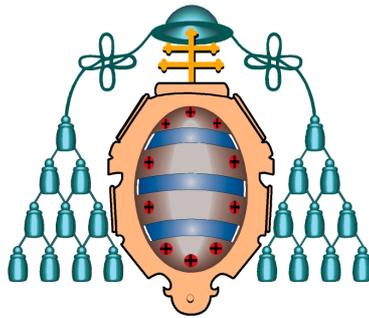


Universidad de Oviedo

Departamento de Administración de Empresas



UNIVERSIDAD DE OVIEDO

TESIS DOCTORAL

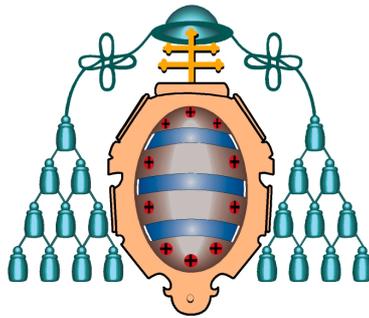
**FACTORES DETERMINANTES DEL CRECIMIENTO DE LAS PYMES:
EL PAPEL DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS Y LA ORIENTACIÓN
EMPREDEDORA**

**AUTORA: YAIMARA PEÑATE SANTANA
DIRECTORES: DR. JUAN VENTURA VICTORIA
DR. EDUARDO GONZÁLEZ FIDALGO**

2013

Universidad de Oviedo

Departamento de Administración de Empresas



UNIVERSIDAD DE OVIEDO

TESIS DOCTORAL

**FACTORES DETERMINANTES DEL CRECIMIENTO DE LAS PYMES:
EL PAPEL DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS Y LA ORIENTACIÓN
EMPREDEDORA**

**AUTORA: YAIMARA PEÑATE SANTANA
DIRECTORES: DR. JUAN VENTURA VICTORIA
DR. EDUARDO GONZÁLEZ FIDALGO**

2013



RESUMEN DEL CONTENIDO DE TESIS DOCTORAL

1.- Título de la Tesis	
Español/Otro Idioma: Factores determinantes del crecimiento de las pymes: El papel de las capacidades dinámicas y la orientación emprendedora.	Inglés: Determinants of SMEs' growth: the role of dynamic capabilities and entrepreneurial orientation
2.- Autor	
Nombre: YAIMARA PEÑATE SANTANA	
Programa de Doctorado: Administración de Empresas	
Órgano responsable: Comisión Académica del programa de doctorado en Administración de Empresas.	

RESUMEN (en español)

La presente investigación propone un modelo holístico explicativo del crecimiento de las PYMES. Se proponen como principales variables explicativas las capacidades dinámicas y la orientación emprendedora. Según el modelo elaborado, estos factores permiten alinear los recursos internos con las exigencias del entorno para alcanzar mayores tasas de crecimiento. Para contrastar el modelo se envió un cuestionario a una muestra representativa de pymes españolas. Las hipótesis planteadas fueron contrastadas mediante la estimación de varios modelos de ecuaciones estructurales, que permite la estimación simultánea de todas las relaciones propuestas en el modelo teórico. Se constata, en primer lugar, una fuerte relación entre la disponibilidad de capital financiero y el crecimiento, así como el importante papel de la actitud del directivo hacia el crecimiento. En segundo lugar, se observa que la combinación de capacidades dinámicas con una orientación emprendedora ejerce una fuerte influencia sobre el crecimiento de las PYMES. Otros factores como el dinamismo del entorno también muestran una influencia significativa sobre las tasas de crecimiento. Los resultados obtenidos ponen de manifiesto que el crecimiento empresarial es un proceso complejo, de manera que el uso de un enfoque integrador, como el que se plantea en esta investigación, mejora considerablemente la capacidad para explicar y predecir las tasas crecimiento. El desarrollo de la investigación aporta valiosas contribuciones en el ámbito académico, tanto en el plano teórico como en el plano empírico.

RESUMEN (en Inglés)

This dissertation proposes an integrative model that includes several theoretical perspectives to explain SMEs' growth. To integrate the perspective we propose to view the dynamic capabilities and entrepreneurial orientation of the small business as a central constructs mediating the impact of internal factor and environment dynamism on growth. The model was validated through the information gathered from a mail questionnaire sent to a sample of Spanish SMEs and using structural equation models to estimate the relationships between explicative variables. The main results suggest that the availability of financial resources and attitude of manager toward growth have a strong significant influence on growth. Furthermore dynamic capabilities in combination with an entrepreneurial orientation and dynamism reveal a significant relation too. Besides the results confirms that growth analysis under an integrative approach significantly improves the ability of the explanatory variables to predict growth. This dissertation provide valuable theoretical and empirical contributions to



UNIVERSIDAD DE OVIEDO
Vicerrectorado de Internacionalización
y Postgrado



CENTRO INTERNACIONAL
DE POSTGRADO
CAMPUS DE EXCELENCIA
INTERNACIONAL

small firms growth research area, dynamic capabilities approach and entrepreneurial orientation perspective. Furthermore it has some implications for small firms manager and SMEs policy makers.

SR. DIRECTOR DE DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SR. PRESIDENTE DE LA COMISIÓN ACADÉMICA DEL PROGRAMA DE DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

A mi madre

Agradecimientos

Comienzo estas líneas sin ser aún del todo consciente de lo que suponen. No obstante, si difícil ha sido el camino para terminar este trabajo, más difícil resulta poder transmitir con pocas palabras mi agradecimiento para todos los que han estado ahí en todo momento.

En primer lugar quiero agradecer a los Dres. Juan Ventura Victoria y Eduardo González Fidalgo, directores de esta investigación, por haber confiado en mí, por la orientación y el seguimiento de la misma, pero sobre todo por la motivación y el apoyo recibido durante estos años.

Agradezco de modo especial a mi grupo de “doctorandas guays”, por su ayuda, entusiasmo, así como por el tiempo compartido, entre vivencias, llenas de momentos alegres y otros no tan alegres, que al final han sido enriquecedores.

Quisiera hacer extensiva mi gratitud a los amigos de siempre que me han apoyado en la distancia y a los que he ido conociendo en el transcurso de estos años, por sus ánimos, su interés, por ser sencillamente como son.

También quiero dar las gracias a la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, por haber aportado la financiación que hizo posible el desarrollo de este proyecto.

Quiero agradecer, de modo muy especial a la familia “Botones”, por ser mi familia en España, por su cariño y apoyo incondicional, por transmitirme calidez, optimismo, y en general por hacerme la vida tan grata.

Y como no, un agradecimiento muy especial merece mi familia, todos los que están y todos los que sé que están aunque no pueda verlos, por correr a mi llamado cada vez que los necesito, por ser un pilar tan importante en mi vida, y en particular para el desarrollo de este proyecto.

A todos infinitas gracias

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO I	11
1.1 Introducción	13
1.2 Importancia del crecimiento de las Pymes	14
1.3 Crecimiento: Concepto, Objetivos y Estrategias	19
1.3.1 Consideraciones en torno al crecimiento empresarial	19
1.3.2 Razones de las pymes para crecer	21
1.3.3 Vías de crecimiento en las pymes	25
1.4 Modelos de crecimiento	29
1.4.1 Modelos de crecimiento asociados al ciclo de vida	29
1.4.2 Modelos asociados a los factores que impulsan el crecimiento de las pymes	31
1.4.2.1 Factores determinantes del crecimiento de las pymes.	32
1.4.2.2 Modelos integradores que combinan varios factores.	40
1.5 Reflexiones finales	48
CAPÍTULO II	51
2.1 Introducción	53
2.2 Enfoques teóricos relacionados con el crecimiento a nivel individual	53
2.2.1 Teoría de los Mandos Superiores: características del equipo directivo	55
2.2.2 Teoría de la Motivación: factores psicológicos del equipo directivo	58
2.3 Enfoques teóricos relacionados con el crecimiento a nivel empresarial	64
2.3.1 Orientación emprendedora	64
2.3.2 Teoría de los Recursos y Capacidades	78
2.3.3 Enfoque de las Capacidades Dinámicas	94
2.4 Enfoques teóricos que relacionan los factores externos con el crecimiento	117
2.5 Integración de los enfoques: Presentación del modelo	126
2.5.1 Explicación del modelo: Planteamiento de Hipótesis	129
CAPÍTULO III	143
3.1 Introducción	145
3.2 Diseño metodológico de la investigación	145
3.2.1 Delimitación de la población a estudiar y selección de la muestra	146
3.2.2 Diseño del cuestionario y recopilación de la información	149
3.3 Descripción de la muestra	166
3.4 Métodos de análisis	169
3.4.1 Análisis Factorial Exploratorio	172
3.4.2 Modelo de Ecuaciones Estructurales	173
3.4.3 Análisis de fiabilidad y validez	177
3.4.4 Método de ortogonalización basado en los residuos	179

CAPÍTULO IV	183
4.1 Introducción	184
4.2 Evaluación de las escalas de medida	185
4.2.1 Evaluación de la escala de medida actitud del directivo hacia el crecimiento	185
4.2.2 Evaluación de la escala de medida de los recursos y capacidades	190
4.2.3 Evaluación de la escala de medida de las capacidades dinámicas	195
4.2.4 Evaluación de la escala de medida de la orientación emprendedora	203
4.2.5 Evaluación de la escala de dinamismo del entorno	207
4.3 Contraste de hipótesis y discusión de los resultados	209
4.3.1 Análisis previo de los datos	212
4.3.2 Evaluación de los efectos directos e independientes de las variables sobre el crecimiento	214
4.3.3 Evaluación del efecto moderador de la orientación emprendedora y las capacidades dinámicas sobre el crecimiento	218
4.3.4 Estimación del modelo integrador de crecimiento	232
4.4 Análisis y discusión de los resultados	236
CAPÍTULO V	247
5.1 Introducción	249
5.2 Conclusiones	249
5.2.1 Conclusiones sobre la revisión de la literatura	249
5.2.2 Conclusiones relacionadas con los hallazgos empíricos	253
5.3 Contribuciones de la investigación	257
5.4 Limitaciones del estudio y posibles investigaciones futuras	260
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	263
ANEXOS	

ÍNDICE DE FIGURAS**CAPÍTULO I**

<i>Figura 1.1. Estructura del Capítulo I</i>	13
<i>Figura 1.2. Peso de las pymes en el tejido empresarial europeo y en el español. 2011.</i>	15
<i>Figura 1.3 Porcentaje de empresas que permanecen activas después de 5 años de su creación</i>	16
<i>Figura 1.4. Variación del número de empresas por tamaño. (Enero 2009 – Enero 2011)</i>	16
<i>Figura 1.5 Variación del empleo por tamaño de empresa (junio 2007 – mayo 2011)</i>	17
<i>Figura 1.6. Relación entre la innovación, el VAB y el empleo de las pymes del EU-27. 2009 -2010.</i>	18
<i>Figura 1.7. Vías de crecimiento</i>	25
<i>Figura 1.8. Papel de los factores internos y externos en crecimiento de las pymes.</i>	33
<i>Figura 1.9. Modelo de crecimiento propuesto por Edison (1996)</i>	43
<i>Figura 1.10. Modelo de crecimiento propuesto por Baum et al. (2001)</i>	44
<i>Figura 1.11. Modelo de crecimiento de Wiklund et al. (2009)</i>	46
<i>Figura 1.12. Modelo de crecimiento de Moreno y Casillas (2008)</i>	48

CAPÍTULO II

<i>Figura 2.1. Estructura del Capítulo II</i>	53
<i>Figura 2.2. Factores del individuo asociados al rendimiento.</i>	54
<i>Figura 2.3. Características de los modelos de motivación.</i>	58
<i>Figura 2.4. Carácter del concepto atendiendo al grado de interrelación entre sus dimensiones</i>	69
<i>Figura 2.5. Modelo conceptual de Covin y Slevin</i>	70
<i>Figura 2.6. Modelo de Lumpkin y Dess (1996)</i>	71
<i>Figura 2.7. Efectos de las variables explicativas sobre la relación OE - Resultados.</i>	72
<i>Figura 2.8. Niveles jerárquicos de las capacidades.</i>	82
<i>Figura 2.9. Características y potencial de los recursos estratégicos</i>	87
<i>Figura 2.10. Factores que caracterizan las principales definiciones de las capacidades dinámicas</i>	98
<i>Figura 2.11. Antecedentes de las capacidades dinámicas</i>	104
<i>Figura 2.12. Relación entre las capacidades dinámicas y el rendimiento de la empresa.</i>	111
<i>Figura 2.13. Relación entre las capacidades dinámicas y el rendimiento.</i>	115
<i>Figura 2.14. Las capacidades dinámicas como factor determinante del ajuste evolutivo de las pymes.</i>	117
<i>Figura 2.15. El riesgo de la desviación estratégica</i>	119
<i>Figura 2.16. Modelo de ajuste estratégico en las pymes.</i>	120
<i>Figura 2.17. Dimensiones del entorno</i>	121
<i>Figura 2.18. Modelo conceptual para explicar el crecimiento de las pymes.</i>	128
<i>Figura 2.19. Representación gráfica de las relaciones planteadas en el modelo.</i>	141

CAPÍTULO III

<i>Figura 3.1. Estructura del Capítulo III</i>	145
<i>Figura 3.2. Modelos matemáticos para el cálculo del crecimiento.</i>	153

<i>Figura 3.3. Distribución del tipo propiedad por tamaño de empresa.</i>	168
<i>Figura 3.4. Comportamiento del crecimiento en ventas y número de empleados.</i>	169
<i>Figura 3.5. Procedimiento para la evaluación de los modelos de medida y estructurales.</i>	171
<i>Figura 3.6. Efectos interactivos entre variables latentes.</i>	181

CAPÍTULO IV

<i>Figura 4.1. Estructura del Capítulo IV</i>	185
<i>Figura 4.2. Modelo Factorial confirmatorio de segundo orden para la escala actitud del directivo</i>	190
<i>Figura 4.3 Modelo factorial confirmatorio de segundo orden para la escala de capital intelectual.</i>	195
<i>Figura 4.4. Modelo Factorial confirmatorio de segundo orden para la escala capacidad para detectar oportunidades.</i>	201
<i>Figura 4.5 Modelo factorial confirmatorio de segundo orden para la escala de las capacidades dinámicas.</i>	202
<i>Figura 4.6 Modelo Factorial confirmatorio de segundo orden para la escala orientación emprendedora.</i>	207
<i>Figura 4.7. Diagrama del modelo de relaciones</i>	211
<i>Figura 4.8 Diagrama de pasos del modelo de relaciones directas.</i>	216
<i>Figura 4.9 Resultados de la estimación de los efectos directos.</i>	217
<i>Figura 4.10. Resultados de la estimación del papel moderador de la OE en la relación entre la base de recursos y el crecimiento.</i>	219
<i>Figura 4.11. Resultado final de la estimación del papel moderador de la OE.</i>	221
<i>Figura 4.12. Resultados de la estimación del papel moderador de las CD en la relación entre los recursos y el crecimiento.</i>	222
<i>Figura 4.13. Resultado final de la estimación del papel moderador de las CD</i>	224
<i>Figura 4.14. Estimación de la influencia del efecto mediador entre la orientación emprendedora y las capacidades dinámicas sobre el crecimiento</i>	227
<i>Figura 4.15. Representación del efecto interactivo entre la orientación emprendedora y las capacidades dinámicas</i>	228
<i>Figura 4.16 Diagrama de pasos del modelo de relación entre el efecto interactivo de la orientación emprendedora y las capacidades dinámicas y el crecimiento.</i>	230
<i>Figura 4.17. Estimación de la influencia del efecto interactivo de la orientación emprendedora y las capacidades dinámicas sobre el crecimiento.</i>	231
<i>Figura 4.18. Resultados de la estimación del modelo integrador.</i>	233
<i>Figura 4.19 Síntesis de los resultados obtenidos en el contraste de las hipótesis.</i>	235

ÍNDICE DE TABLAS**CAPÍTULO I**

<i>Tabla 1.1. Connotaciones asociadas al concepto de crecimiento</i>	21
<i>Tabla 1.2. Matriz de transición de las empresas que permanecen activas</i>	24
<i>Tabla 1.3. Comparativa de los métodos de crecimiento</i>	28
<i>Tabla 1.4. Principales etapas en el proceso de crecimiento de las empresas.</i>	30
<i>Tabla 1.5. Resumen de los estudios de crecimiento en el ámbito de las pymes.</i>	34
<i>Tabla 1.6. Modelo de crecimiento propuesto por Sandberg y Hofer (1987)</i>	41
<i>Tabla 1.7. Modelo de crecimiento propuesto por Chrisman et al. (1998)</i>	42

CAPÍTULO II

<i>Tabla 2.1 Factores a nivel individual relacionados con el crecimiento de las pymes.</i>	63
<i>Tabla 2.2. Principales definiciones del concepto.</i>	66
<i>Tabla 2.3 Estudios empíricos que analizan la relación OE – Crecimiento.</i>	77
<i>Tabla 2.4. Principales aportaciones al enfoque de los recursos y capacidades.</i>	79
<i>Tabla 2.5. Algunas definiciones de recursos y capacidades.</i>	80
<i>Tabla 2.6. Definiciones de capital intelectual</i>	84
<i>Tabla 2.7. Dimensiones de capital intelectual.</i>	85
<i>Tabla 2.8. Recursos y capacidades relacionados con el crecimiento de las pymes.</i>	93
<i>Tabla 2.9. Evolución del concepto de capacidades dinámicas</i>	97
<i>Tabla 2.10. Agrupación de los diferentes tipos de capacidades dinámicas.</i>	108
<i>Tabla 2.11. Resumen de investigaciones sobre las capacidades dinámicas</i>	116
<i>Tabla 2.12. Dimensiones del entorno y su relación con el crecimiento</i>	126

CAPÍTULO III

<i>Tabla 3.1. Distribución de la población atendiendo al sector de actividad y tamaño de la empresa.</i>	148
<i>Tabla 3.2. Estratificación de la muestra atendiendo al sector de actividad y número de empleados.</i>	149
<i>Tabla 3.3. Factores utilizados para evaluar el crecimiento en investigaciones anteriores.</i>	152
<i>Tabla 3.4. Criterios para la medición del crecimiento.</i>	154
<i>Tabla 3.5. Escala de medida para la actitud del directivo hacia el crecimiento.</i>	155
<i>Tabla 3.6. Escala de medida para los recursos y capacidades.</i>	157
<i>Tabla 3.7. Criterios para la revisión de escalas de capacidades dinámicas</i>	158
<i>Tabla 3.8. Escala de medida para las capacidades dinámicas.</i>	160
<i>Tabla 3.9. Escalas utilizadas para medir la orientación emprendedora.</i>	162
<i>Tabla 3.10. Escalas utilizadas para medir el dinamismo del entorno.</i>	163
<i>Tabla 3.11. Escala para medir el dinamismo del entorno.</i>	163
<i>Tabla 3.12. Estructura del cuestionario</i>	164
<i>Tabla 3.13. Ficha técnica del trabajo de campo</i>	166
<i>Tabla 3.14. Distribución de la población y la muestra atendiendo al tamaño.</i>	167
<i>Tabla 3.15. Distribución de la población y la muestra atendiendo al sector de actividad.</i>	167
<i>Tabla 3.16. Medidas para la evaluación del ajuste del modelo propuesto.</i>	177

CAPÍTULO IV

<i>Tabla 4.1. Análisis factorial exploratorio de la variable actitud del directivo</i>	186
<i>Tabla 4.2. Análisis factorial confirmatorio de primer orden para la escala actitud del directivo con 8 ítems y 6 ítems.</i>	188
<i>Tabla. 4.3. Modelo confirmatorio de primer orden para la escala actitud del directivo</i>	189
<i>Tabla 4.4. Análisis factorial exploratorio de la escala de capital intelectual.</i>	191
<i>Tabla 4.5. Análisis factorial confirmatorio de primer orden para la escala de capital intelectual con 16 ítems y 13 ítems.</i>	193
<i>Tabla 4.6. Modelo confirmatorio de primer orden para la escala de capital intelectual</i>	194
<i>Tabla 4.7. Análisis factorial exploratorio de la escala capacidades dinámicas</i>	196
<i>Tabla 4.8. Análisis factorial confirmatorio de primer orden para la escala de capacidades dinámicas con 17 ítems y 14 ítems.</i>	198
<i>Tabla 4.9. Modelo confirmatorio de primer orden para la escala de las capacidades dinámicas</i>	199
<i>Tabla 4.10. Análisis factorial exploratorio de la escala orientación emprendedora.</i>	204
<i>Tabla 4.11. Análisis factorial confirmatorio de primer orden de la escala orientación emprendedora.</i>	205
<i>Tabla 4.12. Análisis confirmatorio de primer orden escala dinamismo del entorno</i>	208
<i>Tabla 4.13. Estadísticos descriptivos y matriz de correlación</i>	213
<i>Tabla 4.14. Resultados del diagnóstico de colinealidad.</i>	212
<i>Tabla 4.15. Resultados del análisis factorial respecto a la varianza total explicada por los ítems.</i>	214
<i>Tabla 4.16. Porcentaje de la varianza del crecimiento explicada por los modelos estimados a nivel empresarial</i>	232
<i>Tabla 4.17. Resumen del contraste de hipótesis en relación a los efectos directos e independientes de las variables explicativas sobre el crecimiento.</i>	237
<i>Tabla 4.18. Resumen del contraste de hipótesis en relación al papel moderador de las capacidades dinámicas</i>	240
<i>Tabla 4.19. Resumen del contraste de hipótesis en relación al papel moderador de la orientación emprendedora</i>	242
<i>Tabla 4.20. Resumen del contraste de la hipótesis en relación al efecto interactivo de la orientación emprendedora y las capacidades dinámicas.</i>	243
<i>Tabla 4.21. Comparación de los porcentaje de la varianza del crecimiento explicada por los modelos estimados</i>	245
<i>Tabla 4.22. Resumen del poder explicativo de modelos de crecimiento.</i>	246



INTRODUCCIÓN

I. Antecedentes y justificación de la investigación

El importante papel que desempeñan las pequeñas y medianas empresas (*pymes*) en el desarrollo económico y social de varios países no ha dejado de crecer durante las últimas décadas, determinado en gran medida por el elevado peso que tienen en el tejido empresarial, y su decisiva contribución al crecimiento económico, la creación de empleo y la competitividad global de la economía en su conjunto (Camisón y De Lucio, 2010). Lo que ha llevado a que el crecimiento de las mismas ocupe una posición relevante en las agendas económicas de las administraciones públicas y agentes sociales.

Si bien el crecimiento de las *pymes* ha sido un tema de interés permanente, en épocas de crisis como la actual, este cobra una mayor relevancia, teniendo en cuenta que la coyuntura económica ha provocado que se agudicen algunas de las debilidades de este tipo de empresas. Entre estas debilidades puede señalarse la baja productividad, las dificultades para la obtención de capital o crédito, el acceso a las nuevas tecnologías, la innovación o la captación de talento, las cuales han influido directamente en sus niveles de competitividad, y en consecuencia en la disminución de su capacidad para generar riquezas y empleo. Como ejemplo de ello, en el caso de la economía española, la destrucción de las *pymes* alcanzó la cifra de 51.769 empresas en 2011 (-1,6% de reducción respecto 2010), provocando una caída de un -5.47% en el número total de empleados, que se traduce en una reducción de 404.000 puestos de trabajos generados.

Por otra parte, el interés por el crecimiento de las *pymes* no solo se manifiesta desde un punto de vista macroeconómico. Desde el ámbito empresarial, este ha sido un objetivo perseguido por la mayoría de las empresas, teniendo en cuenta que se considera un indicador de competitividad actual y futura, reflejado en el valor de mercado de las mismas. Simultáneamente, se ha comprobado que el crecimiento aporta a este tipo de empresas, dosis adicionales de resistencia y confianza que repercuten directamente en su supervivencia a largo plazo.

A la vista de estas consideraciones, impulsar el crecimiento y un mayor nivel de emprendimiento en el sector de la pequeña empresa, es un tema que se presenta como un reto y una necesidad, y en consecuencia exige ampliar el conocimiento sobre

los factores que favorecen o dificultan dicho crecimiento, de cara a orientar adecuadamente las políticas gubernamentales y los esfuerzos empresariales.

Al respecto, el estudio del crecimiento de las pymes es un tema que ha estado en el centro de atención de varias investigaciones. Los estudios seminales dentro de esta área se asocian a los trabajos de Birch (1987, 1989), que demuestran que las principales bondades macroeconómicas no eran producidas, como hasta la fecha se pensaba, por las grandes multinacionales sino por las pymes, despertando el interés de los investigadores en este contexto empresarial, como objeto de estudio práctico. Ampliando la línea investigadora de Birch (1989), un gran número de estudios ha aportado valiosas contribuciones, tanto teóricas como empíricas, desde diferentes áreas del conocimiento como la Administración de Empresas, la Psicología, o la Economía. Lo que le confiere al crecimiento de las pymes un carácter multidisciplinar.

A pesar del importante número de investigaciones que han centrado su atención en este tema, un análisis pormenorizado de la literatura más reciente evidencia que aún no existe un consenso en cuanto a qué factores ejercen una mayor influencia sobre el crecimiento y cómo ejercen dicha influencia (Davidsson et al., 2010). Esta falta de consenso puede deberse, en gran medida, al carácter multidisciplinar de este fenómeno, que ha provocado un alto grado de fragmentación en la literatura y dificulta el análisis comparativo entre los estudios.

Desde el punto de vista externo, la relación del entorno con el crecimiento ha sido estudiada desde diferentes corrientes teóricas, principalmente desde el enfoque de la Ecología de las Organizaciones y el de la Adaptación Estratégica. La mayoría de las investigaciones destacan el papel del sector de actividad y sus características estructurales como factores externos asociados con el crecimiento (Wiklund et al., 2009).

En cambio, desde una perspectiva interna el crecimiento de las pymes ha sido abordado bajo las premisas de una amplia gama de enfoques teóricos que destacan la importancia de diversos factores condicionantes del crecimiento. Por una parte, se encuentran las investigaciones que tratan de explicar cómo la motivación de los directivos, sus capacidades cognitivas, así como sus características demográficas son factores claves que determinan la dirección, persistencia e intensidad de sus acciones

y, en consecuencia, ponen límites a las posibilidades de crecimiento (Baum y Locke, 2004; Wiklund y Sheprerd, 2003 b; Delmar y Wiklund, 2008).

De otra parte, se agrupan las contribuciones que desde el enfoque de los recursos y capacidades, asocian el crecimiento a la base de recursos de las pymes. El punto común entre los estudios que se desarrollan bajo esta premisa, radica en destacar la disponibilidad de recursos financieros, así como la base de recursos intangibles (Baumet al.; 2001; Madsen, 2007; Rubio y Aragón, 2008; Cassia y Minola, 2012) como los principales factores motivadores de dicho crecimiento.

Ampliando el alcance del enfoque anterior, desde la perspectiva de las capacidades dinámicas, también se encuentran contribuciones que suelen asociar el crecimiento de las pymes al desarrollo de este tipo de capacidades. Bajo el supuesto básico de que estas permiten el ajuste evolutivo de la empresa, mediante la actualización y/o renovación continua de su base de recursos y capacidades, en correspondencia con las exigencias del entorno. Aunque los aportes desde esta área del conocimiento aún se consideran escasos, al encontrarse este enfoque en una etapa inicial de desarrollo (Helfat y Peteraf, 2009).

A su vez, desde el enfoque estratégico, también se van incorporando nuevos factores al debate, prestándose especial atención en los últimos tiempos, a la influencia que ejerce la orientación emprendedora sobre el crecimiento (Wiklund et al., 2009; Messersmith y Wales, 2011; Kraus et al., 2012).

Por otra parte, además de la heterogeneidad que rodea este tema, en cuanto al amplio números y diversidad de factores que se consideran determinantes del crecimiento, en el plano empírico, la inconsistencia en cuanto al número y tipo de indicadores propuestos para su medición, así como las diferentes interrelaciones que pueden establecerse entre ellos, en distintas direcciones y en distintas circunstancias, plantean un reto a la hora de explicar este fenómeno bajo un enfoque global. En consecuencia, otra de las razones que mantiene el debate abierto en la literatura en torno al crecimiento de las pymes, es la ausencia de modelos integradores que combinen en un análisis estructurado el conjunto de variables o factores que se han identificado como determinantes del crecimiento, así como las interrelaciones que se establecen entre ellos (Davidsson et al., 2010).

Al respecto, la mayoría de los estudios solo cubre algunas de las variables consideradas importantes en otros estudios, y adicionalmente dejan fuera del análisis la compleja red de relaciones que puede establecerse entre ellas, lo que limita la capacidad predictiva de las mismas y una mejor comprensión y planificación del crecimiento. Teniendo en cuenta que esta puede ser una tarea difícil, por el carácter multidisciplinar de este fenómeno, solo unos pocos trabajos han realizado algunos intentos para solventar esta limitación. Aunque si bien han ido un paso más allá, y han propuestos modelos causales, combinando variables de diferentes niveles de análisis, el número de variables contrastadas, y de indicadores utilizados para medir las variables aún sigue siendo limitado. Lo que denota una falta de calidad en cuanto a la profundidad de los estudios desarrollados (Davidsson et al., 2010, p: 62).

Por lo tanto, de una parte, teniendo en cuenta la necesidad ineludible de impulsar el crecimiento de las pymes, al considerarse como el medio más adecuado para mantener y mejorar la capacidad generadora de beneficios de estas empresas, así como motor impulsor para el dinamismo de la actividad empresarial, y de otra al existir varios retos conceptuales y empíricos que continúan demandando la atención de los académicos e investigadores en este campo, discernir los posibles factores determinantes del crecimiento de las pymes, así como la combinación óptima entre ellos, para alcanzar mayores tasas de crecimiento, sería una contribución fundamental de este y futuros trabajos de investigación, tanto para la literatura que aborda este tema, como para los organismos encargados de diseñar las políticas de desarrollo de este tipo de empresas y para los directivos que se encargan de gestionarlas. Razones que justifican, motivan y sientan las bases para el desarrollo del presente estudio.

II. Objetivos y etapas de la investigación

Como consecuencia de todo lo expuesto anteriormente, y ante la necesidad de identificar los principales factores que determinan el crecimiento de las pymes, esta investigación se plantea el siguiente *objetivo general*:

Desarrollar un modelo holístico que mediante la integración de variables obtenidas de diferentes enfoques teóricos, contribuya a identificar los factores determinantes del crecimiento de las pymes.

Con el fin de lograr este propósito, se proponen una serie de objetivos específicos que guiaron el desarrollo progresivo y estructurado de la investigación:

- Realizar una amplia revisión de la literatura que contribuya a:
 - ✓ Identificar los enfoques teóricos que permitan condensar el gran número de contribuciones que se han realizado al estudio del crecimiento de las pymes.
 - ✓ Identificar las principales variables explicativas consideradas determinantes dentro de cada enfoque.
- Desarrollar un modelo de relaciones que integre las variables identificadas y los efectos de sus interrelaciones sobre el crecimiento que contribuya a ampliar la capacidad predictiva de las mismas.
- Validar el modelo propuesto y evaluar su poder para explicar el crecimiento en una muestra representativa de las pymes españolas.

Para la consecución de los objetivos propuestos anteriormente el desarrollo de la investigación se llevó a cabo a través de tres etapas. Una *primera etapa*, donde se construyeron las bases teóricas referenciales que permitieron el desarrollo del modelo integrador para explicar el crecimiento de las pymes, a partir de la revisión de la extensa literatura que aborda este tema. Una *segunda etapa* dedicada a la investigación empírica que permitió validar el modelo propuesto. Para llevar a cabo esta etapa, el estudio se circunscribe al ámbito geográfico español, atendiendo a tres razones fundamentalmente: 1) la importancia de estas empresas dentro de la economía española, debido al alto peso de las mismas en el tejido empresarial, considerado superior al de sus homónimas en la Unión Europea, 2) el deterioro de los indicadores económicos en España, que exige a las administraciones más que impulsar un gran número de nuevas iniciativas, concentrarse en el crecimiento y desarrollo de las pequeñas empresas ya existentes y 3) el acceso con mayor facilidad a la información necesaria para el contraste de las hipótesis. Por último, en la tercera etapa, se analizaron los resultados del trabajo realizado, permitiendo plantear un conjunto de conclusiones y reflexiones que contribuyen de manera significativa a ampliar el conocimiento existente en este campo y a llenar importantes vacíos existentes en la literatura.

III. Estructura del trabajo

La tesis se estructura en cuatro capítulos. En el Capítulo I se resumen los principales hallazgos que han sido publicados en la literatura académica sobre el crecimiento en las pymes. Se pretende tener una aproximación lo más completa posible a las razones que impulsan el crecimiento en este tipo de empresas, las diferentes vías utilizadas para ello y la amplia gama de factores que pueden condicionar dicho crecimiento.

A continuación, en el Capítulo II, se presentan con un mayor detalle los resultados de la revisión de las principales perspectivas teóricas que engloban las variables explicativas identificadas en el Capítulo I. Con el propósito de facilitar la comprensión de esta revisión, siguiendo las recomendaciones de varios autores (Storey, 1994; Davidsson et al., 2010; Wiklund et al., 2009), la misma se organiza en tres niveles de análisis: 1) *nivel individual*, donde se agrupan las contribuciones que desde el enfoque de la motivación y la teoría de los mandos superiores resaltan factores asociados a los directivos como determinantes del crecimiento, 2) *nivel empresarial*, donde se recogen las diferentes aportaciones realizadas al crecimiento de las pymes desde el enfoque de la orientación emprendedora, el enfoque de los recursos y capacidades y desde el enfoque de las capacidades dinámicas, y 3) *nivel externo*, donde se reflejan las principales contribuciones que se han realizado desde el enfoque de la adaptación estratégica para destacar el papel del entorno como agente motivador del crecimiento. El objetivo es identificar los principales factores que se consideran determinantes dentro de cada enfoque y, sobre esta base, proponer mediante un modelo causal las interrelaciones que pueden establecerse entre ellos y sus efectos sobre el crecimiento de las pymes.

Posteriormente, en el Capítulo III, se presentan los principales fundamentos metodológicos para el desarrollo de la investigación empírica. Se describe el diseño metodológico de la investigación, incluyendo los criterios utilizados para la selección de la muestra, una explicación detallada de las escalas propuestas para medir cada una de las variables, así como el procedimiento seguido para la recogida de la información. En este apartado, una contribución destacable de la presente investigación es el desarrollo de una escala completa para la medición de las capacidades dinámicas. Por último, se exponen los resultados del trabajo de campo y los principales métodos para el tratamiento de la información. Se hace especial énfasis en los aspectos metodológicos a tener en cuenta para la estimación de los modelos de

ecuaciones estructurales planteados. En este sentido, una dificultad metodológica importante consiste en la necesidad de incorporar variables latentes interactivas dentro del modelo integrador. Esta investigación plantea una solución a este problema, mediante el uso del método centrado en los residuos. No conocemos precedentes dentro de la literatura sobre crecimiento empresarial que hayan estimado este tipo de interacciones utilizando esta metodología.

En el Capítulo IV se presentan los resultados de la evaluación de las escalas de medida y del contraste de las hipótesis, así como la discusión y el análisis de los resultados obtenidos. Por último, se recogen las principales conclusiones del estudio, así como las principales reflexiones en cuanto a las limitaciones del mismo y las investigaciones futuras que podrían derivarse de estas.



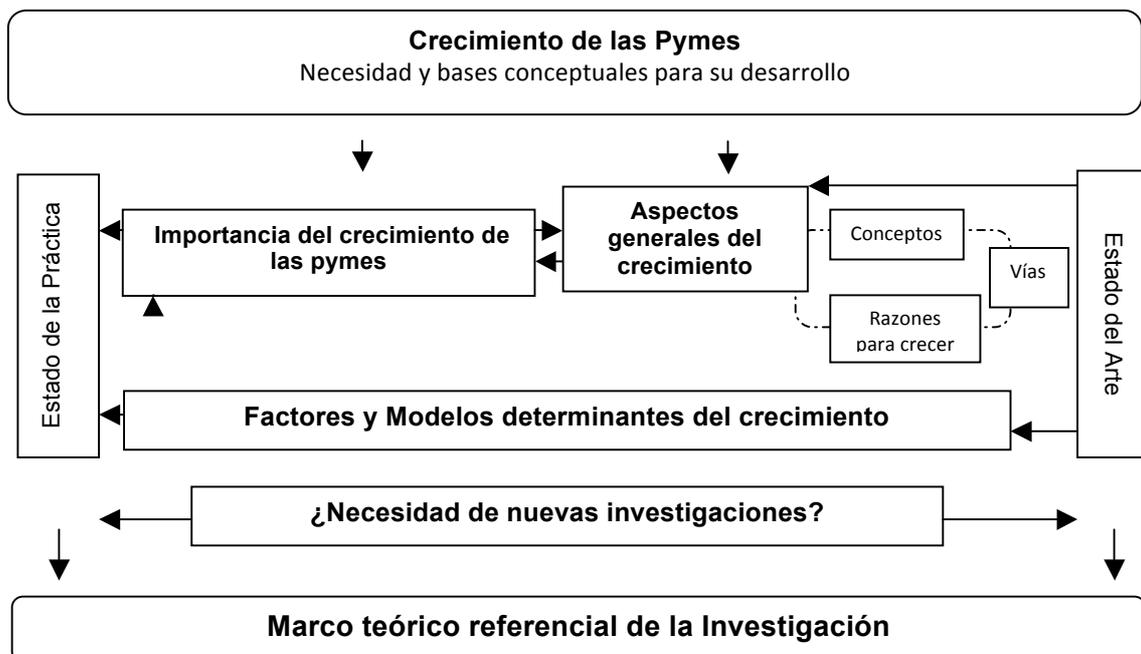
CAPÍTULO I.
El crecimiento en la Pequeña y Mediana Empresa

1.1 Introducción

El estudio del crecimiento de las empresas ha sido un tema recurrente en la literatura económico - empresarial desde finales de los años cincuenta hasta la actualidad, tomando mayor relevancia en el ámbito de la pequeña y mediana empresa (*pymes*) a partir de los años 80 (Davidsson et al., 2010). No obstante, aunque este se considera un tema ampliamente debatido en la literatura, a día de hoy no cuenta con unas bases teóricas suficientemente aceptadas que contribuyan a un mejor entendimiento y acercamiento a este fenómeno.

Si bien la intención de este trabajo no es tan ambiciosa, en el presente capítulo se pretende ofrecer una panorámica general sobre el tema (Figura 1.1), resaltando en primer lugar la importancia del crecimiento de las pymes para el desarrollo económico y social. En segundo lugar, se abordan aspectos generales acerca del crecimiento para lograr una mejor aproximación a este fenómeno. Finalmente, contrastando la evidencia teórica con la empírica, se analizan estudios recientes acerca de los factores que impulsan o limitan el crecimiento de las pymes con el propósito de identificar los avances logrados y las principales limitaciones que aún quedan por resolver en este campo.

Figura 1.1 Estructura del Capítulo I



Fuente: Elaboración propia.

1.2 Importancia del crecimiento de las Pymes

La política económica sobre desarrollo de las pequeñas y medianas empresas (pymes), ha ganado gran importancia en las últimas décadas. Se ha pasado de una situación, donde eran sistemáticamente ignoradas, antes de los años 80, al otro extremo, donde se consideran factores determinantes para la competitividad global de la economía de cualquier país en su conjunto (Davidsson et al., 2006; Camisón y De Lucio, 2010).

Este cambio de actitud resulta relevante y comenzó a producirse a partir de las investigaciones desarrolladas por Birch (1987, 1989), que demostraron el liderazgo de las pymes en el tejido económico estadounidense, así como su gran potencial para la generación de empleo y cohesión social. Este autor destaca que no todas las pymes contribuyen por igual al crecimiento económico y a la creación de empleo. En consecuencia llama la atención de la primacía de las pymes consideradas gacelas¹, cuya principal característica es la alta tasa de crecimiento que logran mantener durante un período largo de tiempo.

Particularmente en el ámbito europeo, el importante papel de las Pymes en la economía ha dejado de crecer en las últimas tres décadas, como lo atestiguan los sucesivos informes de la Dirección General XXIII de la Comisión Europea y de Eurostat, así como The European Observatory for SME, donde se señala: “... *que la empresa típica Europea, es una pyme, o más específicamente una microempresa con menos de 10 empleados*” (Wymenga et al., 2011. p:7)

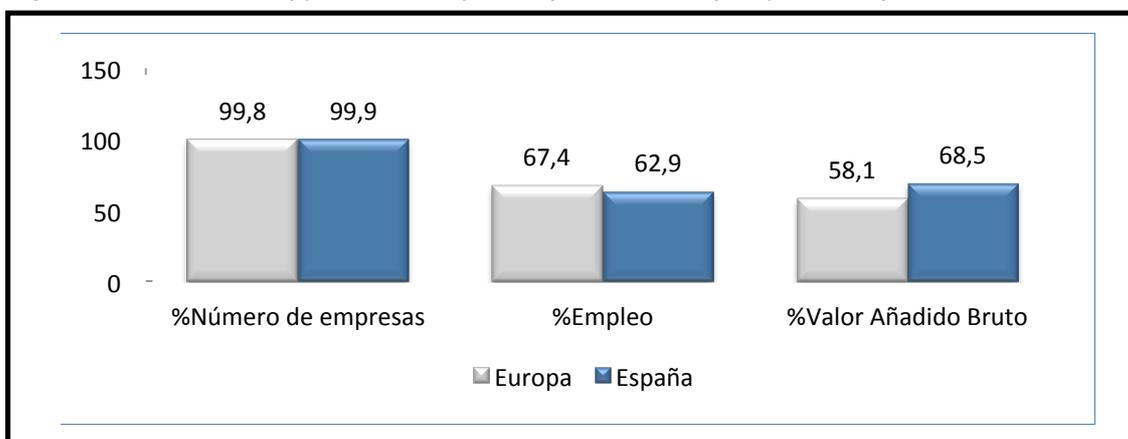
En este sentido, datos recientes reflejan el importante peso de las pymes en la economía de estos países. En 2012 las pymes representaban el 99,8% del tejido productivo de los países del grupo EU-27², aportaban el 67% del empleo y cerca del 59% del Valor Añadido Bruto (VAB). Tendencia similar a la observada en España

¹ Birch (1989), para el desarrollo de su estudio clasifica las pymes en tres tipos: 1) *elefantes* - grandes compañías multinacionales cotizadas en bolsa, con dificultades para moverse o aptarse a los cambios del entorno-, 2) *ratones* - compañías pequeñas, generadoras de empleo en su inserción pero de bajo crecimiento-, 3) *gacelas* - compañías de alto crecimiento caracterizadas por su agilidad en adaptarse a los cambios del entorno-. Bajo la definición de este autor, las gacelas, son pymes cuya facturación anual es superior a \$100.000, con un crecimiento mínimo anual del 20% durante cuatro años.

²Wymenga et al. (2012): Informe elaborado para la Comisión Europea: Annual Report on Small and Medium-sized Enterprises in the EU, 2011/12.

(Figura 1.2), que inclusive supera la media europea en cuanto al número de pymes (+0,1%) y la contribución de estas al valor añadido bruto (+9,5%).

Figura 1.2. Peso de las pymes en el tejido empresarial europeo y en el español. 2011.



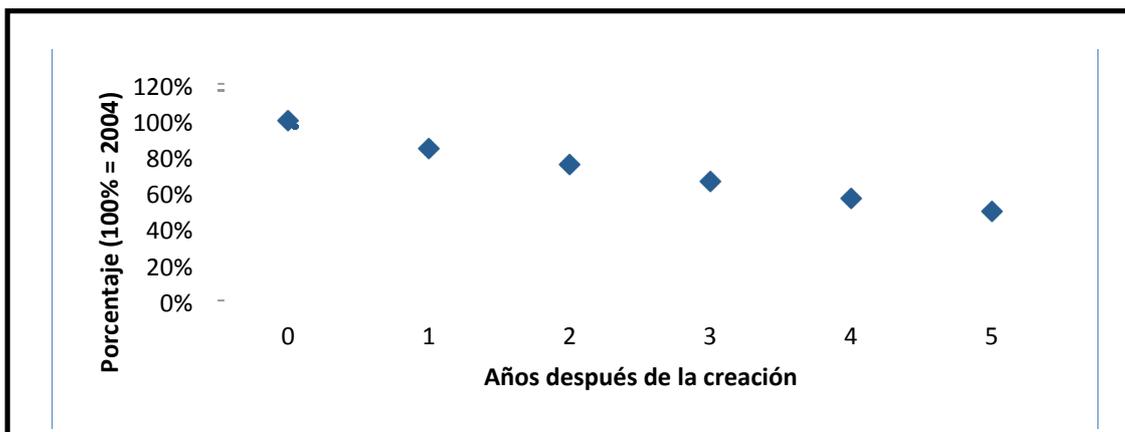
Fuente: Elaboración propia según datos del Directorio Central de Empresas (DIRCE)

No obstante, a pesar de que los datos anteriores reflejan que las pymes siguen manteniendo su liderazgo en el tejido económico europeo, durante los últimos años la actividad de estas empresas se ha visto limitada. Ello ha provocado una disminución en su capacidad para generar empleo y el valor del VAB aportado, y en consecuencia que el crecimiento de las mismas ocupe un papel relevante en las agendas económicas de varios países (Camisón y De Lucio, 2010).

Al respecto, según Kok et al., (2011), de las empresas de nueva creación en el ámbito europeo, solo el 50% sobrevive a los 5 años y como resultado de ello de la misma forma que se crean, se destruyen un gran número de puestos de trabajo. Como ejemplo de ello, en el período 2004-2008, la mayor parte del crecimiento del empleo fue generado por las pymes de nueva creación, y al final de este período, 8,9 millones de puestos de trabajo se habían destruido, a causa de la no supervivencia de un alto número de empresas. Estas pérdidas que fueron compensadas con el crecimiento que mantuvieron durante los 5 años, aquellas empresas que sí lograron sobrevivir.

En el ámbito español, también se mantiene la misma tendencia en cuanto a la baja tasa de supervivencia de las empresas. Como se observa en la Figura 1.3, del total de empresas creadas en 2004, tan solo 5 años después de su creación se mantenían activas el 49%.

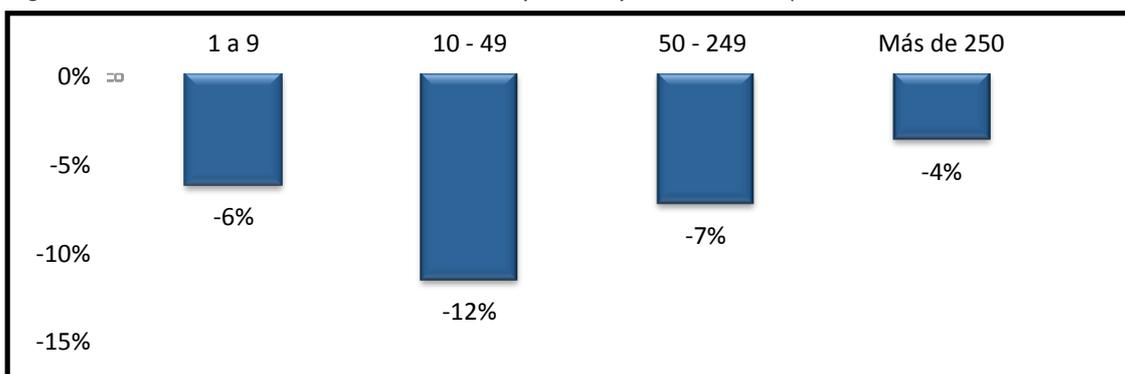
Figura 1.3 Porcentaje de empresas que permanecen activas después de 5 años de su creación



Fuente: DIRCE (INE)

Esta tendencia se ha mantenido durante los últimos años, teniendo en cuenta que entre enero de 2009 y enero de 2011, el número de empresas inscritas en la Seguridad Social descendió un 7%, lo que supone en términos netos una destrucción de 90.350 empresas. Deterioro que se ha agudizado en el grupo de las pequeñas empresas, con una disminución del 12 %, frente al 4 % en el que disminuyeron las grandes empresas (Figura 1.4). Los datos anteriores evidencian que en épocas de crisis las pymes se ven más amenazadas por sus mayores tasas intrínsecas de creación/destrucción.

Figura 1.4. Variación del número de empresas por tamaño. (Enero 2009 – Enero 2011)

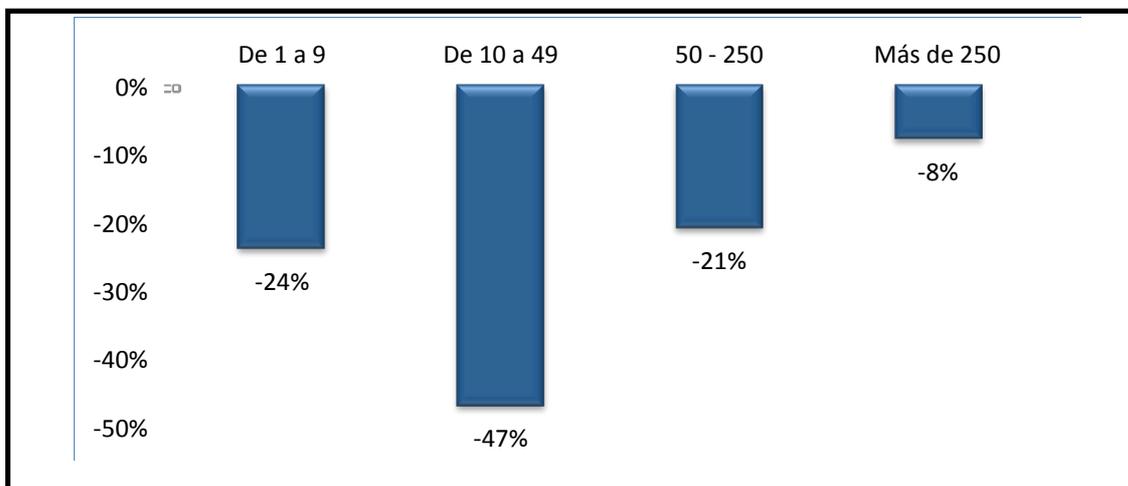


Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Empleo y Seguridad Social (MTIN)

En este sentido, los datos demuestran una alta correlación entre el cierre de empresas y la destrucción de empleo, que alcanzó la cifra de casi 2 millones de puestos de trabajos destruidos entre junio de 2007 y mayo de 2011. Las pequeñas empresas son las que han contribuido en mayor medida a la pérdida de empleo (47%), mientras que

las microempresas y las medianas representan un 24% y 21% respectivamente de la destrucción total en este período (Figura 1.5).

Figura 1.5 Variación del empleo por tamaño de empresa (junio 2007 – mayo 2011)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del MTIN

Otras de las razones que ha despertado el interés por el crecimiento de las pymes se relaciona con que las mismas han demostrado ser fuente esencial de espíritu emprendedor e innovador, que si bien por una parte les permite recuperarse rápidamente de las adversidades del entorno y contribuir al crecimiento económico, por otra contribuye decisivamente a la renovación inteligente y sostenible del sistema económico, como proclama la Estrategia Europa 2020 en sus objetivos.

A tales efectos, Wymenga et al. (2011) señalan que los países donde las pymes presentaron altas tasas de innovación³ (G4), entre los que se encuentran Dinamarca, Finlandia, Alemania y Suecia, a su vez lograron mayores tasas de crecimiento del VAB y del empleo, en el 2010 respecto al 2009 (Figura 1.6). Estos datos evidencian el

³Según el Score Board Innovation 2010, basado en 25 indicadores de Innovación y Desarrollo y clasificados en 4 categorías:

Categoría 1 (G1): innovadores Modestos

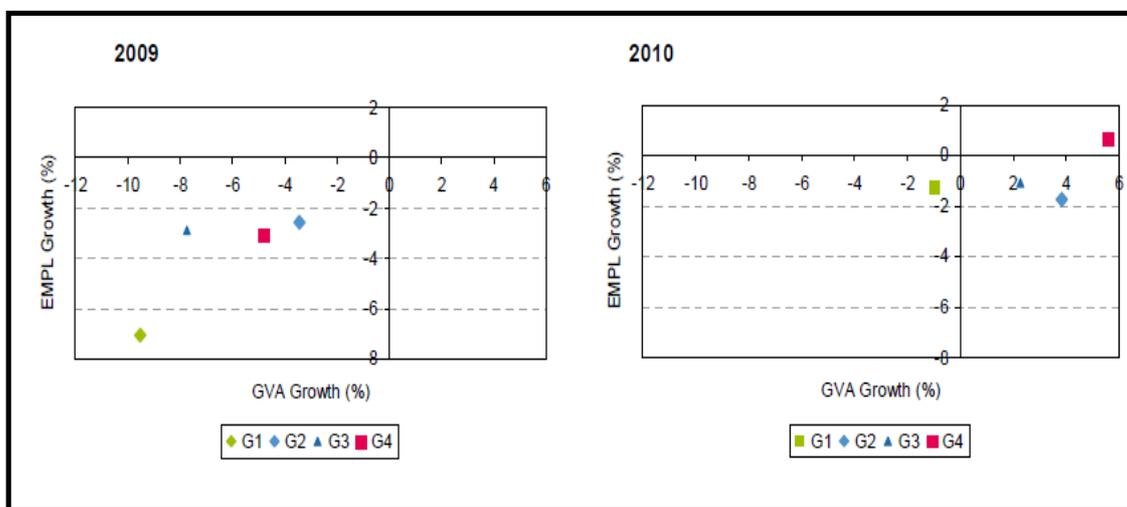
Categoría 2 (G2): Innovadores Moderados

Categoría 3 (G3): Seguidores en innovación

Categoría 4 (G4): Líderes en Innovación

efecto positivo que tiene el carácter innovador de las pymes sobre el desarrollo económico social.

Figura 1.6. Relación entre la innovación, el VAB y el empleo de las pymes del EU-27. 2009 - 2010.



Fuente: Annual Report on EU Small and Medium sized Enterprises 2010/2011

En esta clasificación, España se ubicó entre los países considerados como innovadores moderados (G2), es decir con una tasa de innovación por debajo de la media de los países de la EU-27. Este resultado puede asociarse, al hecho de que a pesar de que se ha caracterizado por ser un país moderadamente emprendedor, la situación del emprendimiento en el 2011 es diferente de la observada con anterioridad, ya que no tiene las características de calidad⁴ que se asocian a la creación de empresas competitivas. Esta situación se debe principalmente a que la tasa de actividad emprendedora (TEA) está compuesta por un 3,3% de actividad naciente⁵, impulsado por la necesidad a causa de la crisis, frente a un 2,5% de actividad en consolidación, o sea aquellas que si han superado la fase de puesta en marcha desde el año 2008, y son las que aportan beneficios para la economía en términos de riqueza, empleo e innovación (Hernández et al., 2011).

⁴Según el Informe GEM (Global Entrepreneurship Monitor) España 2011: inversión en innovación, vocación de creación de empleo, internacionalización y rápido crecimiento son características de calidad que se asocian a la creación de empresas competitivas

⁵Iniciativas que se están poniendo en marcha y cuyo grueso todavía no ha sido dado de alta en el registro oficial de empresas o de autónomo

En resumen, las pymes se consideran una fuente esencial del espíritu emprendedor e innovador, contribuyendo decisivamente al crecimiento económico, a la creación de empleo y a la cohesión social de varios países. En el caso español, este tipo de empresas tienen un elevado peso en la economía, observándose en los últimos años, a causa de la crisis iniciada en 2007, una mayor destrucción de empresas de menor dimensión, una alta tasa de iniciativa emprendedora, pero de baja calidad, así como fuertes daños en las capacidades de las mismas para generar o mantener empleo, incluso para sobrevivir.

La situación anterior corrobora los planteamientos de varios informes internacionales, que señalan que los indicadores económicos en España, determinados en gran medida por la situación actual de las pymes, son bastante acordes con su posición en el ciclo de desarrollo actual, y que más que impulsar un gran número de nuevas iniciativas, lo que debe hacer es concentrarse en el crecimiento y desarrollo de las pequeñas empresas existentes y de las que van a nacer.

1.3 Crecimiento: Concepto, Objetivos y Estrategias

1.3.1 Consideraciones en torno al crecimiento empresarial

El crecimiento empresarial ha sido uno de los temas que mayor atención ha recibido durante los últimos años. Sin embargo, a pesar del gran número de contribuciones realizadas a esta área del conocimiento, aún no cuenta con unas bases teóricas suficientemente aceptadas, ni con una definición conceptual con carácter universal (Davidsson et al., 2010). Entre las principales razones para ello destaca la propia complejidad de este fenómeno, así como el hecho de que el estudio del mismo ha sido abordado desde diferentes disciplinas: psicológica, organizativa, económica, entre otras, que si bien están íntimamente relacionadas, no necesariamente tienen que ser coincidentes. Además de que se le ha prestado mayor atención al desarrollo de trabajos empíricos, y los avances conceptuales han estado muy limitados (Lockett et al. 2011).

No obstante, a pesar de que no exista una definición universal, se reconocen en la literatura varias definiciones asociadas al término crecimiento. En este sentido, se considera a Gibrat (1931), uno de los autores pioneros en el estudio del crecimiento empresarial, que si bien no aportó una definición concreta sobre dicho término, estableció la que sin duda ha sido la hipótesis más contrastada en el estudio del

crecimiento de la empresa, conocida como la *Ley del efecto proporcional de Gibrat*. En esta ley se describe el crecimiento como el resultado de diversas fuerzas o factores que actúan de forma multiplicativa sobre el tamaño inicial de la empresa. Los factores se asocian al beneficio, la rentabilidad, las posibilidades de expansión del mercado, la aversión al riesgo de los directivos, la estructura de capital, las posibilidades de financiación de la empresa o las coyunturas industrial o política, que están en función no sólo de la empresa, sino también del entorno en que ésta actúa y que, en determinados casos, favorecen la expansión, mientras que en otros inducen a la reducción del tamaño

Penrose (1962) asocia el crecimiento a la acción compleja de las modificaciones internas que desembocan en un aumento de las dimensiones y cambios en las características de los objetos sometidos a tal proceso, es decir que el crecimiento se produce como consecuencia de la ruptura del equilibrio interno de la organización por la existencia de un conjunto de servicios productivos infrautilizados.

Por su parte, De Ravel (1972) aproxima el concepto de crecimiento al de dimensión, aportándole una connotación cuantitativa al relacionar dicho término con el aumento de volumen de producción. En este sentido Penrose (1962) puntualiza que el análisis del crecimiento y de la dimensión debe ser completamente diferentes, toda vez que existe una clara diferencia entre el aumento del poder económico y de la dimensión de la empresa industrial, a través del control financiero de otras empresas, ya que una empresa al extender su poder financiero sigue creciendo pero en sentido diferente: *"su crecimiento tiene una significación económica, no tanto para la organización de la producción como para la concentración del control financiero y para las posibilidades de emplear tal control con objeto de utilizar los recursos en interés del poder financiero del grupo dominante"* (Penrose. 1962: 35).

Dentro de esta misma línea, con un enfoque cuantitativo, Sallenave (1984) amplía el concepto de crecimiento, utilizando términos como "crecimiento controlable" y "crecimiento sostenible", para referirse al hecho de que el crecimiento es forzado a la vez por factores humanos (crecimiento controlable) y por factores financieros (crecimiento sostenible).

Más recientemente, otro grupo de autores consideran que el crecimiento no es un objetivo en sí mismo, sino un camino para alcanzar otros fines. Margalef (2000) enfoca el crecimiento no como un objetivo primordial de la empresa, sino como un medio para

alcanzar otras metas. Este autor considera que el crecimiento promueve internamente el pleno rendimiento de los factores productivos, al buscar su mayor eficiencia o como respuesta a un entorno competitivo que obliga a la empresa a expandirse para evitar la pérdida de competitividad futura.

En esta misma línea, Blázquez (2006 p.16) considera el crecimiento como: *el proceso de adaptación a los cambios exigidos por el entorno o promovido por el espíritu emprendedor del directivo, según el cual, la empresa se ve compelida a desarrollar o ampliar su capacidad productiva mediante el ajuste o adquisición de nuevos recursos, realizando para ello cambios organizacionales que soporten las modificaciones realizadas; todo lo cual debe venir avalado por la capacidad financiera de la empresa que permita, a través de dicho proceso, obtener una competitividad perdurable en el tiempo.*

A partir de las definiciones comentadas anteriormente y siguiendo a Davidsson et al. (2010), se puede plantear que la mayoría de los autores le confieren dos connotaciones al término crecimiento relacionadas con (Tabla 1.1): 1) cambios en cantidad, es decir aumento de la dimensión de la empresa, y 2) cambios como resultado de modificaciones estructurales que experimenta la misma.

Tabla 1.1. Connotaciones asociadas al concepto de crecimiento

Connotaciones	Características Básicas	Autores
Aumento de la dimensión de la empresa	Se asocia a cambios cuantitativos para explicar las diferencias en la cantidad de crecimiento. Se suelen utilizar indicadores como: aumento del volumen de activos, del número de ventas, beneficios, número de empleados, etc.	Wiklund (1998); Robson y Bennett (2000); Wiklund et al. (2003); Baum et al. (2001); Baum y Locke (2004); Ferreira y Garrido (2007); Barbero (2007); Guerras y Navas (2007); Wiklund et al. (2009); Mateev y Anastasov (2010)
Modificaciones estructurales	Se asocia a los cambios producidos a partir de las diferentes etapas de desarrollo de las empresas o ciclo de vida de la empresa. Ejemplo: Nacimiento, Expansión, Madurez	Greiner (1972); Churchill y Lewis (1973); Baron y Shane (2005); Kuratko y Hodgetts (2007); Levie y Lichtenstein (2008); Ferreira (2011)

Fuente: Elaboración propia

1.3.2 Razones de las pymes para crecer

Al margen de cualquier definición que se pueda plantear en tomo al concepto de crecimiento, varios autores consideran que la búsqueda de beneficios, ya sea a nivel personal o empresarial, constituyen los principales motivadores para el crecimiento,

tanto en las grandes como en las pequeñas empresas (Penrose, 1962; Correa, 1998; Blázquez, 2006; Barbero, 2007).

Desde el punto de vista individual, Penrose (1962:31) destaca que el aumento en la renta y en las riquezas, implican ventajas personales para los directivos, lo cual incita a estos a obtenerlos en la medida de lo posible. En esta misma línea, algunos autores también destacan que existe una estrecha relación entre el crecimiento de las pymes y la satisfacción de los empleados. El crecimiento genera nuevas oportunidades de promoción en la organización, lo cual conlleva un aumento en la moral de los empleados y generalmente implica un aumento de la retribución, lo que redundará en un aumento de la productividad (Tracey, 2003, Barbero, 2007)

Desde el punto de vista empresarial, algunos estudios señalan que la razón principal que induce a las empresas a desear el crecimiento se debe a que este constituye un factor decisivo para la supervivencia de las mismas (Barbero, 2007) al actuar como seguro de vida en el largo plazo.

Drucker (1958) fue uno de los primeros autores en hacer referencia a la supervivencia como objetivo fundamental de la empresa, y desde entonces son varios los autores que han señalado el crecimiento como uno de los factores que influyen en el logro de este objetivo.

En esta línea, Mintzberg (1983) plantean que el crecimiento es uno de los objetivos básicos que facilita la supervivencia de la empresa, partiendo de que el mismo explica el nivel de desarrollo de la misma y garantiza seguridad, poder e independencia respecto al entorno. De igual forma, Bueno et al., (1991) señalan que la supervivencia es el fin que desea alcanzar la empresa como ente vivo y para lograrlo deberá estar orientada a tres tipos de objetivos: rentabilidad, crecimiento y resultados de naturaleza social.

Por su parte, Cusumano y Von Krogh (2001) afirman que la clave para una vida corporativa saludable es un crecimiento estable. Estos autores, comparan el comportamiento de dos muestras de empresas, las que crecían más de un 10% y aquellas que no crecían o tenían crecimiento negativo, en un período de 6 años. Los resultados obtenidos les permitieron comprobar que del grupo de empresas de menor crecimiento solo continuaban activas el 27,5% de las mismas, mientras que de las compañías que crecían, el 78% se mantenían activas.

En estudios más recientes, Fuentes et al. (2008) entre sus principales conclusiones señalan que el crecimiento es uno de los objetivos prioritario de las empresas familiares puras⁶ para lograr la supervivencia del negocio.

Por su parte, Camisón y De Lucio (2010), realizan un análisis comparativo de las transiciones en cuanto al tamaño que experimentaron las empresas españolas que permanecieron activas (Tabla 1.2), durante el año 2008-2009 y durante el período 1999- 2009. A partir de este análisis los autores observaron en primer lugar, que las empresas que han permanecido activas durante un periodo de tiempo más largo, tienen tanto al principio como al final del periodo analizado, un tamaño medio más elevado. Por ejemplo, el tamaño medio de las empresas entre 10 o más empleados, que sobrevivieron durante el período 1999 – 2009, tanto al inicio como al final del decenio fue alrededor del 8,5% del total, mientras que el de las empresas que sobreviven en el bienio 2008 – 2009, fue de un 6% aproximadamente. Estos datos evidencian que el tamaño se presenta como un factor decisivo para la supervivencia, sobre todo cuanto más prolongado es el plazo que se contempla.

En otro orden, el crecimiento como objetivo empresarial también se encuentra muy asociado a un rendimiento superior. Tal es así, que algunos estudios han utilizado el crecimiento como medida del rendimiento u ofrecen evidencia de que el mismo puede servir como proxy para medir el rendimiento (Chandler y Hanks, 1994; Wiklund y Shepherd, 2003a; 2005; Madsen, 2007; Naldi et al., 2007; Terziovski, 2010). Aunque debe señalarse que desde el punto de vista académico el crecimiento ha sido una de las dimensiones menos estudiadas en este sentido, si lo comparamos con otras como la rentabilidad.

⁶ Compañías con un alto grado de familiaridad. Caracterizadas porque la totalidad de la propiedad o su mayoría es familiar, los puestos directivos y los cargos del consejo de administración están ocupados en su totalidad o en su mayor parte por miembros de la misma familia y, muchas de estas empresas se encuentran en tercera generación.

Tabla 1.2. Matriz de transición de las empresas que permanecen activas⁷

	Sin asalariados	1-9	10-249	250 y más	Total Año base
2008 – 2009 (%)					
Sin asalariados	47,8	3,2	0,1	0,0	51,1
1 a 9	2,4	39,5	0,6	0,0	42,4
10 a 249	0,1	1,0	5,2	0,0	6,4
250 y más	0,0	0,0	0,0	0,1	0,2
TOTAL 2009	50,2	43,8	5,8	0,1	100,0
1999 – 2009 (%)					
Sin asalariados	39,1	9,5	0,2	0,0	48,9
1 a 9	7,6	32,6	2,6	0,0	42,8
10 a 249	0,7	1,9	5,5	0,1	0,2
250 y más	0,0	0,0	0,0	0,1	0,2
TOTAL 2009	47,4	44,0	8,3	0,2	100,0

Fuente: Camisón y De Lucio (2010)

A la vista del análisis realizado en este apartado, impulsar el crecimiento y un mayor nivel de emprendimiento en el sector de la pequeña empresa se presenta como un reto y una necesidad, al constituir un indicador de competitividad actual y futura que se refleja en el valor de mercado de las empresas, aportándoles dosis adicionales de resistencia y confianza en sí mismas ante los "malos tiempos" y además por su contribución a la satisfacción de los objetivos de los diferentes colectivos que conforman la organización. Esto evidencia la necesidad de ampliar el conocimiento sistemático respecto a este fenómeno de cara a orientar mejor las políticas gubernamentales y los esfuerzos empresariales como solución para enfrentar los altos niveles de desempleo y el lento crecimiento económico que caracteriza el panorama actual.

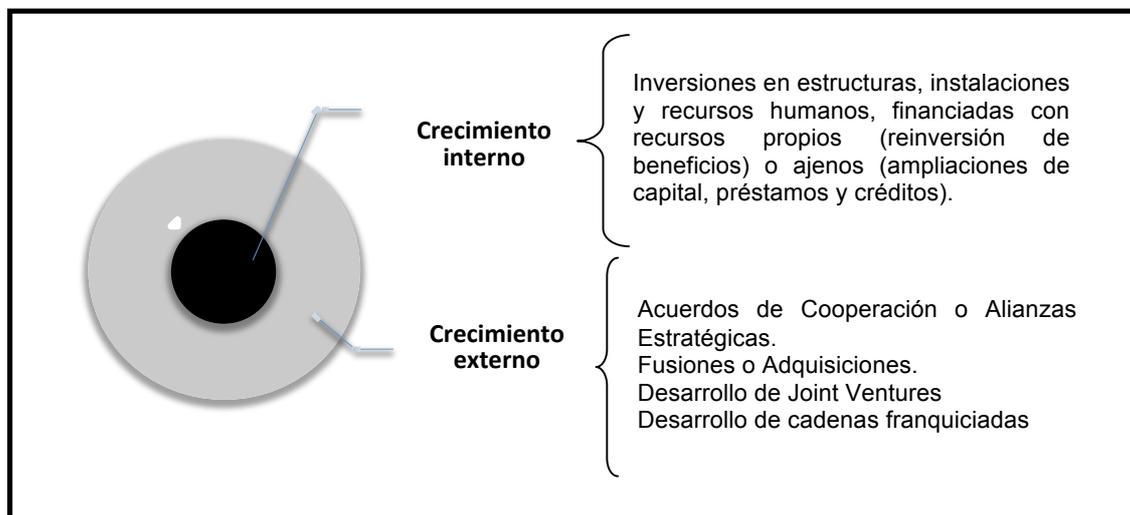
⁷En la matriz cada dato se expresa como un porcentaje del total de empresas que existían al principio y al final del período considerado. La fila que ocupa cada dato indica el tamaño de las empresas al inicio del período y la columna el tamaño al final. Por ejemplo, el 0,1% (primera fila - tercera columna) indica que de cada 100 empresas que sobrevivieron a la crisis en el bienio 2008 – 2009, el 0,1% pasaron de no tener asalariados en 2008, a tener una plantilla entre 10 y 49 empleados en 2009.

1.3.3 Vías de crecimiento en las pymes.

Partiendo del supuesto de que el crecimiento es un factor básico para la supervivencia y competitividad de las pymes, un elemento importante que ha estado en el centro de discusión de varias investigaciones se relaciona con las vías que pueden adoptar las mismas para guiar y conseguir dicho crecimiento. En este sentido, desde el campo de la Dirección Estratégica se reconoce la existencia de dos opciones estratégicas para crecer: el crecimiento interno u orgánico y el crecimiento externo.

Ambas alternativas se diferencian fundamentalmente, en cuanto a las fuentes que se utilicen para crecer (Figura 1.7). El crecimiento interno se produce desde dentro de la misma empresa, con recursos propios por medio de inversiones en nuevos factores de producción que hacen aumentar la capacidad productiva. En cambio el crecimiento externo implica ampliar los recursos adquiriéndolos en el mercado (crecimiento externo), es decir a través de la compra o fusión con empresas que ya estaban en funcionamiento o, de los acuerdos de cooperación (Guerras y Navas, 2007; Ventura, 2009).

Figura 1.7. Vías de crecimiento



Fuente: Elaboración propia

Davidsson et al., (2010) destacan que, adicionalmente al trabajo de Penrose (1962)⁸, son pocos los estudios empíricos que se han dedicado a analizar si prevalece una vía

⁸Penrose (1962) destaca el crecimiento orgánico y la adquisición de empresas como las principales vías de crecimiento y expone varios argumentos que deben tenerse en cuenta a la hora de seleccionar una opción u otra.

de crecimiento sobre otra y en menor medida aquellos que se centren en evaluar cómo afecta a las pymes el uso de una u otra, en el tiempo.

No obstante, los hallazgos de algunas investigaciones (McCann, 1991; Kraemer y VenKataraman, 1997; Davidsson et al, 2006; Lockett et al., 2011) han revelado que el crecimiento orgánico es la principal vía utilizada por las empresas de menor tamaño para ampliar su base de recursos y capacidades. Ello puede estar asociado a que este tipo de empresa no cuenta con los recursos necesarios para crecer agresivamente a través de adquisiciones.

En esta línea Davidsson et al. (2006) al comparar empresas con altas tasas de crecimiento, encontraron que existía una mayor tendencia hacia el crecimiento interno, en el grupo de las pymes que en el de las grandes empresas. De forma similar en el grupo de las grandes empresas, prevalecía esta vía de crecimiento en un 90% entre las más jóvenes (5 años o menos), frente a tan solo un 16% entre las que tenían más de 10 años de creación.

De igual manera, son pocos los autores que han centrado su atención en estudiar los procesos de adquisición como vía de crecimiento en el ámbito de la pyme. En este sentido Salvato et al. (2007) a través del estudio realizado en 18 empresas italianas, concluyen que bajo ciertas condiciones esta vía puede ayudar a revitalizar la empresa y mejorar su capacidad para reaccionar de forma anticipada a los cambios del entorno.

Por su parte, Lockett et al. (2011) a través de un estudio de panel desarrollado con empresas suecas en un período de 10 años, comparan ambos métodos de crecimiento y concluyen que lo óptimo para el desarrollo de una pyme sería la combinación de ambas alternativas. Sus resultados revelan, en primer lugar, que el crecimiento orgánico durante un período puede actuar como restricción para que la empresa siga utilizando esta vía de crecimiento en el futuro y en segundo lugar, que los procesos de crecimiento que han sido llevados a cabo a través de adquisiciones con anterioridad, tienen un efecto positivo sobre el crecimiento orgánico posterior.

Otro de los métodos de crecimiento reconocidos en la literatura como una forma intermedia, entre el orgánico y las fusiones o adquisiciones, son los acuerdos de colaboración o alianzas estratégicas. En este sentido, a pesar de que existe escasa

evidencia empírica en el ámbito de la pyme, varios estudios revelan que la ampliación de recursos a través del establecimiento de redes de relaciones contribuyen a incrementar sus ventajas competitivas y mantenerlas en el tiempo (Robson y Bennett, 2000; Yli- Renko et al., 2001; Blundel, 2002; Gilbert et al., 2006; Watson; 2007; Davidsson et al., 2010)

De cualquier manera, la elección de una u otra opción dependerá de diversos factores como pueden ser, la fase del ciclo de vida en que se encuentre la empresa, la saturación del mercado, el nivel de competencia, la necesidad o no de un rápido crecimiento, la existencia o no de posibles colaboradores externos, el nivel de recursos y capacidades de la empresa, etc. Esta decisión se encuentra sujeta a la situación particular de cada empresa, las características de cada método y a las ventajas e inconvenientes que presenta cada uno de ellos (Tabla 1.3).

Tabla 1.3. Comparativa de los métodos de crecimiento

Métodos	Crecimiento externo		
	Crecimiento Interno		
Criterios		Acuerdos de Cooperación	Fusiones o Adquisiciones
Características	<ul style="list-style-type: none"> - Inversiones en la propia estructura. - Crece la empresa y el sistema económico 	<ul style="list-style-type: none"> - Acceso a recursos y capacidades no disponibles 	<ul style="list-style-type: none"> - Adquirir otras empresas o fusionarse. - Crece la empresa pero no el sistema económico.
Motivos para su elección	<ul style="list-style-type: none"> - Competir efectivamente con los recursos y capacidades que poseen y que pueden desarrollar 	<ul style="list-style-type: none"> - Escasez de recursos: acceso a recursos especializados y complementarios no disponibles en el mercado o imposibles de desarrollar internamente. - Explotar y desarrollar nuevos recursos y capacidades. - Evitar la duplicidad de actividades 	<ul style="list-style-type: none"> - Acceso a recursos suplementarios y complementarios disponibles en el mercado. - Entrar y dominar mercados atractivos
Condiciones para su elección	<ul style="list-style-type: none"> - Haber logrado un nivel competitivo cercano al deseado 	<ul style="list-style-type: none"> - Imposibilidad de adquirir recursos y capacidades en el mercado o de desarrollarlos internamente. - Cuando las alternativas externas no permiten separar los recursos relevantes de los que no lo son. 	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidad de recursos en los mercados. - Existencia de empresas con potencial para ser adquiridas o fusionadas.
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> - Facilita el desarrollo y la acumulación de recursos y capacidades estratégicos - Reduce las posibilidades de imitación, manteniendo las ventajas competitivas - Desarrollo de activos intangibles no disponibles en el mercado - Facilita el desarrollo de procesos directivos organizativos y tecnológicos dentro de la empresa - Alternativa más segura: derechos de propiedad en manos de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> - Acceso a recursos y capacidades complementarios desarrollados por otras empresas - Acceso a recursos tácitos que serían lentos de desarrollar internamente y difíciles de comprar - Compartir recursos, aumentando su aprovechamiento - Buena alternativa ante posiciones estratégicas débiles de la empresa - Repartir riesgos - Coste aceptable - Mejora de la legitimidad - Mayor poder de mercado y entrada más rápida en nuevos mercados y tecnologías - Creación de oportunidades futuras de inversión 	<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento más rápido - Acceso más rápido a recursos ya desarrollados - Desarrollo más rápido de recursos y capacidades - Menor coste - Menor riesgo (derechos de propiedad bien especificados) - Mayor poder de mercado (reducción de competencia) - Más posibilidades de financiación
Inconvenientes	<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento más lento - Proceso más lento para desarrollar y acumular recursos y capacidades - Problemas de anticipación a las necesidades de recursos y capacidades - Costes altos - Mayor riesgo - Menos posibilidades de financiación 	<ul style="list-style-type: none"> - Posible disipación de las ventajas competitivas (transmitir activos - estratégicos a los socios) - Fugas de conocimientos - Necesidad de activos complementarios para poder aprovechar los activos de los socios - Desarrollo de capacidad de absorción adecuada - Cierta pérdida de autonomía - Posibles conflictos de intereses entre los socios (desconfianza, conflictos de poder, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos necesarios no disponibles o difíciles de identificar o comprar - Acceso a activos innecesarios - El valor de los recursos no es el mismo para todas las empresas - Problemas de organización (reestructuración) - Posibles problemas legales, económicos y financieros

Fuente: Ortiz (2006)

1.4 Modelos de crecimiento.

Una vez analizadas las diferentes vías que pueden usar los directivos de las pymes para hacer crecer sus negocios, se centra la atención en los modelos de crecimiento, siendo este uno de los tópicos más debatidos en la literatura sobre el tema.

En este sentido, se observan dos corrientes de investigaciones en la literatura que se diferencian en la característica del crecimiento que toman como foco de atención en sus estudios. Un grupo de investigaciones, desde el enfoque de ciclo de vida de la empresa, se centran en estudiar el crecimiento a partir de las distintas fases de desarrollo de la misma y hacen énfasis en las características y problemas comunes que presentan las empresas durante el crecimiento.

Por otra parte, se encuentran las investigaciones que hacen énfasis en los factores que impulsan o limitan el crecimiento, es decir el aumento de las dimensiones de la empresa. Bajo este enfoque, estos modelos centran la atención en determinar la forma más efectiva en que la combinación de factores externos e internos puede afectar el crecimiento. Este enfoque ha sido al que se le ha prestado mayor atención en la literatura que estudia el crecimiento de las pymes (Davidsson et al., 2010).

1.4.1 Modelos de crecimiento asociados al ciclo de vida.

En este contexto, el concepto de crecimiento suele enmarcarse como el proceso de desarrollo por el que transitan las empresas. De acuerdo con estos modelos, existen varias fases en las cuales las empresas pueden encontrarse (dependiendo normalmente de su tamaño), con independencia del sector en que se hallen. Cada fase tiene distintas implicaciones para las empresas en cuanto a estructura, recursos humanos, remuneración del emprendedor, etc. e implica a su vez la aparición de distintos problemas organizacionales (Barbero, 2007).

Para explicar las diferentes etapas del desarrollo de una empresa se han propuesto varios modelos y la literatura data de los años cincuenta. Entre los modelos más importante e influyentes se consideran los desarrollados por Greiner (1972) y Churchill y Lewis (1983) y más recientemente el de Levie y Lichtenstein (2008).

A pesar de la extensa literatura existente, aún no se logra un consenso en cuanto al número de estados o etapas identificados por los estudiosos del tema. Los modelos

más utilizados se basan en tres, cuatro y cinco etapas, pero existen ejemplos de modelos que declaran hasta 9 u 11 (Levie y Lichtenstein, 2008).

No obstante, independientemente de que existan diferencias entre los modelos, todos ellos plantean que las empresas siguen una trayectoria uniforme de crecimiento en el tiempo, la cual se puede enmarcar en tres etapas fundamentalmente. (Tabla 1.4).

Tabla 1.4. Principales etapas en el proceso de crecimiento de las empresas.

Etapa	Denominaciones	Autores	Características básicas
1	Creatividad	Greiner (1972)	Estructura organizacional simple. Supervisión directa Papel relevante del emprendedor o empresario.
	Existencia	Churchill y Lewis (1983)	
	Emprendimiento	Quinn y Cameron (1983)	
	Concepción y Desarrollo	Kazanjian y Drazin (1989)	
	Nacimiento	Ferreira (1997)	
2	Dirección	Greiner (1972)	Aceptación de los productos en el mercado. División de las tareas de gestión Control centralizado en la alta dirección
	Supervivencia o prosperidad	Churchill y Lewis (1983)	
	Comercialización	Kazanjian y Drazin (1989)	
	Go-Go	Adizes (1989)	
	Generación de recursos	Garnsey (1998)	
3	Madurez de los recursos	Churchill y Lewis (1983)	Estructuras formales y burocráticas. Separación de la función de gestión y control.
	Formalización y control	Quinn y Cameron (1983)	
	Madurez	Ferreira (1997)	

Fuente: Elaboración propia a partir de Davidsson et al. (2010)

No obstante, si bien los modelos de ciclo de vida se consideran atractivos, teniendo en cuenta que abordan directamente el tema del crecimiento y se centran en destacar la naturaleza progresiva de la evolución de la empresa, los mismos han sido objeto de varias críticas. Al respecto, se señalan como debilidades de estos modelos, en primer lugar, que asumen una trayectoria uniforme de crecimiento de forma determinística (Fombrun y Wally, 1989), es decir que se construyen sobre la base de que todas las

empresas transitan todas las etapas del ciclo de vida y que tendrán una configuración óptima en cada etapa (Wiklund, 1998). En realidad esto no tiene porqué ser de esta manera. Por ejemplo en el caso de las pymes, pueden experimentar nuevos principios organizativos dentro de una misma etapa de desarrollo y esto dichos modelos no lo tienen en cuenta (Davidsson et al., 2010).

Adicionalmente se señala que estos modelos asumen que las fases de cada etapa son cíclicas, en el sentido que no tienden hacia el equilibrio sino más bien a volver al punto de partida. Además de que consideran que las empresas siguen el mismo patrón coherente en el tiempo, a medida que crecen o caen en declive.

Otro aspecto de crítica, se refiere a que estos modelos se centran en las estructuras formales, cuando se reconoce en la literatura que las estructuras y procesos informales son de gran importancia, especialmente en el ámbito de las pymes. Por lo tanto, esto sugiere que tienden a subestimar el papel del emprendedor o del equipo emprendedor (Davidsson et al., 2010).

Por último, y como una de las debilidades más importantes se señala que la mayoría de los modelos carece de evidencia empírica sistemática, que haga generalizable las suposiciones teóricas que plantean.

Tomando en consideración los planteamientos anteriores, que resaltan las debilidades que presenta este enfoque, en la presente investigación se estudiará el crecimiento como cambio en las dimensiones de la empresa, haciendo énfasis en los factores que actúan como facilitadores o barreras a dicho crecimiento. A continuación se revisan los modelos más representativos en la literatura que utilizan un enfoque similar.

1.4.2 Modelos asociados a los factores que impulsan el crecimiento de las pymes.

Para facilitar el análisis de los modelos que han centrado su atención en identificar los diferentes factores que pueden impulsar o frenar el crecimiento de las pequeñas y medianas empresa, se ha organizado este apartado en dos niveles de análisis. En primer lugar se examinan de forma general los diferentes estudios que tratan el tema y se identificarán los principales factores propuestos. Seguidamente se analizan los modelos que han ido un paso más allá, e intentan investigar las interrelaciones que se establecen entre estas variables y sus efectos sobre el crecimiento.

1.4.2.1 Factores determinantes del crecimiento de las pymes.

El crecimiento de las empresas en general, y de las pymes en particular, no es un fenómeno que ocurra de manera natural (Davidsson, 2010). La mayoría de las empresas comienzan pequeñas y no llegan a embarcarse en una trayectoria significativa de crecimiento (Storey, 1994). No obstante, existe un grupo de empresas que sí crecen, y en consecuencia, la búsqueda de los factores que influyen en dicho crecimiento y la competitividad de las pymes es un tema que ha estado en el centro de atención de varias investigaciones, tanto teóricas como empíricas.

Existe en la literatura un gran número de estudios multidisciplinarios que han realizado valiosas contribuciones a este campo desde diferentes áreas del conocimiento, como la Administración, Psicología, Sociología, Economía, entre otras (Wiklund, 1998; Blázquez et al., 2006).

Gibrat (1931) aseguraba que el crecimiento de las empresas es un proceso estocástico originado por la acción de innumerables e insignificantes factores aleatorios que actúan de forma proporcional sobre el tamaño de las empresas. En esta misma línea, Penrose, (1962), como precursora de la teoría basada en los recursos y las capacidades, centra la atención en la existencia de recursos productivos heterogéneos⁹ con capacidad sobrante y susceptibles de ser empleados en nuevas áreas de actividad, como inductores a la decisión del crecimiento empresarial. Adicionalmente esta autora resalta que sin dudas la actitud emprendedora del empresario o directivo juega un papel primordial en este proceso.

Por otra parte, Hannan y Freeman (1977) a partir del desarrollo del enfoque de la ecología de las organizaciones, hacen énfasis en que no son los factores internos los que realmente importan, sino que son las fuerzas externas las que determinan en gran medida el crecimiento de las empresas.

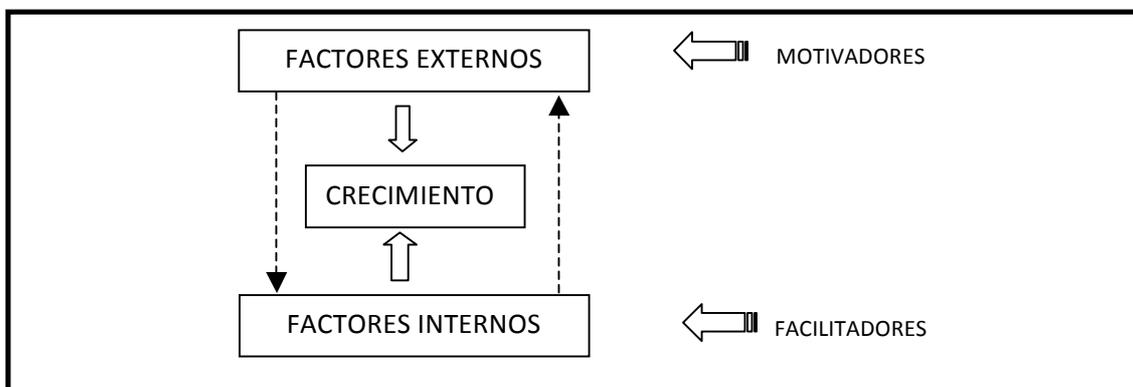
Ante posturas tan dispares, se puede afirmar que el crecimiento empresarial está afectado por factores de diversa índole, tanto de carácter interno como externo. Aunque debe señalarse que en ocasiones se hace difícil hacer distinciones entre ellos

⁹Penrose (1962) considera recursos productivos no solamente los tangibles: instalaciones, equipos, terrenos, materias primas, etc.. sino también los intangibles, entre los que destaca los recursos humanos disponibles en la empresa (mano de obra especializada o no, personal de oficinas, directivos, etc.).

(Davidsson et al.2010), dependiendo en muchos casos del enfoque teórico que desde el que se estudie el crecimiento.

Asimismo, en el contexto que se desarrolla la investigación se debe considerar que a pesar de que se reconoce que las pequeñas empresas son mucho más dependientes de factores externos en comparación con las grandes empresas, a estos se les suele conferir un menor peso en relación a los internos (Davidsson et al., 2010). Por lo tanto, los factores que se encuentran fuera del área de actuación o control de las pymes, se suelen considerar como motivadores, más que facilitadores del crecimiento y se utilizan como variables moderadoras o de control (Figura 1.8).

Figura 1.8. Papel de los factores internos y externos en crecimiento de las pymes.



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la evidencia empírica, la revisión de la literatura reciente revela un amplio número de estudios sobre el tema con cientos de contribuciones individuales. Este hecho denota, que la búsqueda de homogeneidad y consenso en relación a este tema, sigue estando presente en las agendas de los investigadores y académicos.

El análisis de la información obtenida a partir de los estudios consultados (Tabla 1.5), corrobora los planteamientos de varios autores (Davidsson et al., 2010; Wiklund et al., 2009;), en relación a la heterogeneidad existente en la literatura en cuanto a los factores propuestos como determinantes del crecimiento de las pymes. Aunque, se evidencia cierto consenso en cuanto al carácter interno y externo de los mismos.

En relación con los factores externos, la mayoría de los estudios coinciden en que el crecimiento de las pequeñas empresas puede verse influenciado por las características estructurales del entorno (Wiklund, 1998; Robson y Bennett 2000; Baum et al. 2001; Wiklund y Shepherd, 2003b, 2005; Baum y Locke, 2004; Naldi

Tabla 1.5. Resumen de los estudios de crecimiento en el ámbito de las pymes.

Estudios	Ámbito de estudio	Crecimiento/ Performance	Variables independientes	Variables de control	Resultados
Wiklund (1998)	País: Suecia Sector: Manufactura intensiva en mano de obra, Manufactura intensiva en conocimiento, Retail, Servicios profesionales	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas • Empleados • Margen bruto 	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos y capacidades • Actitudes • Orientación emprendedora • Percepción del entorno (dinamismo, hostilidad, heterogeneidad) 	Sector Tamaño	La orientación emprendedora tiene un efecto positivo directo sobre el crecimiento. Los recursos y capacidades tienen una influencia indirecta positiva sobre el crecimiento a través de la orientación emprendedora. La motivación y el entorno, además de ejercer una influencia indirecta, a través de la orientación emprendedora, también tienen un efecto directo sobre el crecimiento.
Wiklund (1999)	País: Suecia	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas • Número de empleados • Ventas en comparación con los competidores • Número de empleados en comparación con competidores 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación emprendedora 	Dinamismo del entorno. Tamaño Antigüedad Sector industrial Disponibilidad de capital	La orientación emprendedora influye positivamente en el rendimiento.
Autio et al. (2000)	País: Finlandia Sector: Industria electrónica	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresos de ventas derivados de las exportaciones y otras operaciones internacionales. • Grado de internacionalización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Edad al entrar a mercados internacionales. (años). • Intensidad de conocimiento. • Imitabilidad de la tecnología. 	Protección legal Orientación al crecimiento Edad de la empresa	El inicio temprano y una gran intensidad de conocimiento están asociados con el rápido crecimiento internacional. Las empresas con más tecnologías imitables crecen rápido. La búsqueda temprana de oportunidades internacionales induce a un mayor comportamiento emprendedor.
Robson Y Bennett (2000)	País: Gran Bretaña Sector: Manufactura Servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Empleados • Ventas • Rentabilidad por empleado 	<ul style="list-style-type: none"> • Asesoramiento empresarial. • Colaboración externa 	Edad Sector Nivel tecnológico Habilidades de la fuerza de	La relación del asesoramiento externo con los resultados es significativa solo para un pequeño número de fuentes y campos. Existe una fuerte relación entre el asesoramiento en estrategia y reclutamiento y los resultados empresariales.

				trabajo. Exportación Número de competidores	
Baum et al. (2001)	País: E.U Sector: Industria de la madera	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas • Empleados • Beneficios 	<ul style="list-style-type: none"> • Rasgos del emprendedor • Competencias • Motivaciones • Estrategias competitivas • Entorno 	Tamaño	La motivación, las competencias específicas del emprendedor y las estrategias competitivas son predictores del crecimiento. Las características del emprendedor, sus competencias generales y el entorno tienen un efecto indirecto significativo sobre el crecimiento.
Lumpkin y Dess (2001)	País:	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas • Número de empleados 	<ul style="list-style-type: none"> • Proactividad • Agresividad Competitiva • Entorno 	Afiliación Diversificación	La actitud proactiva y competitiva son dimensiones de la OE que tienen impactos diferentes sobre el crecimiento.
Davidsson et. al (2002)	País: Suecia	<ul style="list-style-type: none"> • Número de empleados 	<ul style="list-style-type: none"> • Tamaño • Edad • Sector • Cambios en el sector • Forma legal • Independencia del negocio • Filiales internacionales • Localización geográfica • Cambios en la localización 		Tamaño, antigüedad de la empresa y el sector influyen en el crecimiento
Wiklund y Shepherd (2003a)	País: Suecia Sector: Manufactura intensiva en conocimiento, Manufactura intensiva en mano de obra, Servicios profesionales Retail	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores económicos • Calidad, • Innovación, • Número de empleados • Satisfacción 	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionadas con el conocimiento para descubrir y explotar oportunidades. • Orientación emprendedora 	Entorno Rendimiento pasado Antigüedad Tamaño de la empresa Efectos del sector (manufactura, retail, servicios)	Los recursos basados en el conocimiento y la orientación emprendedora tienen efectos positivos sobre el rendimiento. La orientación emprendedora modera la relación entre el conjunto de recursos basados en el conocimiento y el rendimiento de la empresa.
Baum y Locke (2004)	País: E.U Sector: Industria de la madera	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas • Empleados 	<ul style="list-style-type: none"> • Pasión por el trabajo • Tenacidad • Capacidad de adquirir nuevos recursos. • Auto-eficiencia • Objetivos 	Edad Tamaño Munificencia del entorno	Los objetivos, la auto eficacia y la comunicación de la visión tiene efecto directo sobre el crecimiento y median el efecto de la pasión, tenacidad y habilidades con los nuevos recursos sobre el crecimiento.

Wiklund y Shpherd (2005)	País: Suecia Sector: Manufactura Servicios Retail	<ul style="list-style-type: none"> • Margen bruto • Rentabilidad • Flujo de caja • Ventas • Número de empleados 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación emprendedora • Acceso a capital financiero • Dinamismo del entorno 	Tamaño de la empresa Antigüedad Efectos del sector	<p>La orientación emprendedora y el acceso a capital financiero afectan positivamente el rendimiento.</p> <p>La consideración simultánea de la orientación emprendedora, el acceso a capital financiero y el dinamismo del entorno tienen mayor efecto sobre el rendimiento</p>
Vegas et al. (2005)	País: España	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas • Empleados 	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de Propiedad • Edad • Formación del gerente, Sexo • Características del mercado. • Características de distribución, proveedores, clientes, calidad • Recursos • Orientación emprendedora 		<p>La relación entre el crecimiento en ventas y empleo no es proporcional.</p> <p>Las pymes españolas tienen un crecimiento moderado pero positivo.</p> <p>El crecimiento está influenciado por factores internos como: las características del gerente, estilos de dirección que potencien la I+D y el liderazgo tecnológico, integración con proveedores, uso de recursos estratégicos.</p> <p>Los factores externos asociados al ámbito geográfico y las características del sector condicionan el crecimiento de las pymes.</p>
Hartarska y González-Vega (2006)	País: Rusia	<ul style="list-style-type: none"> • Expansión 	<ul style="list-style-type: none"> • Fondos Propios • Índice de seguridad de los derechos de propiedad. • Oportunidades de inversión. • Oferta de crédito • Crecimiento de empleo • Uso de sistema bancario 	Antigüedad Tamaño Sector Capacidad emprendedora	<p>Las empresas más jóvenes enfrentan mayores costos de información y su expansión depende más de la disponibilidad de fondos propios.</p> <p>La seguridad de los derechos de propiedad no influye en la expansión de las empresas jóvenes.</p>
Madsen (2007)	País: Noruega Sector: Manufactura Servicio Industria primaria Comercio Hoteles y restaurantes Otros	<ul style="list-style-type: none"> • Rendimiento comparado con los competidores, Cambios relativos al empleo • Venta y número de empleados en comparación con los competidores 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación emprendedora (EO_1) • Cambios en la Orientación emprendedora (EO_2-EO_1). • Recursos 	Tamaño Sector	<p>El cambio en la orientación emprendedora de la empresa en el tiempo, influye sobre su rendimiento.</p> <p>Las empresas con orientación emprendedora se asocian con el crecimiento del empleo.</p> <p>Los recursos difíciles de imitar tienen alguna influencia en el rendimiento de la empresa en comparación con sus competidores.</p>
Barbero (2007)	País: España	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas 	<ul style="list-style-type: none"> • Barreras al crecimiento • Formas de crecimiento • Recursos y capacidades 		<p>Existen diferencias en cuanto a los recursos y capacidades entre las empresas que crecen y las que no.</p>

					El crecimiento orgánico es la vía más utilizada. Las distintas formas de crecimiento de las organizaciones requieren distintos recursos y capacidades funcionales
Ferreira y Garrido (2007)	País: Portugal Sector: Manufactura	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas • Número de empleados • Anteriores en comparación con los competidores 	<ul style="list-style-type: none"> • Emprendedores • Recursos de la empresa • Relaciones del emprendedor • Orientación emprendedora 	Antigüedad	La orientación emprendedora es la variable con mayor influencia sobre el crecimiento. Dentro de la variable recursos solo el tamaño de la empresa tiene una influencia significativa sobre el crecimiento. Las nuevas empresas crecen más que las ya establecidas. Existe una fuerte relación entre los recursos y capacidades y el crecimiento.
Naldi et al. (2007)	País: Suecia Sector: Manufactura, Servicios profesionales, Retail, y Otros servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficio • Crecimiento de las ventas flujos de caja • Crecimiento del beneficio neto 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación emprendedora 	Rendimiento pasado Heterogeneidad del entorno. Sector industrial Antigüedad Tamaño Independencia	Asumir riesgos es una característica distintiva de la orientación emprendedora en las empresas familiares, sin embargo estas tienden a asumir menos riesgos que las no familiares.
Díaz y Vassolo (2007)	País: Argentina	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas 	<ul style="list-style-type: none"> • Tamaño • Recursos financieros • Inversión en nuevas tecnologías. • Nivel tecnológico • Diversificación por productos y mercados 		Los recursos financieros, la inversión en nuevas tecnologías, y la diversificación por mercados geográficos son los factores más importantes que explican el crecimiento de las PyMEs.
Moreno y Casillas (2008)	País: España	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación emprendedora • Estrategia de la empresa • Entorno • Recursos y capacidades 		La orientación emprendedora (OE) está relacionada positivamente con el crecimiento de las pymes. El entorno ejerce una influencia directa sobre el crecimiento e indirecta a través del tipo de estrategia que utilice la empresa. Se comprobó que la OE tiene un carácter multidimensional, que sus dimensiones son independientes.
Delmar y Wiklund (2008)	País: Suecia Sector:	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas • # empleados 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación hacia el crecimiento 	Tamaño Edad	La relación entre los dos conceptos es muy compleja. La motivación es predictiva del crecimiento cuando permanece estable en el

					tiempo.
					Al existir distintos grados de familiaridad en las empresas las motivaciones que impulsan al crecimiento difieren entre cada una de ellas. La búsqueda de nuevos mercados y la supervivencia son las principales razones que impulsan el crecimiento de las empresas puras. Mientras que en empresas familiares mixtas los principales motivadores son el aumento de la cifras de venta, mejorar la posición competitiva y la orientación al cliente. La diversificación de riesgos y la obtención de sinergias son los argumentos que justifican el crecimiento de las empresas familiares privadas. Existen diferencias entre directivos no familiares y familiares en cuanto a las razones para el crecimiento.
Fuentes et al. (2008)	País: España	<ul style="list-style-type: none"> • Razones para crecer en empresas familiares 			
Wiklund et al. (2009)	País: Suecia	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas • Empleados • Crecimiento de ventas y empleados en comparación con los competidores 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación emprendedora • Recursos • Actitud 	Entorno de trabajo (heterogeneidad, hostilidad, dinamismo e incremento de estas tres variables) Edad Subsidio Industria	Los tres factores que mayor influencia tienen en el crecimiento de las Pymes son: <ul style="list-style-type: none"> • Actitud de crecimiento de los empresarios. • La orientación emprendedora • El dinamismo del entorno de trabajo donde opera la empresa.
Chen et al., (2009)	País: China Sector: Pymes alta tecnología (238)	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias: Crecimiento orgánico Adquisiciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidades tecnológicas, financieras y de establecer relaciones 		Pymes con diferentes combinaciones de recursos siguen estrategias diferentes. Mientras que las estrategias colaborativas favorecen la diversificación de productos y la adquisición es más eficaz en el logro de la internacionalización y ambas contribuyen a la supervivencia de las pymes.
Mateev y Anastasov (2010)	País: Europa Central y del Este	<ul style="list-style-type: none"> • Venta, • Empleados • Activos totales 	<ul style="list-style-type: none"> • Tamaño • Edad • Oportunidades futuras de crecimiento. 		El crecimiento de las empresas no solo está asociado al tamaño sino a características de la estructura financiera y la productividad.

			<ul style="list-style-type: none"> • Financiación interna • Sector • Factores de productividad • Estructura del capital • Propiedad 		
Nuchera et. al (2011)	País: España	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas • Empleados 	<ul style="list-style-type: none"> • Entorno regulatorio • Condiciones de mercado • Acceso a crédito • I+D y sistemas nacionales de innovación • Capacidades empresariales, gestión y organización • Cultura 		<p>La coyuntura económica ha tenido un fuerte impacto en los niveles de crecimiento de las pymes españolas.</p> <p>El sector industrial, así como las condiciones del mercado y el acceso al conocimiento y a fuentes de financiación son factores que influye en el crecimiento.</p> <p>La diferencia de crecimiento entre regiones se ha visto influenciada por la heterogeneidad de las medidas de cada comunidad autónoma para impulsar el crecimiento.</p> <p>Las empresas con una mayor orientación hacia la innovación han experimentado mayor crecimiento.</p> <p>No existe una relación proporcional entre el crecimiento en ingresos y activos y el crecimiento en empleo.</p>
Coad y Tamvada (2011)	País: India 1.5 mill Sector: Manufactura	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas 	<ul style="list-style-type: none"> • Edad • Tipo de propiedad • Sexo del emprendedor • Nivel de exportación 		<p>El tamaño y la edad tienen impacto negativo sobre el crecimiento. Las empresas dirigidas por mujeres tienen menores tasas de crecimiento. La exportación influye positivamente sobre el crecimiento.</p>
Kraus et al. (2012)	País: Holanda	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas • Empleados • Rentabilidad • Flujo de caja 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación emprendedora • Entorno 	Sector Tamaño Edad	<p>Asumir una actitud proactiva contribuye a mejorar el rendimiento de las pymes en épocas de crisis. Pymes innovadoras logran mejores resultados en entornos turbulentos, pero a su vez para ello deben minimizar su nivel de riesgo y tomar medidas para evitar proyectos arriesgados.</p>

Fuente: *Elaboración propia*

et al., 2007; Moreno y Casillas, 2008; Wiklund et al., 2009), y por otra parte por el sector industrial en que se encuentren (Wiklund 1999; Robson y Bennett, 2000; Wiklund y Shepherd, 2005; Naldi et al., 2007; Mateev y Anastasov, 2010).

Si bien existe un relativo consenso en cuanto a los factores externos que pueden influir sobre el crecimiento, la identificación de los factores internos es la que más dificultades genera, teniendo en cuenta que se han propuesto un amplio número de factores desde diferentes perspectivas teóricas.

En primer lugar, se encuentran los factores asociados a las características de la empresa, haciendo referencia a características estructurales, como la antigüedad, tamaño, forma legal y de propiedad, etc. En segundo lugar, un gran número de investigaciones se centran en asociar el crecimiento a factores relacionados con el emprendedor. Desde un punto de vista más amplio se encuentran los que hacen énfasis en el papel de los recursos y capacidades, destacando un amplio número de variables utilizadas en este sentido.

Por último, se encuentran los estudios que relacionan el crecimiento con la orientación estratégica de la empresa, centrandó la atención en analizar el efecto que tiene el uso de distintas tipologías estratégicas sobre el crecimiento, tanto actual como futuro. Más recientemente, aunque la evidencia empírica aún se considera escasa, los que intentan explicar la relación entre el desarrollo de las capacidades dinámicas y el crecimiento de las pymes.

A modo de resumen, el análisis realizado sugiere la existencia de un gran número de factores, tanto internos como externos, que pueden afectar el crecimiento de las pymes. Esta situación plantea un reto a la hora de explicar este fenómeno bajo un enfoque global (Davidsson et. al, 2010), es decir a partir del análisis de las interrelaciones que pueden establecerse entre ellos. En consecuencia se echa en falta en la literatura modelos globales que atiendan esta necesidad.

1.4.2.2 Modelos integradores que combinan varios factores.

La heterogeneidad que rodea el ámbito de la pyme, unido a la complejidad del proceso de crecimiento, por el amplio número de factores que intervienen en el mismo y las interacciones que pueden establecerse entre ellos en distintas direcciones y en distintas circunstancias; son las principales razones que dificultan el desarrollo de

modelos con una amplia capacidad predictiva del éxito y crecimiento de este tipo de empresas.

A consecuencia de lo anterior, la mayoría de las investigaciones sobre el tema adolecen de un carácter integrador. La revisión de la evidencia empírica demuestra que la mayoría de las investigaciones suelen analizar los factores determinantes del crecimiento bajo un enfoque unidimensional, dejando fuera la compleja red de relaciones que se establecen entre estos factores. (Robson y Bennett; 2000; Delmar et al., 2003; Baum y Locke; 2004; Wiklund y Shepherd, 2005; Naldi et al., 2007; Madsen, 2007; Moreno y Casillas, 2008).

No obstante, existen algunos esfuerzos previos en la literatura que han tratado de integrar una gama de factores en un modelo causal para solventar esta limitación. Uno de los primeros estudios exploratorios en este sentido fue desarrollado por Sandberg y Hofer (1987). Estos autores proponen un modelo (Tabla 1.6) que sugiere que el desempeño de las nuevas empresas está determinado por la confluencia de variables relativas al emprendedor, la estructura de la industria o sector, y la estrategia de la empresa. Sus resultados confirman en primer lugar, que de forma individual, la estructura industrial y la estrategia tienen una relación directa con el crecimiento, y que los atributos de emprendedor tienen muy poco impacto. En cambio cuando analizan las interrelaciones entre estas variables, la interacción entre la estrategia y el sector industrial ejerce un mayor efecto sobre el crecimiento.

Tabla 1.6. Modelo de crecimiento propuesto por Sandberg y Hofer (1987)

Dimensiones o Atributos	Variables
Características del emprendedor	Experiencia previa, experiencia en creación de empresas, experiencia de gestión en industrias relacionadas, edad y educación.
Estructura industrial	El sector al que pertenece, su etapa de evolución, su estructura, las barreras de entrada y la presencia o ausencia de desequilibrios
Estrategia empresarial	Un conjunto de variables agrupadas en tres clasificaciones de sub-categorías: competitivas, políticas y de definición de negocios.

Fuente: Elaboración propia a partir de Sandberg y Hofer (1987)

Sobre esta base, Chrisman et al. (1998) realizan una extensión del modelo de Sandberg y Hofer (1987), a través de la inclusión de nuevas dimensiones asociadas

con los recursos, la estructura organizativa, los procesos y sistemas desarrollados por la empresa para poner en práctica su estrategia y alcanzar sus objetivos (Tabla 1.7).

Tabla 1.7. Modelo de crecimiento propuesto por Chrisman et al. (1998)

Dimensiones	Categorías de Variables
Atributos o características del emprendedor	Características de la personalidad, valores y creencias, destrezas, experiencia y educación, decisiones y comportamientos.
Estructura industrial	Características de la estructura de la industria, rivalidad de la industria y naturaleza de compradores y vendedores
Estrategia empresarial	Formulación de la planificación y de la estrategia, objetivos y metas, dirección estratégica, estrategias de ingreso, armas competitivas, segmentación, enfoque, estrategias de inversión y estrategia política.
Recursos	Activos tangibles y activos intangibles
Sistemas, procesos y estructura organizacional	Estructura organizacional, sistemas y procesos y estructura de propiedad

Fuente: *Elaboración propia a partir de Chrisman et al. (1998)*

En relación con los recursos, basan sus suposiciones en la TRC, entendiendo como tal los activos tangibles e intangibles que una organización controla o busca controlar. A su vez, proponen que ambos tipos de recursos no afectarían por igual el éxito de las empresas. Según estos autores los recursos tangibles posiblemente tendrían un mayor efecto en la probabilidad de supervivencia pero no en la de éxito. En cambio considera que los recursos intangibles sí tendrían que estar fuertemente relacionados con el éxito empresarial.

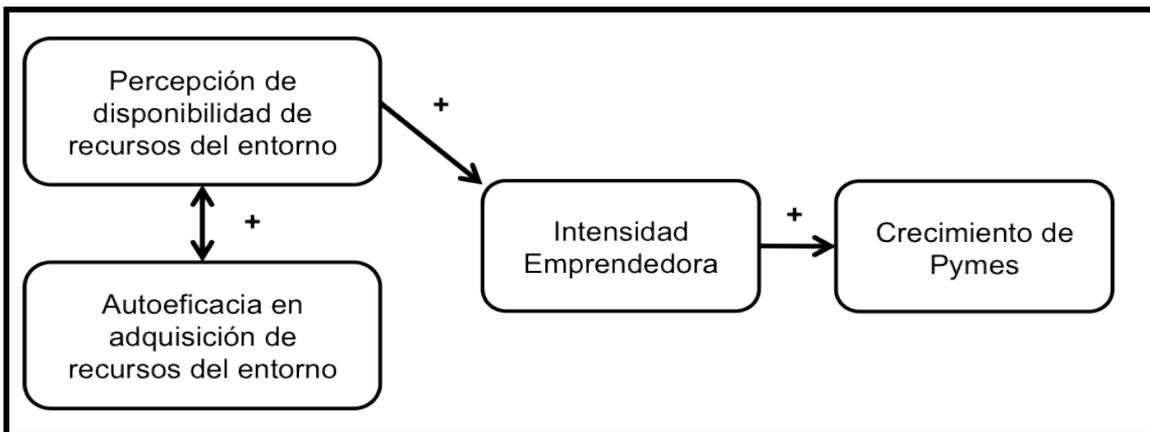
En el caso de los sistemas, procesos y estructura organizacional, hacen referencia a los medios primarios que sustentan el desarrollo de la estrategia y su posible influencia positiva sobre el éxito de las empresas en sus primeros años de desarrollo. Para ello, prestan especial atención a la coordinación e integración de funciones, los flujos de información, la gestión de procesos de contratación, formación y sucesión, así como, la motivación, medición y control de los comportamientos de los miembros de la organización.

De modo general, estos autores hacen hincapié en que el rendimiento de una nueva empresa estará en función de las decisiones y habilidades de los emprendedores,

relacionadas con el reconocimiento de oportunidades en el entorno, la obtención de los recursos necesarios para aprovecharlas y el desarrollo de una estrategia capaz de alinear los recursos y una adecuada estructura organizacional que permita implantarla.

Por su parte, Edison (1996) también contempla en su estudio el proceso emprendedor como efecto directo del crecimiento de las pequeñas empresas, pero a su vez añade la intensidad emprendedora como variable de estudio. A través del modelo propuesto (Figura 1.9), este autor encuentra que la actitud emprendedora, conceptualizada a partir de la disposición a asumir riesgos, a innovar y a la proactividad, afecta positivamente al crecimiento de las empresas. Adicionalmente, sus resultados sugieren que las condiciones del entorno no afectan las conductas emprendedoras y por ende, tampoco el desempeño de las pequeñas empresas.

Figura 1.9. Modelo de crecimiento propuesto por Edison (1996)



Fuente: Edison (1996)

En este mismo orden, a pesar de que esperaba demostrar que existiese una relación positiva entre la autoeficacia¹⁰ y la intensidad u orientación emprendedora, se comprobó que esto no era cierto. En cambio pudo demostrar que entre la autoeficacia y la percepción de disponibilidad de recursos del entorno existía una interrelación de causalidad.

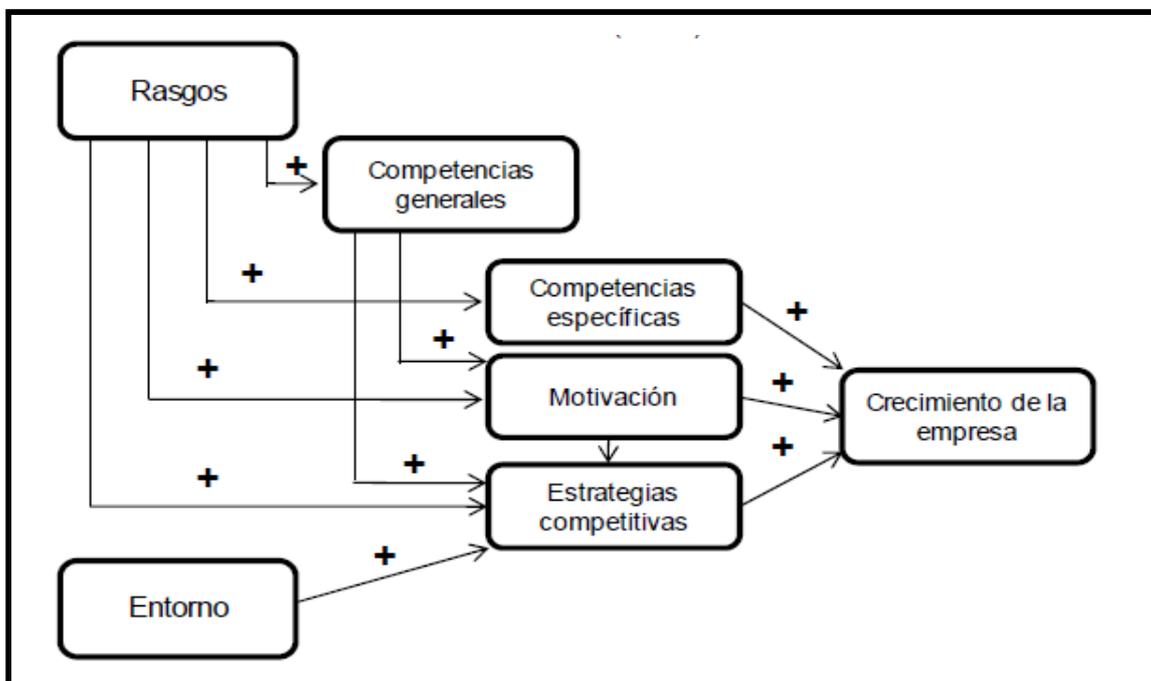
Otro de los modelos que se consideran de referencia para explicar el crecimiento de las pymes, es el propuesto por Baum et al (2001), el cual fue probado empíricamente, en empresas de reciente creación del sector de la madera en los Estados Unidos, utilizando un enfoque de análisis multinivel.

¹⁰Otra de las variables del estudio; entendida como la percepción del emprendedor de creer que puede adquirir los recursos del entorno (Edison, 1996)

En este modelo (Figura 1.10) se proponen relaciones directas e indirectas entre 17 variables, organizadas en 5 dimensiones: 1) rasgos de personalidad del emprendedor, 2) competencias del emprendedor¹¹, 3) motivaciones del emprendedor, 4) énfasis en la estrategia y 5) el entorno; y el crecimiento. Las dimensiones propuestas están agrupadas en tres niveles de análisis:

- Individual: incluye las dimensiones relacionadas con el emprendedor, haciendo énfasis en los rasgos de la personalidad, así como su predisposición al crecimiento y características asociadas a su nivel de conocimiento, habilidades, etc.
- Organizacional: hace referencia a la disposición de las empresas al uso de estrategias competitivas, como alternativas viables para enfrentar el entorno.
- Entono: teniendo en cuenta que investigaciones previas han demostrado teórica y empíricamente el efecto que efecto que ejerce el entorno sobre el desempeño de las organizaciones, incluyen en el estudio tres características del entorno: dinamismo, munificencia y complejidad.

Figura 1.10. Modelo de crecimiento propuesto por Baum et al. (2001)



Fuente: Tomado de Baum et al (2001:300)

¹¹Entendidas por los autores como características requeridas por el emprendedor para el desempeño de un trabajo específico ligadas a habilidades, conocimientos y destrezas, las cuales fueron divididas en dos tipos de competencias generales y específicas del emprendedor

La comprobación empírica de este modelo demostró que a nivel individual solo la predisposición del emprendedor al crecimiento, así como sus habilidades y conocimientos técnicos y aquellos relacionados con el sector industrial en el que se desarrolla la empresa, tienen un efecto directo sobre el crecimiento. No obstante los rasgos de la personalidad y las competencias generales, también son importantes, ya que intervienen como variables mediadoras entre el impacto directo que tienen las competencias específicas, las motivaciones y el énfasis en la estrategia en el crecimiento. Adicionalmente se comprueba que entre ellas existe una relación de dependencia.

En cuanto al nivel organizacional, se demostró que el uso de estrategias competitivas tiene un efecto directo sobre el crecimiento, y que a su vez la toma de decisiones en cuanto a la selección del tipo de estrategia está influenciada positivamente por la motivación del emprendedor.

Referente al papel que juega el entorno, se encontró un bajo impacto de forma directa. En cambio en correspondencia con el paradigma estructura-conducta-resultado, se comprobó su efecto moderador en el impacto de la estrategia sobre el crecimiento.

De modo general el análisis del crecimiento bajo un enfoque multinivel, desarrollado por Baum et al. (2001), demostró que si bien es cierto, que de manera individual cada una de las dimensiones estudiadas tiene relación con el crecimiento de las empresas, se puede predecir mejor el crecimiento cuando se realiza un análisis global de las interrelaciones entre cada una de ellas, que cuando se realiza el análisis de forma individual (Baum et al., 2001: p.299).

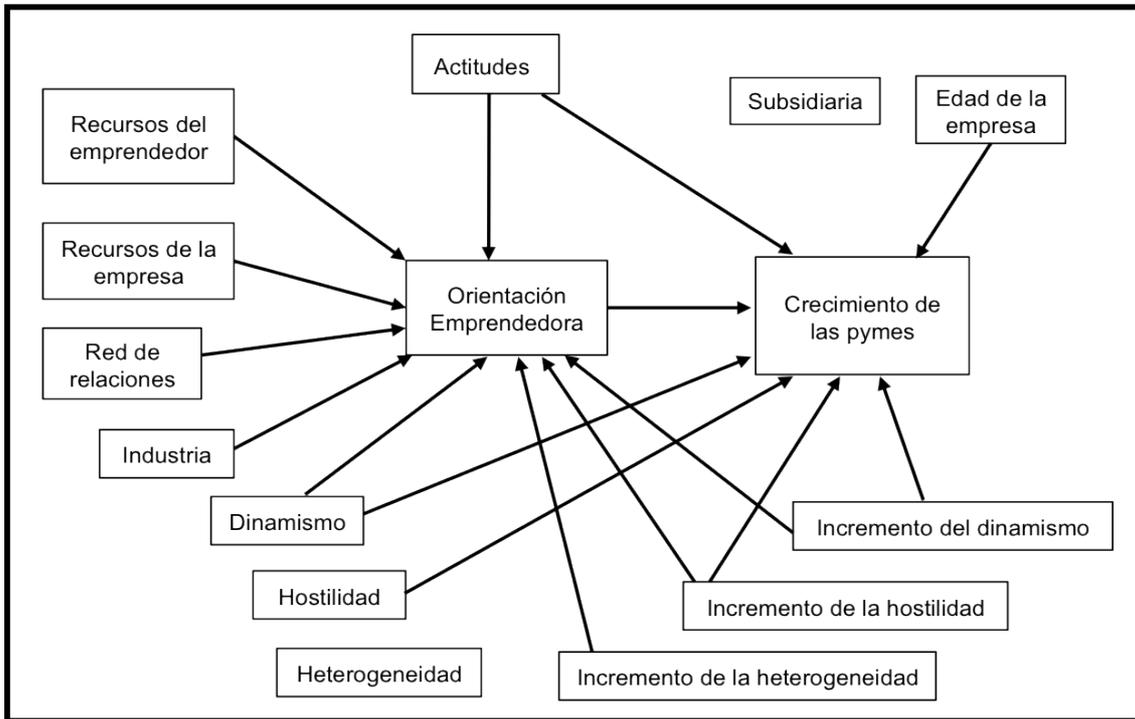
En la revisión de la literatura más reciente, se considera el modelo propuesto por Wiklund et al. (2009) como referente, por su amplio carácter integrador, al incluir variables de diferentes niveles de análisis y evaluar las interrelaciones que se establecen entre ellas (Figura 1.11).

En este modelo, Wiklund et al. (2009) siguiendo criterios de clasificación similares a los utilizados por Baum et al. (2001), agrupan las perspectivas teóricas utilizadas en tres niveles de análisis:

- Individual: donde se incluyen variables relacionadas con el capital humano de la empresa y las actitudes de los emprendedores hacia el crecimiento.

- Empresa: que abarca los recursos de la empresa y la orientación emprendedora.
- Entorno: que engloba el sector de actividad de la empresa, las características del entorno y además el análisis de los cambios de estas características en un período de 3 años.

Figura 1.11. Modelo de crecimiento de Wiklund et al. (2009)



Fuente: Wiklund et al. (2009)

Los resultados obtenidos al contrastar este modelo, en un conjunto de empresas suecas de diversos sectores, revelaron como unos de los principales hallazgos que los recursos de la empresa no impactan directamente sobre el crecimiento, sino que su influencia es indirecta a través de la orientación emprendedora. (Wiklund, et al., 2009).

Atendiendo al efecto del entorno, concluyen que la relación que se establece entre ambas variables es difícil de predecir por su alto grado complejidad. No obstante, exponen que el dinamismo parece ser la característica con mayor efecto sobre el crecimiento. A su vez, a partir de los resultados obtenidos, consideran que tienen mayor relevancia analizar el efecto del dinamismo sobre el crecimiento a través de la orientación emprendedora, que analizar los dos constructos de forma aislada.

En cuanto a la actitud del emprendedor hacia el crecimiento, en términos de sus objetivos personales y las consecuencias que este espera que pueda tener para la empresa, encontraron que esta variable está directamente relacionada con el crecimiento, revelándose como un factor importante e influyente para su análisis.

Además comprobaron que la orientación emprendedora se revela como un factor determinante a la hora de estudiar el crecimiento, teniendo en cuenta la alta influencia que demuestran los resultados obtenidos.

Por último, asociado al ámbito español, también se encuentran algunos estudios impulsados tanto desde el ámbito académico como desde organizaciones gubernamentales¹², que han analizado el crecimiento de las pymes utilizando un enfoque con carácter integrador.

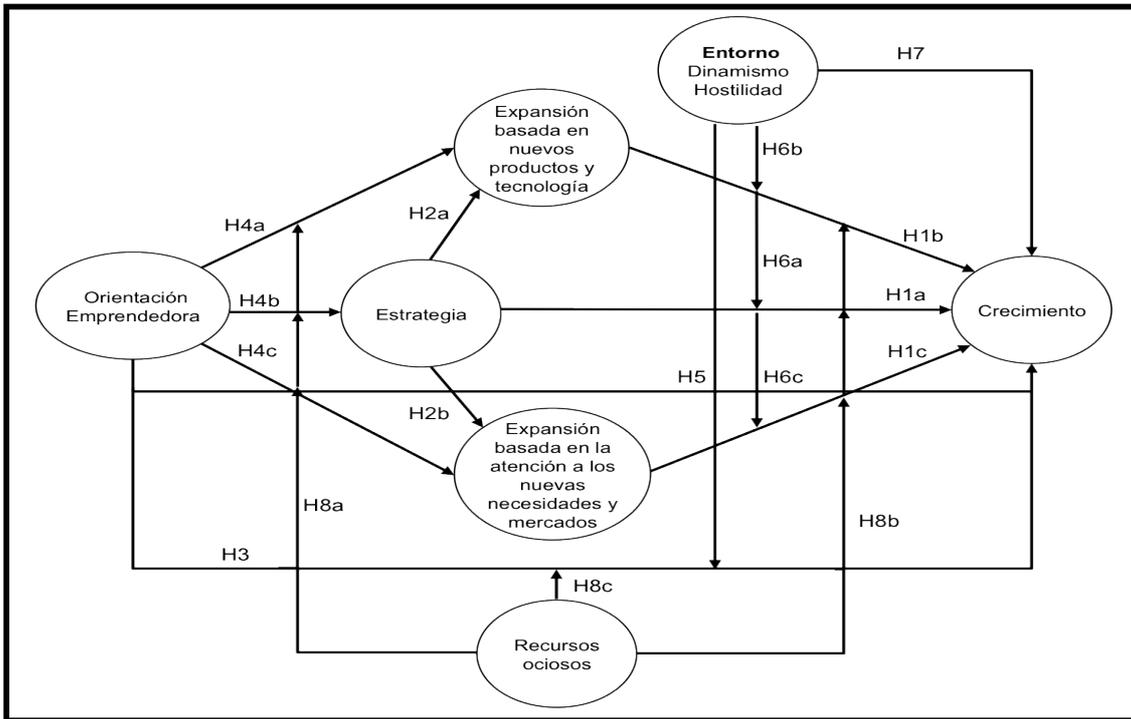
En este sentido, se puede destacar el estudio desarrollado por Vega et al. (2005)¹³, que usando un enfoque multinivel analizaron los factores claves de crecimiento en las pymes consolidadas en el período 2002 -2005. Estos autores concluyeron en primer lugar, que la relación entre el crecimiento de las ventas y el empleo no era proporcional, lo que concuerda con algunos trabajos que plantean que no todas las pymes producen por igual los puestos de empleo (Birch, 1989). En segundo lugar, los factores que resultaron ser más influyentes sobre el crecimiento se relacionan con las características del emprendedor, la integración con proveedores y el liderazgo tecnológico, así como con el ámbito geográfico y el sector.

Más recientemente, Morenos y Casillas (2008) proponen un modelo para predecir el crecimiento utilizando variables de dos niveles de análisis. Estos autores incluyen desde una perspectiva externa, variables relacionadas con el entorno y desde una perspectiva interna variables asociadas al nivel empresarial, como la orientación emprendedora, la estrategia y los recursos y capacidades (Figura 1.12).

¹²En los últimos años se ha notado un progresivo aumento del interés de los organismos gubernamentales en España sobre este tema, que se ha materializado a través del desarrollo de acciones como la creación en el 2010 de un grupo de trabajo, en el seno del Observatorio de la Pyme, para promover investigaciones centradas en el estudio del crecimiento empresarial.

¹³Estudio promovido por la Fundación Cultural Banesto con la colaboración de la Dirección General de Industria y Política de la PYME del Ministerio de Energía Industria y Turismo

Figura 1.12. Modelo de crecimiento de Moreno y Casillas (2008)



Fuente: Moreno y Casillas (2008) p. 509

Los resultados obtenidos del contraste empírico de este modelo permiten afirmar que la relación entre las variables propuestas para predecir el crecimiento es más complejas de lo que se podía esperar (Morenos y Casillas, 2008:524). En este sentido encuentran evidencia del papel moderador de la estrategia en la relación entre la orientación emprendedora y el crecimiento. Adicionalmente sugieren que, tanto las condiciones del entorno, como la disponibilidad de recursos y capacidades favorecen el crecimiento de las pequeñas empresas.

1.5 Reflexiones finales

La revisión de la literatura desarrollada en este capítulo sugiere que impulsar el crecimiento y un mayor nivel de emprendimiento en el sector de la pequeña y mediana empresa se presenta como un reto y una necesidad para el desarrollo económico y social de varios países, en sentido general, y para España, como caso particular. Teniendo en cuenta, a nivel macroeconómico, el peso de las mismas en el tejido empresarial y su contribución a la generación de empleo y riquezas; y a nivel microeconómico, que las mismas constituyen un indicador de competitividad actual y futura.

En segundo lugar, si bien existe un importante número de investigaciones que han centrado su atención en este tema, aún no se ha podido llegar a establecer una homogeneidad de criterios en cuanto a los factores que ejercen una mayor influencia sobre el crecimiento. En cambio, sí se reconoce de forma general que los mismos tienen un carácter tanto interno como externo.

En relación a este problema, se considera que las principales razones pueden estar asociadas, en primer lugar, a que el crecimiento es un tema que se ha estudiado a partir de diferentes corrientes teóricas y en consecuencia un gran número de diferentes variables han sido propuestas desde cada una de ellas. Al respecto, la evidencia tanto teórica como empírica sugiere que las diferentes contribuciones pueden agruparse bajo cinco enfoques teóricos principalmente: 1) *enfoque de la motivación*, 2) *enfoque de la orientación emprendedora*, 3) *teoría de los recursos y capacidades*, 4) *enfoque de las capacidades dinámicas*, y 5) *enfoque de la adaptación estratégica*.

Adicionalmente, se señala una falta de calidad en cuanto a la profundidad de los estudios revisados, asociado al uso de diferentes indicadores y en número limitados, a la hora de operacionalizar las variables (Davidsson et al., 2010, p: 62).

Por otra parte, con el propósito de mejorar la capacidad predictiva de las variables sobre el crecimiento, se señala la necesidad de impulsar nuevos estudios que aborden el tema sobre la base de un enfoque holístico, es decir teniendo en cuenta variables de diferentes niveles de análisis y evaluando las interrelaciones que se establecen entre ellas.

Por último señalar, que las limitaciones comentadas anteriormente también están presentes en las investigaciones realizadas en el ámbito español. En este contexto, el alcance de los estudios revisados también puede considerarse una debilidad, teniendo en cuenta que en la mayoría de los casos predomina un enfoque regional. Si bien este enfoque, de una parte elimina el sesgo que puede introducir en los resultados las diferencias existentes entre comunidades autónomas en cuanto a las políticas y medidas implantadas que impulsan o constituyen barreras para el crecimiento, por otra limita la capacidad de generalización de los modelos propuestos y su eficacia para orientar de forma homogénea las políticas y programas de ayuda a nivel nacional.

Partiendo de las limitaciones detectadas en la revisión de la literatura, se evidencia la necesidad del desarrollo de investigaciones encaminadas a profundizar en el estudio de los factores que impulsan el crecimiento de las pymes bajo la perspectiva de un enfoque holístico. Ante esta necesidad en el próximo apartado se realiza una revisión de las principales perspectivas teóricas desde la que se ha abordado el crecimiento de las pymes, con el propósito de desarrollar un modelo integrador que será validado empíricamente con posterioridad.

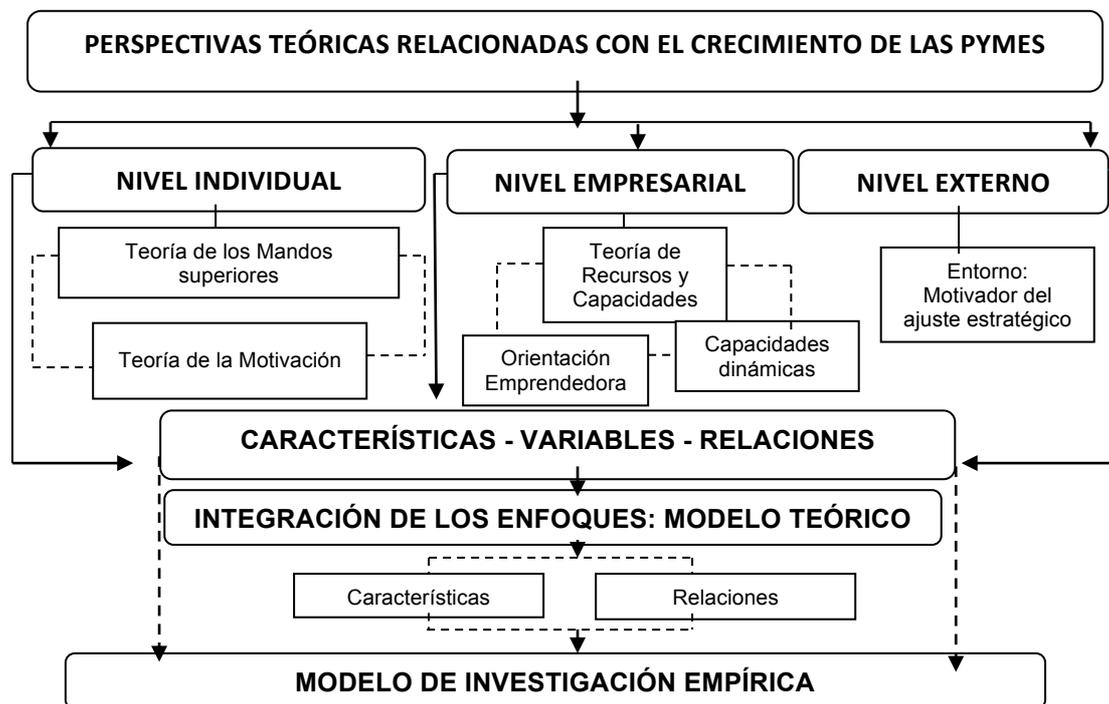


CAPÍTULO II.
Modelo de crecimiento para PYMES

2.1 Introducción

En el presente capítulo se realiza un análisis de los principales enfoques teóricos desde los que se ha abordado el estudio del crecimiento, profundizando en los supuestos que sustentan cada uno de estos enfoques y las principales variables explicativas que proponen, con el objetivo de construir un modelo coherente de carácter integrador que permita ampliar el alcance de las investigaciones anteriores desarrolladas en esta área del conocimiento (Figura 2.1). Para facilitar el estudio, se han agrupado en tres niveles de análisis los enfoques teóricos que engloban las principales contribuciones encontradas en la literatura. En un primer nivel, se analizan los factores asociados al emprendedor que ejercen influencia sobre el crecimiento de las pymes. En un segundo nivel, se analizan los principales factores que a nivel empresarial se consideran esenciales para aumentar la tasa de crecimiento, y finalmente se agrupan los que hacen énfasis en el papel de los factores externos.

Figura 2.1. Estructura del Capítulo II



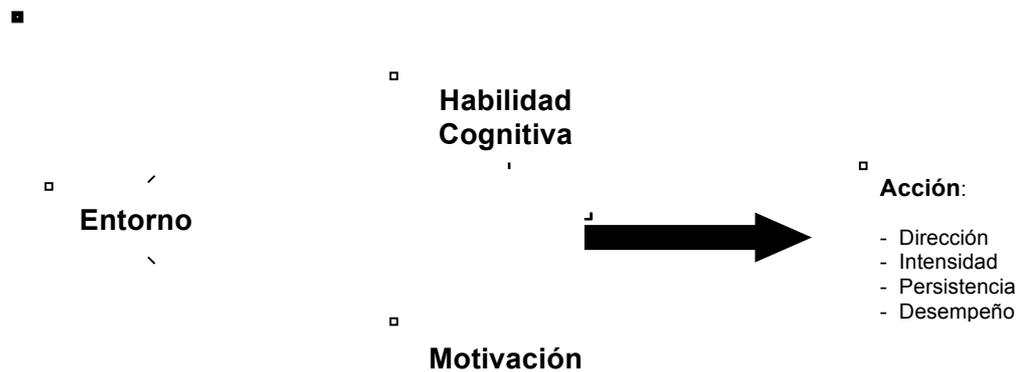
Fuente: Elaboración propia

2.2 Enfoques teóricos relacionados con el crecimiento a nivel individual.

El papel que juegan los directivos a la hora de establecer las estrategias e influir en los resultados de la empresa, ha despertado el interés de un gran número de

investigadores desde diferentes perspectivas y disciplinas empresariales. Lo que ha provocado el desarrollo de varias teorías que tratan de explicar cómo la motivación de los directivos y su capacidad cognitiva, en un entorno dado, son factores importantes que determinan la dirección, persistencia e intensidad de sus acciones y en consecuencia el nivel de rendimiento empresarial (Figura 2.2).

Figura 2.2. Factores del individuo asociados al rendimiento.



Fuente: Wiklund (1998. p: 41)

En la literatura de estrategia, se considera la teoría de la elección estratégica, desarrollada por Child (1972), como uno de los primeros enfoques que intenta resaltar el papel de la alta dirección en la definición del curso de acción de la empresa y en consecuencia de sus resultados. Desde este enfoque se plantea que no sólo los factores del entorno, restringen y determinan las características y dirección de la empresa; sino que otros factores como los estilos de liderazgo, las estructuras mentales, las percepciones de los directivos y su estructura de valores ejercen una gran influencia sobre los resultados.

Dicho de otro modo, esta teoría defiende que la elección de la estrategia, además de estar influenciada por el entorno, la tecnología o el tamaño de la empresa, tiene un gran componente conductual y en consecuencia refleja la idiosincrasia de la alta dirección (Escribá et al., 2009). A partir del artículo de Child (1972) son varias las investigaciones que desde diferentes perspectivas han tenido en cuenta el papel de los directivos en sus planteamientos teóricos, incluyendo su poder predictivo en contextos específicos como puede ser el crecimiento empresarial.

Al respecto existe una amplia evidencia, tanto teórica como empírica, que refleja el aumento del interés de los investigadores en el tema. A pesar de que la mayoría de los

estudios se han centrado en examinar el papel del directivo en el crecimiento de las grandes empresas, en la última década el foco de atención se ha trasladado a la pequeña empresa¹. Varios autores destacan la mayor relevancia del equipo directivo en este contexto, si se tiene en cuenta que las pymes carecen de los recursos de holgura o sistemas administrativos que abundan en las grandes empresas para la toma de decisiones, y en consecuencia dependen en mayor medida de las habilidades de sus directivos (Escribá et al., 2009).

En este sentido, a partir de la revisión desarrollada por Anderson y Tell (2009), se identifican dos líneas de estudios en la literatura al respecto. Por una parte, las investigaciones que, basadas en la Teoría de los Mandos Superiores², se centran en resaltar el papel de las características y rasgos de los directivos en el crecimiento; y por otra, las que basadas en la Teoría de la Motivación, prestan mayor atención a los factores psicológicos que subyacen en la conducta de estos.

2.2.1 Teoría de los Mandos Superiores: características del equipo directivo

Hambrick y Mason (1984), afirman que las características y valores del equipo directivo constituyen la base de su comportamiento organizativo y bajo esta premisa desarrollan la Teoría de los Mandos Superiores, tomando como referencia los trabajos de la escuela de Carnegie (March y Simon, 1958) y la teoría de la elección estratégica (Child, 1972).

La Teoría de los Mandos Superiores ve la organización como un reflejo de la alta dirección, que tiene racionalidad limitada y no puede atender a todos los acontecimientos simultáneamente. Así, los equipos directivos no siempre toman sus decisiones sobre la base de la optimización económica, sino que más bien dependen de las percepciones que tengan de su entorno, de los procesos cognitivos de interpretación, de su experiencia y valores personales (Hambrick y Mason, 1984).

Bajo esta perspectiva, se considera que las características demográficas individuales son indicadores subyacentes de la experiencia, formación, orientación cognitiva y actitudes de las personas, y en consecuencia constituyen el motor impulsor mental que apoya sus decisiones (Escribá et al., 2009). Por lo tanto, las características personales observables del equipo directivo se convierten en el foco de análisis de

¹Ver Anderson y Tell (2009)

²Upper Echelons Theory, en la terminología anglosajona.

esta teoría. La cual sostiene que los resultados de la empresa, en términos de su desempeño económico, crecimiento, rentabilidad, desempeño social e innovación, dependen de estas características (Goll y Rasheed, 2005: 1001)

En el contexto de las pymes esta teoría se muestra especialmente relevante, teniendo en cuenta que en este tipo de empresas, con frecuencia, el equipo directivo está representando únicamente por el emprendedor, o fundador de la empresa, convirtiéndose en el eje central que guía y garantiza el funcionamiento de esta (Wiklund, 1998). En consecuencia varios estudios han centrado su atención en la influencia que ejercen las características demográficas de los directivos sobre los resultados empresariales (Delmar, 1996; Wiklund, 1998; Baum et al., 2001; Wiklund y Shpherd, 2003b; Autere, 2005, Rantala, 2006; Barba, 2007; Wiklund et al., 2009).

Al respecto, se han utilizado varias características demográficas para desarrollar los análisis, tales como la edad, la experiencia, la antigüedad, el nivel de educación, el número de miembros del equipo directivo, etc. Asociando la edad y la antigüedad a características temporales, mientras que las demás se asocian a características funcionales del equipo directivo (Naranjo, 2006).

En relación a las características funcionales, Singer (1995) plantea que la experiencia previa en gestión empresarial es uno de los predictores más consistentes del desempeño futuro. En correspondencia con este planteamiento, Rantala (2006) sugiere, que tanto el liderazgo previo como la experiencia en el área de gestión tienen un efecto positivo y estadísticamente significativo sobre el crecimiento.

Además de la experiencia en el área de gestión, varios autores plantean que la experiencia que acumula el directivo, al haber trabajado con anterioridad en empresas de alto crecimiento u otros sectores, le permite tener una visión más amplia a la hora de tomar decisiones estratégicas, hacer uso de una mayor variedad de fuentes de información y tener capacidades diferenciales que ejercen un efecto positivo sobre el crecimiento (Naranjo, 2006; Escribá et al., 2009).

En esta línea, Eisenhardt y Schoonhoven (1990) argumentan, que los directivos con mayor experiencia en el sector es probable que ejerzan mayor influencia sobre el crecimiento, que los que no tengan experiencia previa. Por su parte, Delmar (1996) sugiere que los directivos que han experimentado con anterioridad el crecimiento empresarial, son más propensos a participar y lograr un mayor crecimiento. Mientras

que Autere (2005) afirma que la experiencia previa de los directivos de las pequeñas empresas de software en Finlandia ha ejercido una influencia positiva sobre el crecimiento de estas. Boeker y Wiltbank (2005), señalan que los equipos directivos de nuevas empresas con mayores niveles de experiencia en el sector, es probable que tengan una mayor capacidad para impulsar y adaptarse a empresas en crecimiento y cambio estratégico. Resultados similares fueron obtenidos por Escribá et al. (2009).

En relación al nivel educativo, se plantea que cuanto mayor sea el nivel educativo de los directivos, mayor será su capacidad y habilidad cognitiva para procesar y analizar información, para discriminar mejor entre la amplia variedad de alternativas y para entender problemas organizacionales y del entorno (Goll y Rasheed, 2005; Escribá et al., 2009), así como para tomar decisiones complejas orientadas hacia el crecimiento (Rentala, 2006).

Por último es necesario señalar que a pesar de la acumulación de varios estudios, que proporcionan justificación convincente para el uso continuo de esta teoría, la misma ha sido objeto de varias críticas. Teniendo en cuenta que asume un efecto directo entre las características demográficas y los resultados organizativos, dejando fuera el análisis de los procesos o factores que vinculan ambas variables (Escribá et al., 2009).

No obstante, se observa en la literatura una proliferación de estudios encaminados a reducir esta brecha, que incluyen efectos moderadores en sus análisis. En este sentido, Wiklund y Shepherd (2003b), al investigar la relación entre la experiencia³ del directivo y el crecimiento no encontraron relación estadísticamente significativa entre ambas variables, mientras que al incluir en el estudio las aspiraciones de crecimiento, la experiencia del directivo resultó ser un predictor significativo de este.

Por su parte, Escribá et al. (2009), a través de su estudio en una muestra de pymes españolas, obtienen resultados que confirman el papel mediador de la orientación estratégica⁴ de la empresa en la relación entre las características del equipo directivo y el rendimiento de la empresa. Resultados similares a los encontrados por Wiklund et al. (2009), quienes utilizando la misma variable moderadora, demuestran que el nivel

³ Estos autores utilizan medidas multi-ítems para evaluar la experiencia: experiencia en start ups, experiencia en gestión, experiencia en empresas de alto crecimiento.

⁴Estos autores consideran la orientación estratégica como *“la actitud específica de gestión que orienta la planificación estratégica y los procesos de toma de decisiones, incluyendo posturas emprendedoras y comportamientos analíticos en el largo plazo”* (Escribá et al., 2009: p.584).

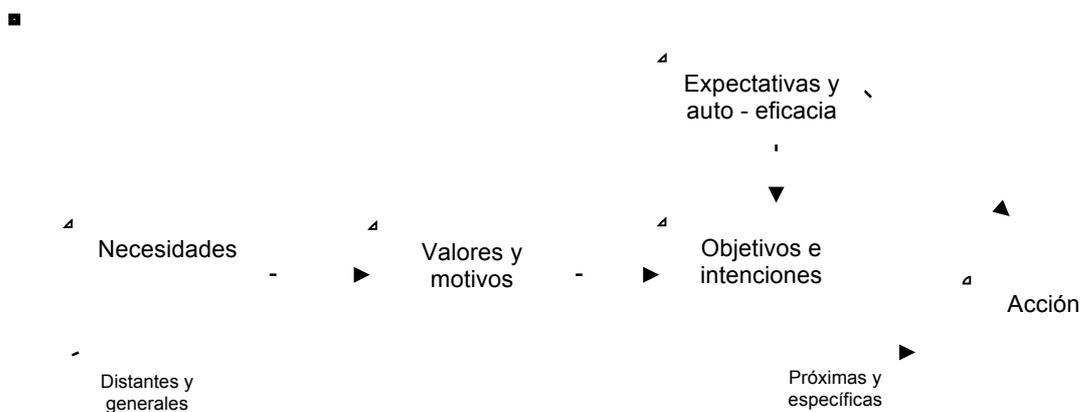
de educación, experiencia, conocimiento y tamaño del equipo directivo solo ejerce una influencia indirecta sobre el crecimiento.

2.2.2 Teoría de la Motivación: factores psicológicos del equipo directivo

Desde una perspectiva psicológica se considera que la motivación es un elemento importante para explicar por qué las personas eligen actuar en una determinada dirección y el esfuerzo que realizan para lograrlo. Sobre esta base, y teniendo en cuenta que el crecimiento es un proceso intencionado, que conlleva importantes esfuerzos empresariales, varios autores suelen asociar esta variable al nivel de motivación de los directivos (Wiklund, 1998; Wiklund et al., 2003).

No obstante, dentro de este campo no existe una única teoría que se encargue de explicar los factores que encauzan, conducen y sustentan la conducta de los individuos. Por el contrario, se reconoce una amplia gama de teorías⁵ y conceptos asociados a la motivación, que según varios autores (Wiklund, 1998; Wiklund et al. 2003; Delmar y Wiklund, 2008), pueden agruparse atendiendo a su capacidad para determinar un comportamiento específico (Figura 2.3).

Figura 2.3. Características de los modelos de motivación.



Fuente: Wiklund (1998: p.42)

Por una parte, se encuentran las teorías enfocadas en explicar la motivación a partir de variables de la personalidad. Las cuales pretenden medir tendencias individuales generales, como pueden ser las necesidades, y se considera que ejercen una débil influencia sobre el comportamiento. Mientras que por otra parte, se agrupan las teorías

⁵Ver Wiklund (1998).

que se centran en las actitudes (objetivos, expectativas), como variables con un carácter más específico y que ejercen una mayor influencia sobre el comportamiento.

Tomando en consideración la clasificación anterior y el hecho de que la motivación por sí sola no afectará el rendimiento, a menos que esta se refleje en acciones, varios autores reconocen que las teorías enfocadas en la actitud, son más adecuadas para predecir la relación entre la motivación y el crecimiento, que aquellas que se centran en las variables de la personalidad, las cuales suelen permanecer estables y tener un poder predictivo limitado en contextos específicos, como puede ser el crecimiento (Wiklund et al., 2003), que no es un proceso instantáneo, sino que se desarrolla con el tiempo. Por lo tanto, este será el enfoque que se utilizará en la presente investigación para abordar los factores psicológicos que a nivel individual ejercen influencia sobre el crecimiento.

Las actitudes se pueden considerar como tendencias psicológicas expresadas mediante la evaluación favorable o desfavorable de un objeto o concepto (Eagly y Chaiken, 1993). Por tanto, adaptando el término al contexto de la presente investigación, se corresponde con la predisposición del directivo de la pymes hacia el crecimiento, o sea la actitud positiva o negativa de este hacia el crecimiento del negocio.

A pesar de que en la mayoría de los estudios económicos la actitud hacia el crecimiento se da por sentado, es decir se asume que las personas actúan de manera que puedan maximizar sus beneficios (Wiklund et al., 2009), existen investigaciones que señalan que no todos los empresarios están dispuestos a hacer crecer sus negocios.

De hecho en el contexto de las pequeñas y medianas empresas, la orientación de los directivos hacia el crecimiento no suele ser muy alta (Storey, 1994) y se encuentra afectada por varios factores. En primer lugar, la expansión de un negocio es una tarea compleja con un alto nivel de incertidumbre que implica cambios en las características del negocio, lo cual puede entrar en contradicción con algunos de los objetivos iniciales de los directivos de las pymes, como la obtención de independencia y desarrollo de nuevas ideas, que se reconocen en la literatura como las principales razones para comenzar un negocio.

En segundo lugar, de acuerdo con varios autores (Eagly y Chaiken, 1993; Wiklund, 1998; Wiklund et al., 2003, Delmar y Wiklund, 2008) las actitudes son el resultado de procesos cognitivos, afectivos y del comportamiento. Las cuales se pueden inferir a partir de una serie de respuestas observables que se han agrupado en tres grandes categorías: cognitivas, afectivas y conductuales (Eagly y Chaiken, 1993).

En el contexto de la presente investigación, las *respuestas cognitivas*, se identifican con las creencias o percepciones que pueda tener el directivo sobre el crecimiento. Al respecto, existe un gran número de investigaciones basadas en la teoría de las expectativas⁶, que sugieren que la actitud de los directivos de las pymes hacia el crecimiento puede estar influenciada por sus creencias en relación a las consecuencias que pueda tener un aumento de tamaño sobre el funcionamiento de la empresa (Wiklund, 1998; Wiklund et al., 2003, Wiklund y Shepherd, 2003 b; Barba, 2007; Wiklund et al., 2009). Así, si los directivos esperan de la expansión consecuencias positivas, como por ejemplo la posibilidad de ganar más dinero, esta creencia debe influir positivamente sobre el crecimiento. Por el contrario, si anticipan que el aumento de tamaño de la empresa puede tener consecuencias negativas, como por ejemplo, comprometer su capacidad para sobrevivir en períodos de crisis, o para mantener la calidad de sus productos o servicios, estas creencias conducirán a una actitud negativa hacia el crecimiento.

Al respecto, Wiklund et al. (2003), a partir de una exhaustiva revisión de trabajos clásicos en el área del crecimiento de las pymes y la motivación, proponen siete áreas claves que los directivos de las pymes consideran importantes, y al mismo tiempo pueden verse afectadas (de forma positiva o negativa) por el crecimiento, tales como: la carga de trabajo, el bienestar de los empleados, ingresos personales de los directivos, autonomía en relación a clientes y proveedores, capacidad para sobrevivir a crisis y la calidad de los productos y servicios. Una vez que estas fueron testadas empíricamente, los resultados obtenidos confirman la influencia positiva de cada una de las consecuencias esperadas sobre la actitud hacia el crecimiento. Aunque señalan

⁶La teoría de las expectativas forma parte de la Teoría del comportamiento Planeado, desarrollada por Ajzen y Fishbein (Ajzen, 1988, 1991; Ajzen y Fishbein, 1977, 1980; Fishbein, 1967; Fishbein y Ajzen, 1975) y fue desarrollada para predecir actitudes específicas en contextos específicos (Ajzen y Fishbein, 1980). De acuerdo a esta teoría la actitud refleja el grado en que una persona se inclina o no hacia un objetivo, donde el término objetivo puede referirse a cualquier aspecto dentro del ámbito individual. En nuestro caso estamos interesados en el crecimiento como comportamiento específico, y por lo tanto se convierte en el objetivo.

que las preocupaciones no económicas, en especial el bienestar de los empleados, son las que mayor influencia ejercen.

Resultados similares, que confirman la relación entre ambas variables, fueron hallados por Wiklund et al., (2009), quienes utilizan los mismos indicadores para evaluar las consecuencias esperadas del crecimiento como factor que refleja la actitud, y a su vez examinan la influencia de esta sobre el crecimiento.

Otro tipo de respuesta, a partir de la cuál puede inferirse la actitud de los directivos, se relaciona con las *respuestas afectivas*, es decir los sentimientos, estado de ánimo o emoción, a favor o en contra del crecimiento. Al respecto la mayoría de trabajos, dentro de la literatura de crecimiento de las pymes, consideran los objetivos del directivo y su inclinación hacia ciertos tipos de tareas, como reflejo de las respuestas afectivas que pueden condicionar su actitud hacia el crecimiento.

En esta línea, se considera el trabajo de Covin y Slevin (1997), como uno de los primeros estudios que utiliza los objetivos de los directivos como elemento que refleja la actitud de estos hacia el crecimiento. En consecuencia, sobre esta base, varios investigadores han utilizado esta variable para examinar la relación entre la motivación del directivo y el crecimiento de las pequeñas empresas. Al respecto, los resultados obtenidos por Baum et. al (2001) y Baum y Locke (2004), confirman la existencia de una relación directa positiva entre ambas variables. Por su parte, Wiklund et al. (2009), además de incluir los objetivos, como respuestas afectivas, tienen en cuenta la inclinación del directivo hacia ciertas tareas como reflejo de estas; y en ambos casos los resultados confirman la idoneidad de estas variables para evaluar la actitud de los directivos hacia el crecimiento, y su efecto positivo sobre el mismo.

Por último, se señalan las *respuestas conductuales*, como elemento a partir del cual se puede inferir la actitud de los directivos de las pymes hacia el crecimiento. En este contexto, este tipo de respuesta suele asociarse con las intenciones de crecimiento (Wiklund et al. 2003) que tengan los directivos. Encontrando en la literatura evidencia empírica que sustenta la influencia de estas sobre el crecimiento.

Wiklund y Shepherd (2003), a partir de un estudio en una muestra de pymes suecas, confirman la relación positiva entre las aspiraciones de los directivos, en cuanto al aumento de las ventas y el número de empleados, y el crecimiento actual de sus negocios. No obstante, sostienen que la relación entre ambas variables es más

compleja de lo que se esperaba, ya que el nivel de educación del directivo, así como su experiencia se presentan como factores que ejercen una significativa influencia sobre la misma.

Los resultados de Tominc y Rebernik (2007), también sugieren una influencia positiva entre la relación de ambas variables. Además argumentan que en el contexto específico de su estudio, el alto nivel de las aspiraciones de crecimiento de los directivos de las empresas eslovenas, pueden estar influenciado por el alto grado de alerta para identificar oportunidades no explotadas, así como por el apoyo institucional.

Por su parte, Delmar y Wiklund (2008), además de reconocer la importancia de las aspiraciones y voluntad del emprendedor hacia el crecimiento para el desarrollo de las pymes, señalan que existe una relación dual entre ambas variables, es decir que la motivación hacia el crecimiento, a su vez, estará afectada por los resultados que haya alcanzado la empresa anteriormente. Resultados que coinciden con los de Davidsson et al., 2002. Además, estos autores destacan la importancia de la temporalidad de este factor, señalando que la motivación hacia el crecimiento será un predictor efectivo del crecimiento de las pymes siempre y cuando está se mantenga estable en el tiempo.

Como resumen, de la revisión realizada hasta el momento sobre la literatura que se centra en evaluar el papel del empresario o emprendedor en el crecimiento de las pymes, pueden señalarse, en primer lugar, que existe una amplia evidencia tanto teórica como empírica que sustenta el relevante papel del directivo para impulsar el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas. Considerando varios autores que sería un error omitir esta variable en los estudios de crecimiento (Wiklund et al., 2009).

En segundo lugar, las características o rasgos del emprendedor y su motivación, en términos de la actitud hacia el crecimiento, son los principales factores asociados al directivo que suelen relacionarse con el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas (Tabla 2.1). Aunque en la literatura se señala que de los dos factores, la motivación resulta ser la variable más adecuada para predecir la relación entre ambos constructos. Teniendo en cuenta que ayuda a entender por qué las personas actúan de cierta manera, es decir permite explicar las razones por las cuales algunos directivos de pymes deciden apostar por el crecimiento mientras otros no lo hacen.

En tercer lugar, como se observa en la Tabla 2.1, no existe consenso en la literatura en cuanto a la magnitud y dirección de esta relación. Algunas investigaciones sugieren

Tabla 2.1 Factores a nivel individual relacionados con el crecimiento de las pymes.

		ESTUDIOS													
Factores		Delmar (1996)	Wiklund (1998)	Ripollés y Menguzzato (2001)	Baum et al. (2001)	Wiklund et al. (2003)	Wiklund y Shepherd (2003 b)	Baum et al. (2004)	Colombo y Grilli (2005)	Autere (2005)	Rantala (2006)	Barba (2007)	Tominc y Rebernic (2007)	Delmar y Wiklund (2008)	Wiklund et al. (2009)
Rasgos del directivo	Experiencia	+	x	x	+		+		+	+	+	+	x		+
	Educación		x	x			+		+		+				+
	Conocimientos												x		+
Motivación (Actitud)	Objetivos		+		+			+							+
	Aspiraciones de crecer		+				+							+	+
	Consecuencias esperadas		+			+						+			+

+ = efecto positivo - = efecto negativo x = no tiene influencia = efecto directo ○ = efecto indirecto (○)

Fuente: Elaboración propia.

que la motivación del emprendedor tiene un efecto directo sobre el crecimiento, mientras que otras le confieren un carácter moderador a esta variable, es decir consideran que la motivación por sí sola no afecta al crecimiento, a menos que se tomen acciones. Señalando varios autores, la elección estratégica, como una de las principales variables que proporciona la conexión entre la motivación y el crecimiento.

2.3 Enfoques teóricos relacionados con el crecimiento a nivel empresarial.

En las secciones siguientes se analizan las premisas que sustentan los diferentes factores, que a nivel empresarial, se han identificado como determinantes para el crecimiento de las pymes. En primer lugar, como una extensión a nivel empresarial de los supuestos teóricos desarrollados en el área del entrepreneurship, se analiza la orientación emprendedora (OE), como reflejo de la orientación estratégica de la empresa y su papel en el crecimiento de las pymes, y seguidamente se exponen las principales contribuciones de la Teoría de los Recursos y Capacidades (TRC), y de las Capacidades dinámicas (CD).

2.3.1 Orientación emprendedora

La orientación emprendedora como concepto, surge dentro del campo del entrepreneurship, como extensión de la iniciativa emprendedora, cuyas primeras referencias se hallan en los trabajos de economistas, como el mercantilista Richard Cantillon (1755)⁷. Relacionado con esta perspectiva, pero demarcándose por su sustancial aportación al estudio del entrepreneurship, se encuentran los trabajos de Schumpeter (1934), Knight (1921), Gartner (1988), entre otros, donde se define al emprendedor como “*actor fundamental*”, “*con una visión innovadora, que provoca una transformación en la economía*” y “*que asume unos riesgos por los que recibirá una recompensa monetaria*”.

Dentro de este campo, los primeros estudios se centraron en la personalidad del emprendedor, y se preocupaban por investigar por qué hay personas que crean empresas, mientras que otras, en condiciones parecidas, no lo hacen. Autores como McClelland (1961), Collins y Moore (1964) reconocen que la mayoría de emprendedores presentan unos rasgos similares: fuerte orientación al logro, capacidad

⁷ La palabra *entrepreneurs* un préstamo del francés que introdujo y definió por primera vez el economista irlandés Richard Cantillon.

de asumir responsabilidades y riesgos moderados, deseo de independencia y control interno.

No obstante, la definición basada en el carácter del individuo y su relación con el entorno no ofrece los fundamentos suficientes para entender el concepto en términos útiles para la gestión y administración de empresas. Sugiriendo algunos autores que lo importante no es centrarse en el perfil del emprendedor, sino en el proceso emprendedor (Howorth, et al., 2005), con especial énfasis en los métodos, prácticas y estilos de toma de decisiones que los individuos usan para actuar de forma emprendedora (Lumpkin y Dess, 1996). Lo que provocó un cambio en el enfoque de la investigación, extendiéndose el campo de análisis del nivel individual al nivel organizacional.

La noción del entrepreneurship a nivel organizacional tiene sus orígenes en los trabajos desarrollados por Mintzberg (1973), quien destaca la importancia de tener en cuenta la dimensión emprendedora en los procesos de elaboración de la estrategia y las decisiones relacionadas con estos, para alcanzar el éxito organizacional (Wiklund 1998; Rauch et al., 2009; Covin y Wales, 2011).

Bajo este concepto, se han reunido múltiples y a veces diferentes fenómenos organizacionales, como son la creación de un nuevo negocio por una empresa existente, la promoción de nuevas ideas de productos y procesos por un individuo o un grupo de individuos dentro de una organización, frecuentemente llamado intrapreneurship, o filosofía emprendedora incorporada en el perfil de la organización y en sus operaciones, conocida como gestión emprendedora (Stevenson y Jarillo, 1990), orientación emprendedora (Lumpkin y Dess, 1996), postura emprendedora (Covin y Slevin, 1991) o entrepreneurship estratégico (Ireland et al., 2003). Siendo el último enfoque el que se utiliza en el contexto de la presente investigación, bajo el término orientación emprendedora.

Durante las últimas tres décadas, la Orientación Emprendedora (OE) se ha convertido en un tema central en el ámbito de las investigaciones de Dirección Estratégica y el Entrepreneurship (Covin et al., 2006; Rauch et al., 2009, Covin y Wales, 2011). Y como consecuencia se han desarrollado un gran número de definiciones asociadas a este término (Tabla 2.2), que si bien defieren en cuanto al enfoque utilizado para abordar el tema, coinciden en que la OE es el resultado de la combinación de tres dimensiones: *orientación hacia la innovación, disposición a asumir riesgos y*

proactividad en la identificación de nuevas oportunidades en el mercado (Miller, 1993; Covin y Slevin, 1989, Covin et al., 2006, Wiklund et al., 2009).

Tabla 2.2. Principales definiciones del concepto.

AUTORES	DEFINICIONES
Mintzberg (1973)	En el modo emprendedor, la toma de decisiones estratégicas está determinada por la búsqueda activa de nuevas oportunidades así como de “saltos dramáticos hacia delante frente a la incertidumbre” (p.45)
Khandwalla (1977)	“El estilo emprendedor (en la gestión) está caracterizado por una toma de decisiones audaz, riesgosa y agresiva” (p. 25 , [] añadido)
Miller and Friesen (1982)	Modelo emprendedor aplicado a empresas que innovan audazmente y regularmente mientras asumen riesgos considerables en sus estrategias de producto-mercado” (p.5)
Miller (1983)	“Una empresa emprendedora es la que se involucra en la innovación de producto-mercado, emprende negocios riesgosos y es la primera en llegar con innovaciones “proactivas”, superando de golpe a la competencia” (p. 771).
Covin and Slevin (1997)	“Las empresas emprendedoras son aquellas en las que la alta dirección tiene un estilo de dirección emprendedor, evidenciándose por las decisiones estratégicas de la empresa y las filosofías operativas de gestión. Las empresas no emprendedoras o conservadoras son aquellas en las que el estilo de la alta dirección es decididamente adverso al riesgo, no innovador y pasivo o reactivo”. (p. 128).
Lumpkin and Dess (1996)	“OE se refiere a los procesos, prácticas y las actividades de toma de decisiones que conducen a “nuevas entadas” ⁸ , caracterizada por una o más de las siguientes dimensiones: tendencia a actuar autónomamente, voluntad para innovar y asumir riesgos y tendencia a ser agresivos frente a los competidores y proactivos en relación con las oportunidades del mercado” (p. 136 – 137)
Madsen (2007)	Una orientación emprendedora puede ser la forma de ver como la administración puede descubrir y explotar oportunidades.
Cools and Van den Broeck (2008)	“La Orientación emprendedora (OE) se refiere a la estrategia de la alta dirección en relación con la innovación, la proactividad y la toma de riesgos” (p. 27)
Rauch et al. (2009)	La OE puede ser vista como los procesos de decisión estratégica emprendedora, que los decisores claves usan para reforzar el propósito organizacional de la empresa, sostener la visión y crear ventaja competitiva.
Wiklund et al. (2009)	La Orientación emprendedora involucra la voluntad de innovar para renovar las ofertas al mercado, tomar riesgos para probar productos nuevos e inciertos, servicios y mercados, y para ser más proactivos que los competidores ante nuevas oportunidades del mercado.
Pearce et al. (2010)	“Una OE se conceptualiza como un set de actitudes distintivas pero relacionadas que tienen las cualidades de innovación, proactividad, agresividad competitiva, toma de riesgos y autonomía” (p. 219)

Fuente: Elaboración propia

⁸Este término se refiere a la entrada de nuevas empresas, nuevos productos o tecnología o a nuevos mercados (Miller, 2011: p. 875)

En relación a los enfoques utilizados a la hora de definir el término, algunos autores, coincidiendo con las primeras definiciones (Mintzberg, 1973; Khandwalla, 1977, Covin y Slevin, 1998), conciben la orientación emprendedora en términos de *actitud o intención*, es decir asocian el concepto al estilo de dirección, normas y creencias de los principales decisores de la organización. Mientras que otros, amplían el alcance del concepto y lo definen no solo en términos de intención, sino de acción, condicionando la misma a la existencia de patrones de *comportamiento* emprendedor recurrente en la organización, reflejado en el desarrollo de procesos, prácticas y actividades dentro de sus decisiones estratégicas. Por último, se señala un grupo más reducido de autores, que han asociado el concepto a resultados (Covin et al., 2006).

En este sentido, coincidiendo con Miller (2011), a pesar de que se han logrado avances en la definición del término, aún existe cierta ambigüedad en cuanto a la naturaleza de la OE, es decir si se refiere a la actitud que sostienen los directivos, o a un conjunto de comportamientos de la empresa, o a la combinación de ambos. Sobre esta base, y con el objetivo de poder comparar los resultados de la presente investigación con el mayor número de estudios posibles, se utiliza el término OE, para referirse a *la orientación estratégica de la empresa que refleja la voluntad de esta para adoptar un comportamiento emprendedor*. Señalando que en el ámbito de las pymes, la orientación estratégica de los directivos, es probable que coincida con la orientación estratégica de la empresa.

En relación a las dimensiones que caracterizan el concepto, basados en el trabajo de Miller (1983), la *orientación hacia la innovación*, se asocia con mercados de productos creativos o novedosos y avances tecnológicos, es decir refleja la tendencia shumpeteriana de una empresa a participar y apoyar nuevas ideas, la experimentación y los procesos creativos, que puedan dar lugar a nuevos productos, servicios, o procesos tecnológicos. Por lo que se considera un componente importante del concepto, en tanto y en cuanto refleja el medio a través del cual la empresa puede conseguir nuevas oportunidades (Soininen et al., 2012).

Por su parte, la *disposición a asumir riesgo* captura la voluntad de la empresa para asumir proyectos arriesgados (Miller, 1983), es decir implica tomar decisiones audaces, por aventurarse a lo desconocido, con elevado nivel de endeudamiento y/o comprometiendo recursos significativos de la empresa en entornos inciertos (Rauch et

al., 2009), en aras de obtener altos rendimientos para aprovechar las oportunidades del mercado (Lumpkin y Dess, 1996).

Por último, la *proactividad* se relaciona con la intensidad con que las empresas intentan adelantarse a sus competidores, en lugar de simplemente reaccionar a las tendencias del mercado, es decir que esta dimensión puede describirse en término de la búsqueda de oportunidades, a partir de la introducción de nuevos productos y servicios antes que la competencia y actuando con anticipación frente a la demanda futura. (Rauch et al., 2009).

A pesar de que la mayoría de las investigaciones en este campo utilizan las tres dimensiones anteriores, otro grupo de investigaciones sobre la base del trabajo de Lumpkin y Dess (1996), añaden dos dimensiones más para captar completamente el carácter de este fenómeno: la agresividad competitiva y la autonomía (Moreno y Casillas, 2008; 2010). En este sentido la agresividad competitiva⁹ se define como los esfuerzos que realiza una organización por superar a los competidores de su mercado, manteniendo una postura de confrontación u ofensiva y respondiendo enérgicamente a las acciones de los competidores, de modo que permita lograr un alto grado de intensidad competitiva (Wales, 2007). Mientras que la autonomía, capta la medida en que una organización apoya o promueve la búsqueda independiente y el desarrollo de nuevas ideas emprendedoras, ya sea de forma individual o en equipo (Lumpkin y Dess, 1996; Rauch et al., 2009)

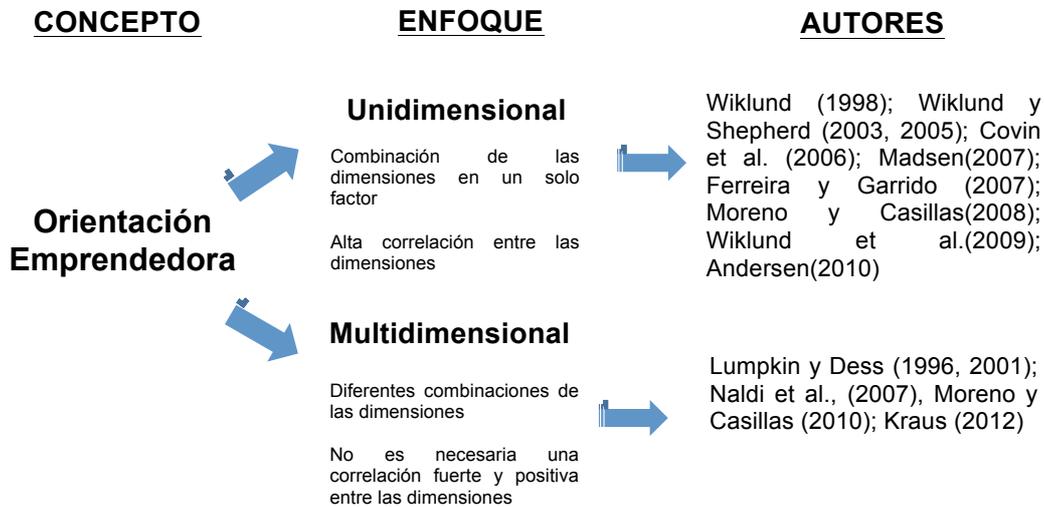
Otro elemento que ha sido ampliamente discutido en la literatura se refiere a la dimensionalidad de este concepto, es decir la forma en que se han combinado las diferentes dimensiones para su análisis. Observándose dos claras tendencias en la literatura (Figura 2.4).

Por una parte, sobre la base de los trabajos desarrollados por Miller (1983) y Covin y Slevin (1989), la mayoría de las investigaciones sostienen que las dimensiones de la OE muestran una alta correlación entre ellas y suelen combinar las mismas en un solo factor, confiriéndole de esta manera un carácter unidimensional al concepto (Wiklund 1998; Wiklund y Shepherd, 2003, 2005; Covin et al. 2006; Madsen, 2007; Ferreira y Garrido, 2007; Moreno y Casillas, 2008; Wiklund et al., 2009; Andersen, 2010).

⁹ Se distingue de la proactividad en cuanto a que, la agresividad competitiva está más orientada a la confrontación con los competidores, mientras que la proactividad se orienta más a tomar la iniciativa en la búsqueda de clientes.

Figura 2.4. Carácter del concepto atendiendo al grado de interrelación entre sus dimensiones.

■



Fuente: Elaboración propia

Mientras que por otra, investigaciones recientes, siguiendo el trabajo de Lumpkin y Dess (2001), sugieren que las dimensiones de la OE pueden manifestarse en diferentes combinaciones, es decir que cada una representa un aspecto diferente e independiente del concepto, lo que le confiere un carácter multidimensional (Naldi et al., 2007, Moreno y Casillas, 2010; Kraus, 2012).

De cualquier modo, a día de hoy aún no existe consenso en la literatura en cuanto al establecimiento de un criterio que permita identificar cuál de los dos puntos de vistas es el más apropiado. Sin embargo algunos autores (Rauch et al., 2009; Covin y Wales, 2011) señalan la importancia de tener en cuenta que la forma en que se conceptualice la orientación emprendedora puede tener fuertes implicaciones en la medición de este constructo, así como en la magnitud de su relación con el rendimiento.

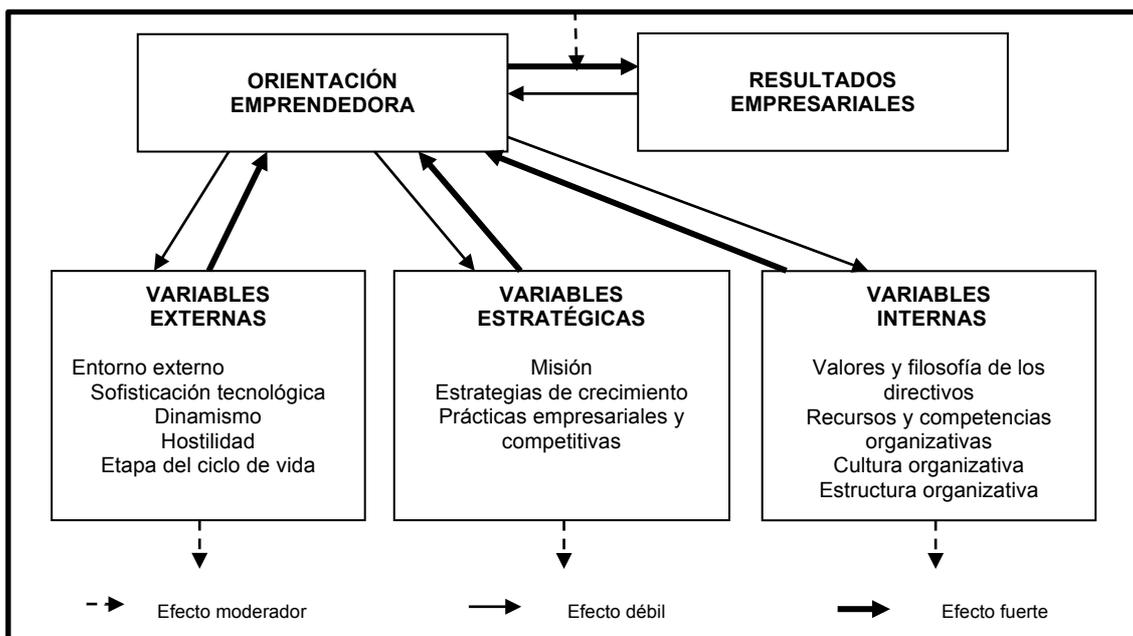
Orientación emprendedora y crecimiento

Son varios los estudios que convergen en la idea de que las empresas se benefician cuando ponen de relieve su novedad, su capacidad de respuesta y cierto grado de audacia. En efecto esta idea ha sido la base para impulsar, durante las últimas tres décadas, el estudio de la influencia que ejerce el desarrollo de una posición emprendedora a nivel organizacional, en el rendimiento de las empresas (Rauch et al. 2009: p.764), tanto desde el punto de vista teórico (Covin y Slevin, 1991; Lumpkin y Dess, 1996; Covin y Wales, 2011;) como empírico (Wiklund, 1998; Wiklund y

Shepherd, 2003, 2005; Covin et al., 2006; Madsen, 2007; Moreno y Casillas, 2008; Wiklund et al., 2009; Kraus et al., 2012; Soininen et., 2012).

En este sentido, desde el punto de vista teórico, el trabajo de Covin y Slevin (1991) se considera uno de los principales referentes dentro de la literatura. Estos autores sugieren que la Orientación Emprendedora está positivamente correlacionada con los resultados de la empresa, y hacen especial énfasis en el carácter complejo de esta relación (Figura 2.5). Sugiriendo que la fortaleza de la misma dependerá en gran medida del conjunto de variables externas, internas y estratégicas, que pueden ejercer influencia sobre la orientación emprendedora, y por tanto en los resultados de la empresa en términos financieros (tasa de crecimiento de las ventas, rentabilidad económica y beneficios sobre ventas).

Figura 2.5. Modelo conceptual de Covin y Slevin



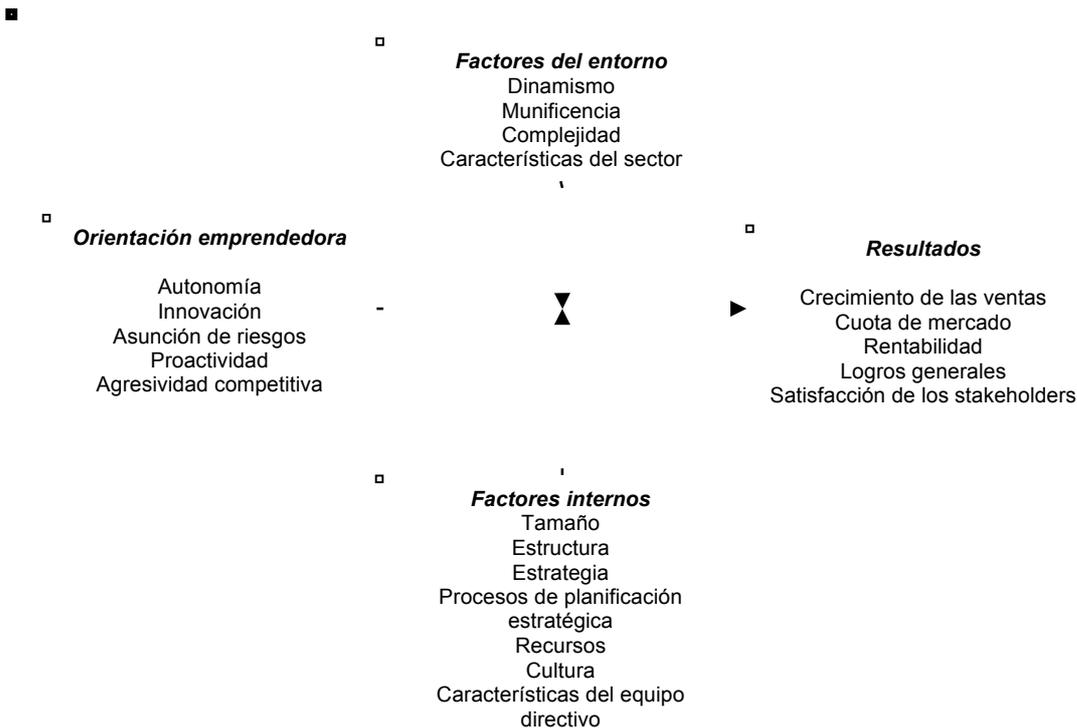
Fuente: Covin y Slevin (1991)

Por otra parte, Covin y Slevin (1991) resaltan el carácter bidireccional de la relación entre la OE y el rendimiento. En este sentido las doble flechas que aparecen en el modelo indican, por un lado, que el comportamiento emprendedor tiene un efecto positivo en los resultados y, por el otro, que unos resultados empresariales positivos pueden inducir a la empresa a comportarse de forma emprendedora.

En esta misma línea Lumpkin y Dess (1996), de una forma similar a los planteamientos de Covin y Slevin (1991), proponen un modelo conceptual (Figura 2.6)

que describe, por un lado, el impacto directo de la Orientación Emprendedora de una empresa en sus resultados y, por otro, el efecto que pueden tener en esta relación factores del entorno, como el grado de dinamismo, la complejidad o las características del sector, y factores internos, asociados a los recursos y capacidades de la empresa, la estrategia, el tamaño, etc.

Figura 2.6. Modelo de Lumpkin y Dess (1996)

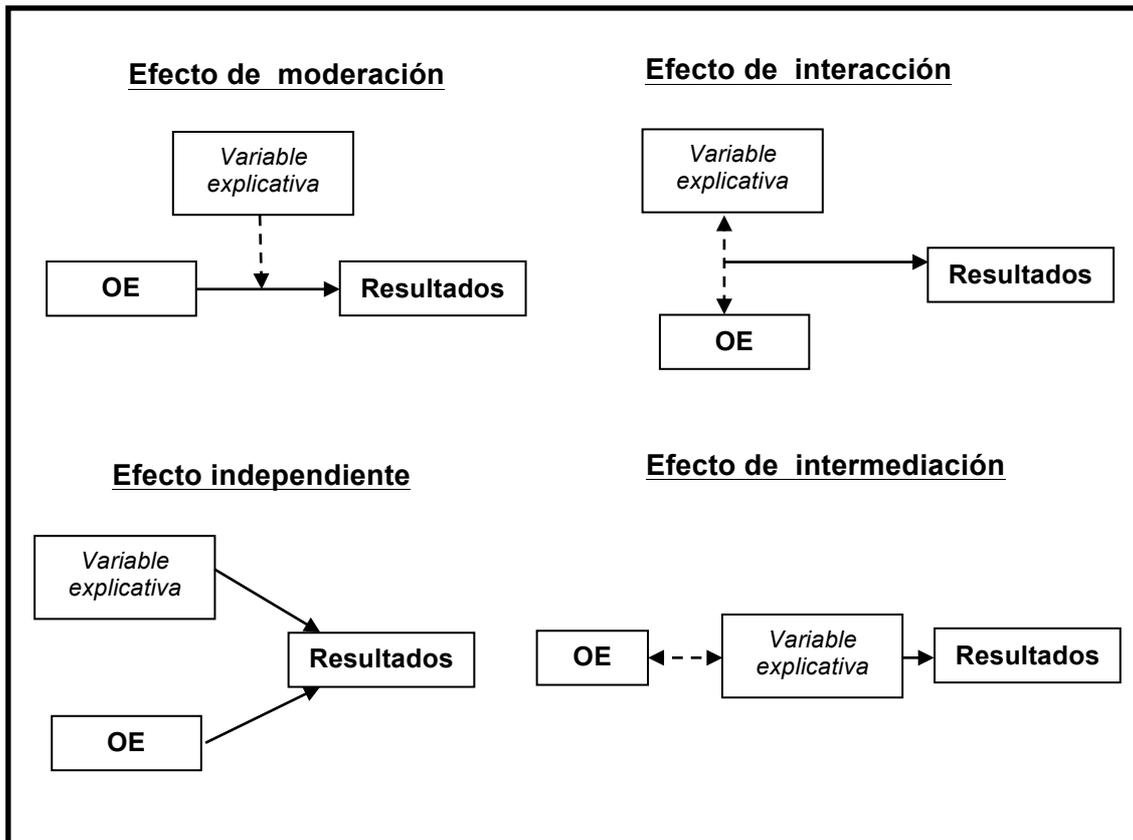


Fuente: Lumpkin y Dess (1996)

Ambos modelos son bastante semejantes en cuanto a las variables que proponen para medir los constructos. No obstante difieren en cuanto al tipo de relación que se establece entre estas. En este sentido el trabajo de Lumpkin y Dess (1996), presenta como novedad, una explicación detallada de las diferentes formas en que las variables explicativas pueden afectar la relación OE – rendimiento (Figura 2.7). Destacando cuatro tipos de efectos principalmente:

- *Efecto de moderación*: la variable explicativa aumenta o disminuye la relación entre la Orientación Emprendedora y los resultados de la empresa.
- *Efecto de interacción*: existe una relación entre la Orientación Emprendedora y la variable explicativa, que influye en los resultados de la empresa.

Figura 2.7 Efectos de las variables explicativas sobre la relación OE - Resultados.



Fuente: Adaptado de Lumpkin y Dess (1996)

- *Efecto independiente:* la Orientación Emprendedora y la variable explicativa tienen efectos independientes entre sí sobre los resultados de la empresa.
- *Efecto de intermediación:* la Orientación Emprendedora tiene una influencia en la variable explicativa, y esta a su vez influye en el resultado de la empresa.

En la literatura, se hallan otros modelos centrados en la empresa que son muy similares a los anteriores; aunque difieren en el número de dimensiones utilizadas para evaluar la Orientación Emprendedora, en las variables explicativas propuestas, o en las variables utilizadas para medirlos resultados.

En este sentido, la evidencia empírica señala que aún no existe consenso en cuanto a las medidas utilizadas para evaluar el rendimiento, debido al carácter multidimensional de este concepto (Lumpkin y Dess, 1996; Wiklund y Shepherd, 2003; Madsen, 2007; Rauch et al., 2009). No obstante, suele realizarse una distinción entre los indicadores no financieros y financieros. Asociados los primeros a variables como, la imagen y

reputación de la empresa, y la satisfacción de los stakeholders¹⁰. Mientras que los financieros se suelen asociar a factores como la tasa de crecimiento de las ventas, la rentabilidad (Covin et al., 2006; Rauch et al., 2009), o la cuota de mercado.

Asociado con el crecimiento de las empresas, tema que constituye el eje central de la presente investigación, son varios los autores que afirman que existen razones para creer que la relación entre la orientación emprendedora y el crecimiento, puede estrecharse en el ámbito de las pequeñas empresas (Wiklund, 1998; Wiklund y Shepherd, 2003, 2005; Madsen, 2007; Moreno y Casillas, 2008; Wiklund et al., 2009). Señalando Wiklund (1998), que lo más probable es que el pequeño tamaño per se mejora la flexibilidad y la innovación. Aunque, por otra parte puede limitar la competitividad en otras dimensiones estratégicas.

En este sentido, a pesar de que la mayoría de los resultados empíricos brindan soporte para el establecimiento de esta relación, se observa una gran variación en cuanto a la magnitud de la misma. Si bien, algunos estudios han encontrado que las empresas que adoptan una fuerte orientación emprendedora obtienen un mayor crecimiento que las que no lo hacen (Wiklund, 1998; Lumpkin y Dess, 2001; Wiklund y Shepherd, 2003, 2005; Covin et al., 2006), otros estudios reportan una baja correlación entre ambas variables, e incluso algunos son incapaces de encontrar una relación significativa entre las mismas.

Entre las investigaciones que sustentan que la orientación emprendedora tiene un rol importante en el crecimiento de las pymes, se encuentra el trabajo de Wiklund (1998). Este autor, utilizando un enfoque similar al propuesto por Covin y Slevin (1991), demuestra que la OE ejerce una influencia sustancial sobre el crecimiento, tanto cuando se analiza solo el efecto directo, como cuando se incluyen en el análisis otras variables explicativas que afectan el crecimiento a través de la OE. Con esta misma lógica de análisis, Ferreira y Garrido (2007), Moreno y Casillas (2008) y Wiklund et al. (2009), aunque utilizan diferentes variables explicativas, obtienen resultados similares.

Desde otra perspectiva, las investigaciones que utilizan un enfoque multidimensional para evaluar la OE, también han encontrado evidencia que sustenta esta relación. Lumpkin y Dess (2001), investigando el impacto que tienen la proactividad y agresividad competitiva, de forma independiente, sobre el crecimiento, encontraron

¹⁰Normalmente se recogen bajo este término los accionistas, las empresas de capital riesgo, los centros de investigación y los propios empleados y directivos

que ambas dimensiones tienden a variar de forma independiente y que a pesar de que están relacionadas con el crecimiento, la magnitud de esta relación tiende a ser divergente bajo ciertas circunstancias. Mientras que la proactividad muestra una fuerte relación positiva con el crecimiento, no sucede lo mismo con la agresividad competitiva para la cual se obtiene una relación negativa con esta variable.

En esta misma línea, Andersen (2010), no encuentran sustento que apoye la relación entre la orientación emprendedora y el crecimiento cuando se analiza esta variable como un solo factor. Mientras que, cuando utilizan el enfoque multidimensional del concepto, y analizan de forma individual cada una de las dimensiones, encuentran que existe una alta correlación entre la proactividad, y el crecimiento. Resultados que son similares a los encontrados por Kropp et al. (2008) y más recientemente por Kraus et al. (2012).

Wiklund y Shepherd (2003), sostienen que la OE captura un aspecto importante de la forma en que se organiza una empresa y centran su estudio en demostrar la influencia de esta variable sobre el crecimiento, teniendo en cuenta su interrelación con los recursos basados en el conocimiento. En este caso, los autores encuentran evidencia que demuestra que, de forma independiente, la OE y el crecimiento son variables que están fuertemente correlacionadas, y a su vez resaltan que los recursos basados en el conocimiento aumentan la fortaleza de esta relación. Resultados similares fueron hallados por estos mismos autores dos años más tardes, cuando analizan la relación entre la orientación emprendedora y el crecimiento, pero bajo un enfoque configuracional, es decir añadiendo al análisis los efectos que puede tener el entorno, como papel moderador de la relación entre ambas variables.

En esta misma línea Covin et al. (2006), analizan la relación entre la orientación y emprendedora y el crecimiento, teniendo en cuenta el papel moderador que ejercen sobre esta relación, la toma de decisiones estratégicas participativa, el modo de formación de la estrategia y el aprendizaje estratégico basado en el fracaso, como procesos estratégicos. Indicando los resultados en primer lugar, un efecto positivo de la OE sobre la tasa de crecimiento de las ventas y en segundo lugar que la toma de decisiones autocráticas de conjunto con procesos de formación de la estrategia de tipo emergente refuerzan la magnitud de esta relación.

Otro estudio interesante dentro de la literatura es el desarrollado por Madsen (2007), quien no se limita a investigar la influencia de la orientación emprendedora sobre el

crecimiento, sino que analiza los efectos que pudiese tener sobre esta relación, los cambios en la orientación emprendedora en el tiempo. Mostrando los resultados obtenidos, en primer lugar que centrarse en el desarrollo de actividades emprendedora puede ser beneficioso para las empresas no solo en el corto, sino en el largo plazo, y en segundo lugar que el aumento de la OE en el tiempo, se encuentra positivamente relacionado con el mayor crecimiento de las empresas en comparación con sus competidores.

En esta línea, también encontramos trabajos que se han centrado en señalar la influencia de la OE sobre el crecimiento, teniendo en cuenta el contexto en que se analiza esta relación, particularizando en el tipo de propiedad de la empresa. Siendo un ejemplo de ello el trabajo desarrollado por Naldi et al. (2007), cuyos resultados revelan que a pesar de que la disposición a asumir riesgos es una dimensión distintiva de la orientación emprendedora en las empresas familiares, esta tiene implicaciones negativas sobre el crecimiento de este tipo de empresas. Y el trabajo de Morenos y Casillas (2010), quienes utilizando un enfoque multidimensional del concepto, sugieren que la orientación hacia la innovación en este tipo de empresas ejerce una mayor influencia sobre el crecimiento cuando el nivel de participación familiar en la junta directiva es mayor. Mientras que en relación a la disposición a asumir riesgo el efecto moderador de la participación familiar en la junta directiva es opuesto.

En resumen, la revisión de la literatura realizada hasta el momento confirma que existe una amplia evidencia que sustenta la idea de que la orientación emprendedora tiene implicaciones positivas sobre el crecimiento de las pequeñas empresas. No obstante, si bien la mayoría de los autores sugieren que existe una relación directa entre ambas variables, reconocen que cuando se utiliza un enfoque contingencial, es decir cuando se introducen otras variables en el análisis, aumenta la fortaleza de esta relación.

Por otra parte, varios autores llaman la atención sobre la necesidad de homogenizar criterios en el desarrollo de las investigaciones para poder establecer comparaciones entre estas, y contribuir al desarrollo y consolidación de esta teoría, debido a que existe una gran variabilidad en los resultados de los estudios empíricos desarrollados. Asociado a la alta fragmentación en la literatura en relación a (Tabla 2.3)¹¹:

¹¹ Una revisión más extensa que complementa las afirmaciones propuestas puede verse Rauch et al. (2009).

- i. El número de dimensiones utilizadas para caracterizar el concepto, el cual varía de 3 a 5 dimensiones. Aunque se observa una tendencia positiva hacia el uso de las dimensiones propuestas por Miller (1983): orientación hacia la innovación, proactividad y a asumir riesgos.
- ii. El enfoque aplicado para abordar las relaciones entre las mismas. Aunque predominan las investigaciones que resaltan el carácter unidimensional del concepto, los últimos estudios muestran una tendencia hacia el uso de un enfoque multidimensional, llamando la atención sobre la importancia de considerar las contribuciones únicas de cada dimensión al crecimiento.
- iii. Las escalas utilizadas para medir tanto la variable independiente (orientación emprendedora) como dependiente (crecimiento). En cuanto a la orientación emprendedora, a pesar de que la escala de Miller (1983) y la modificación realizada por Covin y Slevin (1989) suelen ser las más utilizadas, coincidiendo con Rauch et al. (2009) los investigadores en este campo prefieren experimentar en la adaptación de las escalas que apegarse a una en concreto. De modo similar, ocurre con las medidas del crecimiento, aunque en este caso se observa una menor variabilidad.

Tabla 2.3 Estudios empíricos que analizan la relación OE – Crecimiento.

Autor	Enfoque	Indicadores	Dimensión	Escala de Medición	Tipo de relación
Wiklund (1998)	unidimensional	Crecimiento de Ventas Margen Bruto	Innovación Asumir riesgo Proactividad	Miller (1987)	▲+
Lumpkin y Dess (2001)	multidimensional	Crecimiento de las ventas en comparación con los competidores	Proactividad	Adaptación de Covin y Slevin (1986)	▲+
			Agresividad Competitiva	Covin y Slevin (1989)	▲-
Wiklund y Shepherd (2003)	unidimensional	Combinación de 10 indicadores de crecimiento y beneficios	Innovación Asumir riesgo Proactividad	Adaptación de Covin y Slevin (1989)	▲+
Wiklund y Shepherd (2005)	unidimensional	Combinación de 8 indicadores de crecimiento, beneficios	Innovación Asumir riesgo Proactividad	Miller (1987)	▲+
Covin et al (2006)	unidimensional	Crecimiento de las ventas respecto al sector	Innovación Asumir riesgo Proactividad	Covin y Slevin (1989)	▲+
Madsen (2007)	Unidimensional	Combinación de 4 indicadores de crecimiento y de mercado	Innovación Asumir riesgo Proactividad	Escala propia de 6 ítems	▲+
Ferreira y Garrido (2007)	Unidimensional	Crecimiento ventas y número de empleados	Innovación Asumir riesgo Proactividad	Adaptación de Miller (1983)	▲+
Naldi et al. (2007)	Multidimensional	Indicadores financieros	Asumir riesgo	Covin y Slevin (1986, 1989)	▲-
Moreno y Casillas (2008)	Unidimensional	Crecimiento de las ventas	Innovación Asumir riesgo Proactividad Agresividad competitiva Autonomía	Lumpkin (1998)	▲+
Wiklund et al. (2009)	Unidimensional	Crecimiento empleo y ventas	Innovación Asumir riesgo Proactividad	Miller (1983)	▲+
Andersen (2010)	Unidimensional y Multidimensional	Crecimiento empleo y ventas	Innovación	Covin y Slevin (1989)	X
			Asumir riesgo		X
			Proactividad		▲+
Moreno y Casillas (2010)	Multidimensional	Crecimiento de ventas	Innovación	Lumpkin (1998)	▲+
			Asumir riesgo		X
			Proactividad		▲+
			Agresividad competitiva		X
			Autonomía		X
Kraus (2012)	Multidimensional	Combinación de 8 indicadores de crecimiento, beneficios	Innovación	Covin y Slevin (1989)	X
			Asumir riesgo		X
			Proactividad		▲+
Soininen et al. (2012)	Unidimensional	Combinación de 3 indicadores de crecimiento	Innovación Asumir riesgo Proactividad	Adaptación de Covin y Slevin (1989)	▲+

Fuente: Elaboración propia.

2.3.2 Teoría de los Recursos y Capacidades

La teoría de los Recursos y Capacidades (TRC) es una de las perspectivas teóricas más ampliamente aceptada dentro del campo de la Dirección Estratégica (Priem y Butler, 2001; Newbert, 2007; Lockett et al., 2009). Asociándose sus orígenes al estudio de Wernerfelt (1984), aunque se reconocen aportaciones anteriores en los trabajos de Shumpeter (1934), Selznick (1957) y Penrose (1962).

La TRC define la empresa como una colección única de recursos y capacidades que no se pueden comprar y vender libremente en el mercado (Rumelt, 1991; Wernerfelt, 1984) y que se generan, desarrollan y mejoran con el paso del tiempo. Para esta teoría, la empresa constituye el nivel de análisis adecuado (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Grant, 1991; Mahoney y Pandian, 1992; Peteraf, 1993), y la misma encuadra un conjunto de aportaciones que tienen como rasgo común, o punto de partida: la heterogeneidad de recursos entre las empresas y su imperfecta movilidad, como fuente de ventaja competitiva sostenible, que ayuda a explicar las diferencias de resultados entre empresas (Barney, 1991; Grant, 1991; Amit y Schoemaker, 1993; Teece et al., 1997).

Varias han sido las contribuciones realizadas al desarrollo de esta teoría a partir del artículo inicial de Wernerfelt (1984). Encontrando una gran cantidad de estudios, tanto teóricos como empíricos, que asocian la competitividad de las empresas al desarrollo de sus recursos y capacidades (Tabla 2.4). Notándose al respecto la existencia de una gran diversidad de términos para abordar el tema, tales como activos, recursos, capacidades, habilidades o competencias y no siempre con significados precisos.

Tabla 2.4. Principales aportaciones al enfoque de los recursos y capacidades.

AUTOR	APORTACIONES TEÓRICAS
Penrose (1962)	Plantea que los recursos de la empresa determinan su crecimiento.
Wernerfelt (1984)	Estudia los recursos atendiendo a su potencial de uso.
Rumelt (1984)	Resalta la importancia de los recursos en el desarrollo de la estrategia.
Prahalad y Hamel (1990)	Analizan las competencias esenciales que la organización posee y que son difíciles de imitar.
Barney (1991)	Examina la sostenibilidad de los recursos estratégicos.
Barney (1991)	Analiza cómo las empresas emplean sus fuerzas internas para explotar las oportunidades del entorno y neutralizar sus amenazas.
Grant (1991, 2006)	Clasifica los recursos y capacidades de la organización y establece la relación entre estos, capacidades, ventaja competitiva y estrategia.
Amit y Shoemaker (1993)	Analizan el aspecto estático y dinámico de los recursos.
Mahoney y Pandian (1992)	Analizan las aportaciones de los Recursos y Capacidades dentro de otras perspectivas teóricas.
Collis y Montgomery (1995)	Analizan las características que deben tener los recursos para ser calificado como la base de una estrategia efectiva.
Hoopes et al. (2003)	Elaboran los principios básicos de la RBV y realizan una discusión sobre las diferencias sostenidas entre empresas, desarrollando una teoría sobre heterogeneidad competitiva.
Peteraf y Barney (2003)	Realizan un análisis de la RBV, estableciendo sus límites para evitar influencias teóricas contradictorias.
Newbert (2007)	Realiza una revisión y análisis de los estudios empíricos más relevantes en la literatura (55 artículos).
Sirmon et al. (2008)	Analizan los factores contextuales que mejoran el desempeño en la gestión de los recursos.
Lockett et al. (2009)	Revisión crítica de la Teoría de Recursos y capacidades.
Kraaijenbrink et al. (2009)	Realizan una revisión y evaluación de las críticas realizadas a la RBV.

Fuente: Elaboración propia

En este sentido, no existe una definición universal en la literatura de los que es un recurso o una capacidad, sino que cada autor plantea su apreciación particular de estos conceptos del modo que resulte más útil para cada análisis concreto (Tabla 2.5).

Tabla 2.5. Algunas definiciones de recursos y capacidades.

Definiciones de recurso	
Penrose, (1962)	Conjunto de elementos disponibles para desarrollar una determinada estrategia competitiva.
Porter, (1980)	Fortalezas que la empresa puede usar para concebir e implantar sus estrategias.
Wernerfelt (1984)	Todo aquello que pueda representar una fortaleza o una debilidad de una empresa determinada.
Grant (1991)	Inputs del proceso de producción, son unidades básicas de análisis.
Barney, (1991)	Activos, capacidades, procesos organizacionales, atributos empresariales, información, conocimientos, etc., controlados por una empresa que la capacitan para concebir e implementar estrategias que perfeccionen su eficiencia y eficacia
Amit y Shoemaker, (1993)	Inventarios de factores disponibles que son poseídos y controlados por la empresa.
Teece et al. (1997)	Activos específicos de la empresa que son difíciles, si no imposibles de imitar.
Navas y Guerra (2007)	Conjunto de elementos, factores, activos, habilidades, atributos, que la empresa posee o controla y que le permiten formular y poner en marcha una estrategia competitiva
Ventura (2009)	Conjunto de medios de cualquier clase o naturaleza, que sirvan para alcanzar los fines de la empresa.
Definiciones de capacidades	
Nelson y Winter, (1982)	Rutinas Organizativas, son modelos regulares y predecibles de actividad compuestos de una secuencia de acciones coordinadas por los individuos.
Prahalad y Hamel, (1990)	Competencias Esenciales son las que surgen del aprendizaje colectivo de la organización, especialmente las relativas al modo de coordinar las diversas técnicas de producción e integrar las múltiples corrientes de tecnologías.
Mahoney y Pandian (1992)	Flujos que contribuyen a acrecentar el stock de recursos intangibles o activos invisibles de la empresa.
Amit y Shoemaker (1993)	Es la capacidad de la empresa para utilizar los recursos, usualmente en combinación, utilizando procesos organizativos para conseguir el fin deseado.
Cuervo (1993)	Conjunto de conocimientos y habilidades que surgen del aprendizaje colectivo de la organización, como consecuencia de lo combinación de recursos y se desarrollan mediante el intercambio de información entre el capital humano de la empresa.
Collis (1994),	Conjunto de rutinas que determinan la eficiencia con la que una empresa transforma físicamente inputs en outputs.
Grant, (1996)	Habilidad de una empresa para llevar a cabo una actividad concreta.
Teece, et al. (1997)	Rutinas Organizativas son activos específicos de la empresa integrados en clusters conformados por individuos y grupos que hacen posible el desempeño de actividades distintivas.
Makadok, 2001	Es un tipo especial de recurso –un recurso incrustado en la organización, no transferible y específico- cuyo propósito es mejorar la productividad de otros recursos poseídos por la empresa.
Helfat y Peteraf (2003)	Rutinas complejas que surgen de procesos dependientes de condiciones históricas únicas de cada empresa.

Fuente: *Elaboración propia*

Así, algunos autores tienden a definir los recursos de una forma amplia, incluyendo bajo este mismo término a activos, conocimientos, competencias y capacidades (Barney, 1991; Ambrosini et al., 2009). Mientras que otros, a partir del surgimiento de una corriente crítica sobre la perspectiva basada en los recursos hacen énfasis en la distinción entre ambos términos (ej. Prahalad y Hamel, 1990; Cuervo, 1993; Helfat y Peteraf, 2003).

Con el ánimo de aclarar este aspecto a veces confuso en la literatura, se señala, que la principal diferencia entre recursos y capacidades, está dada por el carácter independiente, simple y estático de los recursos, frente al carácter colectivo, complejo y dinámico de las capacidades. El carácter independiente y simple de los recursos hace que estos sean más asequibles y separables de la organización, y su carácter estático no permite que evolucionen por sí solos, y bien se desgastan o “erosionan” con el uso (Dierickx y Cool, 1989).

Mientras que el concepto de capacidad o competencia, términos utilizados en la literatura indistintamente para referirse al mismo concepto (Collis, 1994; Grant, 2006; Newbert, 2007), tiene una connotación dinámica, que expresa la conjunción entre recursos y pautas organizativas, por medio de las cuales se logra coordinar e incentivar la adecuada interrelación entre recursos de diferente naturaleza, para desarrollar una función o actividad determinada. Además, las capacidades se desarrollan a lo largo del tiempo, y se mantienen y perfeccionan a través de su uso (Prahalad y Hamel, 1990), lo que les confiere un mayor grado de complejidad.

En esta misma línea, Grant (2008) afirma que los recursos son los activos productivos que posee la empresa, mientras que las capacidades representan aquello que la empresa puede hacer. Así, podemos considerar que las capacidades son “el nexo que falta entre la posesión de un recurso y su explotación” (Newbert, 2007: 123).

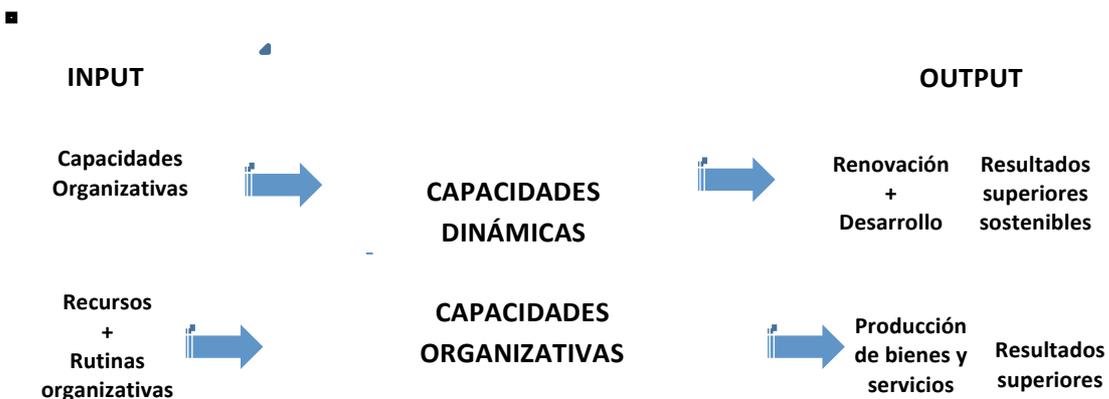
De igual manera que ocurre con la definición, no existe una única tipología aceptada para ambos términos. En el caso de los recursos, a pesar de que varios autores han utilizado diferentes categorías¹² para su agrupación, de forma general, estos pueden clasificarse en tangibles e intangibles¹³. Existiendo un amplio consenso en la literatura en cuanto a la mayor relevancia de los recursos intangibles, debido a que poseen un alto potencial para sustentar la ventaja competitiva, al requerir generalmente su desarrollo un lento proceso y estar basados en información no codificada y conocimientos tácticos, lo cual dificulta su imitación (Hall, 1993).

¹²Ejemplos: Barney (1991), distingue entre recursos de capital físico, recursos de capital humano y recursos organizacionales. Mientras que para Hall (1992), los recursos pueden ser divididos en dos grupos: activos defendibles desde un punto de vista legal y activos sin un contexto legal

¹³Se entiende por recursos tangibles, aquellos que comprenden recursos físicos como: edificios, terrenos, recursos naturales, maquinarias, herramientas, entre otros, y los recursos financieros; y como recursos intangibles, aquellos que se sustentan en el conocimiento que la empresa ha adquirido o desarrollado a lo largo de su historia.

En el caso de las capacidades, también se han realizado varios intentos por ordenar de forma jerárquica el conjunto de capacidades que posee una empresa, en función de su finalidad dentro de la organización (Daneelss, 2002; Winter, 2003; Grant, 2006; Zahra et al., 2006; Ambrosini et al., 2009). A pesar de que se han propuesto varias categorías, existe cierto consenso en la literatura en cuanto a que las empresas desarrollan dos tipos de capacidades con el fin de crecer y persistir, las cuales pueden agruparse básicamente en dos niveles jerárquicos (Figura 2.8).

Figura 2.8. Niveles jerárquicos de las capacidades.



Fuente: Elaboración propia

En el primer nivel se encuentran las capacidades organizativas, o de primer orden¹⁴, refiriéndose a estas como la habilidad de la empresa para combinar recursos y rutinas organizacionales, que están dirigidas a la eficiencia y la eficacia de las tareas de la cadena valor, es decir hacen posible el desarrollo del día a día de la empresa (Winter, 2003; Zahra et al., 2006; Teece, 2007).

En un segundo nivel, se ubican las capacidades dinámicas o de orden superior, que tienen un carácter más estratégico y se encargan de integrar y actualizar las capacidades organizativas, provocando y permitiendo cambios internos, a veces de manera profunda y de forma imprevista (Zahra et al., 2011). En general, las capacidades dinámicas consisten en algo más que una agregación de rutinas, ya que se relacionan con la habilidad de la empresa para reconfigurar y cambiar

¹⁴ Las capacidades organizativas han recibido varias denominaciones en la literatura. Danneels (2002) las denomina capacidades de primer orden, para Winter (2003) son capacidades ordinarias o de nivel cero, mientras que para Grant (2006) son capacidades de orden inferior y Zahra et al. (2006) las reconocen como capacidades sustantivas.

continuamente su base de recursos¹⁵, en respuesta a los cambios del entorno. Dando paso esta clasificación al enfoque de las capacidades dinámicas, que se considera una evolución de la TRC, y que se explicará con mayor detalle en el siguiente apartado.

En esta misma línea, Teece (2007) sugiere que las capacidades operativas ayudan a mantener la aptitud técnica de la empresa asegurando su eficiencia diaria, mientras que las capacidades dinámicas ayudan a mantener la aptitud evolutiva de la empresa, posibilitando la creación, extensión y modificación de sus recursos básicos, para lograr el éxito competitivo a largo plazo.

A modo general, las distinciones entre ambos tipos de capacidades se pueden sintetizar en los siguientes aspectos:

- Las capacidades pueden ser tanto organizativas como dinámicas, y ambas reflejan la capacidad de la empresa para desempeñar una actividad o función en particular.
- Sin embargo, las capacidades organizativas ayudan a la empresa a llevar a cabo actividades funcionales básicas, a solucionar un problema o conseguir algún fin en concreto.
- Mientras que las capacidades dinámicas se refieren a la transformación y reconfiguración de las capacidades organizativas para garantizar resultados sostenibles a largo plazo.

Otro enfoque que se considera una evolución dentro de la TRC, es el de capital intelectual, que agrupa bajo una misma perspectiva, los recursos intangibles y las capacidades organizativas. Este término, utilizado como sinónimo de activo intangible, activo invisible o activo oculto, cobra popularidad, a partir del conocido artículo de Stewart (1991) y desde entonces, han proliferado diversas definiciones (Tabla 2.6).

¹⁵ Entendida esta como los recursos tangibles e intangibles, así como las capacidades que la empresa posee, controla o tiene acceso de forma preferente (Helfat et al., 2007: p.4), es decir las capacidades organizativas.

Tabla 2.6 Definiciones de capital intelectual

Edvinsson (1996)	Capacidades de perfeccionamiento que habitan en el interior del ser humano, pero es algo más que el capital humano, pues también incluye el capital estructural; son los conocimientos, relaciones, know-how y otros intangibles de ese tipo
Bontis (1996)	Diferencia entre el valor de mercado de la empresa y el coste de reposición de sus activos
Sveiby (1997)	Valor de mercado de la empresa menos su valor contable.
Euroforum¹⁶ (1998)	Conjunto de activos de una sociedad que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, generan o generarán valor para la empresa en el futuro
Bueno (1998)	Conjunto de competencias básicas distintivas de carácter intangible que permiten crear y sostener la ventaja competitiva
Sullivan (2001)	Conocimientos que pueden convertirse en beneficios

Fuente: Elaboración propia a partir de Alamar (2008)

El hecho de llamarlo *capital* hace referencia a sus raíces económicas, pues fue descrito en 1969 por el economista Galbraith, como un proceso de creación de valor y un activo al mismo tiempo; definición que pone de relieve el aspecto dinámico del capital intelectual, pues se refiere a éste como un *proceso*, aproximándose al concepto de capacidad si se tiene en cuenta que el dinamismo es una característica de las capacidades.

En cuanto a la tipología del capital intelectual, la gran mayoría de autores convergen en cuanto al número de componentes principales, pero existe diferencia en cuanto a la terminología para denominar cada componente, así como en las dimensiones que los integran (Tabla 2.7).

¹⁶Euroforum Escorial es el Instituto Universitario que llevó a cabo un proyecto conjunto (proyecto Intellect) con la Comunidad Autónoma de Madrid y el Fondo Social Europeo para la realización de un modelo de medición del Capital Intelectual.

Tabla 2.7 Dimensiones de capital intelectual.

Modelos y Autores	Capital Humano	Capital Estructural	Capital Relacional
Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton, 1993)	Capacidades, Habilidades, Motivación	Procesos internos	Adquisición y retención de clientes
Saint Onge, 1996	Capacidades, Valores	Sistemas, Estructura, Estrategia Cultura Know-How, Secretos de fabricación	Cobertura, Penetración Lealtad de clientes, Rentabilidad de clientes
Technology Broker (Brooking, 1997)	Pericia, Creatividad, Habilidad directiva, Liderazgo, Capacidad de gestión	Patentes, Copyright, Marcas Cultura, Métodos de dirección Estructura financiera, Bases de datos, Sistemas de comunicación	Marcas, Clientes Canales de distribución, Licencias, Franquicias
Monitor de los Activos Intangibles (Sveiby, 1997)	Educación, Habilidades Experiencia, Valores Habilidades Sociales	Cultura, Organización informal Redes internas, Sistemas informáticos y administrativos	Relaciones con clientes Relaciones con proveedores Marcas registradas Reputación
Navegador de Skandia (Edvinsson, 1997)	Conocimiento, Motivación Liderazgo	Procesos, Tecnologías de la información	Relaciones con clientes
Edvinsson y Malone, 1997	Conocimiento, Habilidades Creatividad	Patentes, Marcas, Hardware Software, Bases de datos Estructura	Relaciones con clientes
Bontis, 1998	Conocimiento, Habilidades	Rutinas organizativas, Estructura, Cultura Sistemas de información	Relaciones con clientes, proveedores, agentes de la industria y gobierno Relaciones con clientes, proveedores, aliados y otros agentes, Reputación
Intellect (Euroforum, 1998)	Competencias, Satisfacción Liderazgo, Estabilidad	Propiedad Intelectual, Cultura Filosofía, Estructura, Procesos	Relaciones con clientes, proveedores, aliados y otros agentes, Reputación
McElroy, 2002	Conocimiento, Habilidades Experiencia	Infraestructura, Soporte para el capital humano I + D, Dotación tecnológica	Interrelaciones personales Interrelaciones de los sistemas sociales
Intellectus (CIC, 2003)	Valores, Conocimiento Capacidades	Propiedad intelectual, Resultados de la innovación Cultura, Estructura, Aprendizaje organizativo, Procesos	Relaciones con agentes del mercado y de la sociedad en general, Reputación
Guthrie, Petty, Yongvanich, 2004	Educación, Entrenamiento Conocimiento, Espíritu emprendedor	Propiedad intelectual, Filosofía de dirección, Cultura, Procesos de dirección, Sistemas de información Habilidad para crear conocimiento, Estructura	Marcas, Clientes Satisfacción de clientes, Nombre, Canales de distribución, Aliados Licencias
Joia, 2004	Conocimientos, Habilidades	Operaciones, Procesos Cultura, Base de datos Códigos, Estilos de Dirección Redes internas I + D, Dotación tecnológica	Relación con clientes Proveedores, Sub contratistas, Otros agentes
Bueno, Salmador y Rodríguez, 2004	Valores, Conocimientos Capacidades	Propiedad Intelectual, Resultados de la innovación Cultura, Estructura, Aprendizaje organizativo, Procesos	Clientes, Proveedores Competidores, Aliados Otros agentes de la sociedad

Fuente: Alamar (2008)

El primer componente está vinculado a las personas y en la mayoría de los trabajos revisados se le denomina capital humano, y se hace referencia a aspectos relacionados con las habilidades, capacidades, motivación, conocimiento de las personas, entre otros. El segundo componente se refiere al capital estructural, que puede ser entendido como el conjunto de conocimientos que la empresa retiene al margen de los trabajadores y está integrado por los sistemas de información y comunicación, la tecnología, disponible, el diseño organizativo, las rutinas y procedimientos, las patentes, los sistemas de gestión, entre otros. Aunque en algunos trabajos se separa el componente tecnológico del organizativo. El último componente se refiere a la relación de la empresa principalmente con el cliente, y con otros agentes vinculados al negocio, como los proveedores y los aliados, denominado capital relacional y en algunos casos capital cliente, o capital social.

Teniendo en cuenta que dentro de la TRC, el enfoque basado en el capital intelectual sostiene, bajo una misma perspectiva, la primacía de los recursos intangibles y las capacidades en el logro de resultados empresariales superiores y sostenibles en el tiempo, este será el enfoque que adoptaremos en la presente investigación para referirnos a los recursos y capacidades. Además para abarcar los diferentes tipos de recursos que se encuentran presente en una organización, se decide incluir el capital financiero, como recurso tangible. Teniendo en cuenta que dada las características de las pymes, es la dimensión que más se adecua para representar este tipo de recursos.

Por último señalar, que la TRC, plantea que el simple hecho de la posesión de diferentes recursos y capacidades no es suficiente para la obtención de ventajas competitivas. Resaltando varios autores, dentro de esta teoría, la importancia del carácter estratégico que deben tener estos para tal fin, es decir que reúnan ciertas características que permitan a la empresa realizar algo particularmente bien, mejor que la competencia y que sea en la medida de lo posible sostenible a lo largo del tiempo.

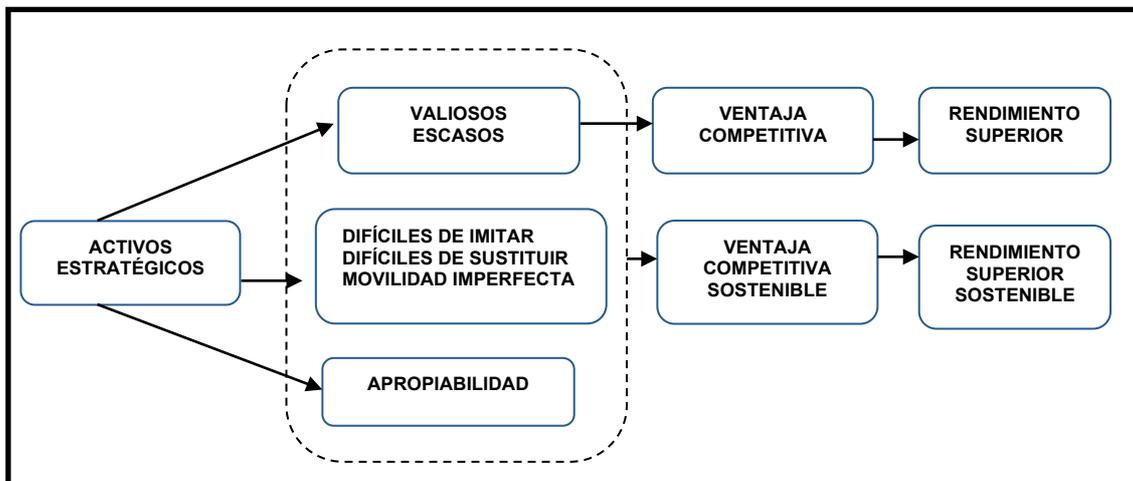
En este sentido se observa en la literatura cierto consenso en cuanto a una serie de características que son determinantes para considerar el carácter estratégico de los recursos (Barney, 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993; Amit y Schoemaker, 1993; Collis y Montgomery, 1995). En primer lugar, se señala que los recursos deben ser *valiosos*, es decir, deben permitir a la empresa explotar oportunidades del entorno o neutralizar sus amenazas (Barney, 1991). Lo que indica que el valor de un recurso no es intrínseco al

mismo, sino que depende del grado de ajuste a las características del entorno competitivo en que se utiliza.

Otra de las características propuestas desde este enfoque se refiere a la escasez de los recursos. Refiriéndose a la no disponibilidad de estos por parte de la mayoría de las empresas competidoras, es decir que tenga una oferta limitada, dado que si otras empresas disponen de los mismos recursos estarían en igualdad de condiciones para competir. En consecuencia, si un recurso se puede adquirir en el mercado, sin restricciones, con independencia de su valor, dicho recurso no genera una ventaja competitiva.

Al respecto, varios autores sugieren que las características mencionadas anteriormente son necesarias pero no suficientes para mantener la ventaja competitiva a largo plazo (Priem y Butler, 2001); añadiendo que los recursos, para servir a este fin, además deben ser difíciles de imitar, insustituibles e intransferibles (Figura 2.9)

Figura 2.9 Características y potencial de los recursos estratégicos



Fuente: Elaboración propia a partir de Barney (1991) y Grant (2006).

Recursos y Capacidades y crecimiento

El análisis anterior revela la importancia que se le confiere a los recursos y capacidades, como factores determinantes para alcanzar una ventaja competitiva, y en consecuencia obtener rendimientos superiores. Considerando el crecimiento como una de las medidas comúnmente utilizada para evaluar el rendimiento empresarial, también son varios los estudios que se han centrado en investigar su relación con los recursos y capacidades de la empresa.

La mayoría de estos estudios tienen su origen en los trabajos de Penrose (1962), quien consideraba el crecimiento de la empresa, como una “*oportunidad productiva*”, que comprende todas las alternativas productivas detectadas por los empresarios para generar ventaja, y que pueden ser aprovechadas dependiendo del modo como se perciba la oportunidad, los recursos con los que cuente la empresa en ese momento, y la habilidad de la misma para obtener ventaja. Se consideran también como referentes de la literatura en este sentido, los trabajos de Wernerfelt (1984) y Barney (1991), quienes reconocen como factores esenciales a la hora de explicar el crecimiento, la cantidad y tipo de recursos, activos, capacidades y conocimiento que posee la empresa, en un momento determinado.

Desde el punto de vista empírico, tomando como base el estudio de Newbert (2007)¹⁷, también puede decirse que se han realizado considerables esfuerzos por demostrar que existe una relación positiva entre la base de recursos de la empresa y el crecimiento de estas.

En este sentido, son varios los estudios que ampliando la línea investigadora desarrollada por Penrose (1962), se centran en investigar dicha relación (Wiklund, 1998; Baum et al., 2001;; Madsen, 2007; Ferreira y Garrido, 2007; Barbero, 2007; Morenos y Casilla, 2008; Rubio y Aragón, 2009; Wiklund et al., 2009; Mateev y Anastasov, 2010; Cassia y Minola, 2012). Notándose al respecto, una amplia fragmentación en la literatura a la hora de abordar el tema, asociada a la utilización de diferentes enfoques de análisis, y a las diferencias en cuanto a la tipología de recursos utilizada para operacionalizar los constructos.

Por una parte, se encuentran los estudios que se centran en identificar los recursos y capacidades que posee la empresa, que son valiosos, raros y difíciles de imitar, y correlacionarlos directamente con el crecimiento. Haciendo énfasis solo en el carácter directo de esta relación.

Autio et al. (2000) obtienen resultados con una alta significación estadística, que prueban el impacto directo que tiene la intensidad del conocimiento y la posesión de recursos que son difíciles de imitar en el crecimiento de las ventas internacionales. Resultados similares fueron obtenidos por Hoopes et al. (2003), quienes se centran en analizar la heterogeneidad de los recursos y capacidades que deriva en ventajas

¹⁷ Este trabajo se considera realiza un análisis semi - cuantitativo de 55 investigaciones empíricas dentro de la literatura de la TRC.

competitivas, y en consecuencia provocan una diferencia en el crecimiento de las empresas.

Madsen (2007), a partir de los resultados obtenidos en su estudio en 168 pymes Noruegas, afirma que la posesión de recursos difíciles de imitar ejerce una influencia positiva sobre el crecimiento de estas empresas. Aunque a diferencia de Autio et al. (2000), en este caso la magnitud de la relación es baja. Por su parte, el estudio de Barbero (2007) en pymes españolas, confirma el carácter directo de la relación entre el crecimiento y la posesión de recursos organizativos y de gestión, recursos estratégicos y de marketing, y recursos financieros. Estos resultados son similares a los obtenidos por Rubio y Aragón (2008), quienes desarrollan su estudio en el mismo entorno geográfico y solo difieren en algunas de las variables utilizadas para operacionalizar los recursos y capacidades.

Más recientemente, Cassia y Minola (2012), se centran en analizar el papel que ha tenido el acceso a ciertos tipos de recursos y la explotación de estos en empresas con altas tasas de crecimiento, o “hipercrecimiento”¹⁸, encontrando también evidencias que sustentan el carácter directo de esta relación.

Por otra parte, se encuentran los estudios que plantean que para obtener rendimientos superiores no es suficiente contar con recursos estratégicos, sino que tan importante como esto, es el uso que se haga de los mismos para alcanzar tal fin. Bajo esta perspectiva se agrupan los estudios que no solo se centran en identificar los recursos estratégicos de la empresa, sino en identificar las condiciones a nivel empresarial que permiten el aprovechamiento eficaz de los mismos para alcanzar mayores tasas de crecimiento. Haciendo énfasis en que la magnitud de la relación entre ambas variables aumenta cuando se tienen en cuenta el efecto indirecto a través de un conjunto de variables explicativas.

Dentro de este grupo sobresale el trabajo realizado por Wiklund y Shepherd (2003a), que tomando como base el enfoque VRIO¹⁹, analizan el efecto que tiene sobre la

¹⁸Este concepto, en correspondencia con Birch (1979) suele utilizarse para referirse a las empresas que han mostrado como mínimo un crecimiento anual, al menos del 20%, durante 4 años consecutivos. También se asocia con el término de empresas gacela.

¹⁹ Modelo desarrollado por Barney (1991) para analizar las fortalezas y debilidades de la empresa respecto a los recursos y capacidades, que se estructura en cuatro preguntas claves en relación con el

relación entre los recursos basados en el conocimiento y el crecimiento de las pymes, el papel moderador de la voluntad innovadora, proactiva y arriesgada de la empresa. Obteniendo como resultado que la fortaleza de la relación es mayor a través de este efecto, que cuando se analiza solo el efecto directo entre ambas variables. Resultados similares fueron hallados por Wiklund et al. (2009).

En esta misma línea Barbero y Casillas (2011), señalan el efecto moderador de la estrategia en la relación entre los recursos y capacidades y el crecimiento. Argumentando que para lograr mayores niveles de crecimiento, las empresas deben organizar y controlar sus recursos en función de la estrategia que se decida utilizar.

Otro elemento que aporta heterogeneidad a los estudios que analizan la relación entre los recursos y capacidades y el crecimiento, se relaciona con el uso de diferentes recursos como variable de análisis. Notándose que se le presta mayor atención a unos recursos que a otros.

El capital financiero, en términos de su acceso y disponibilidad, es una de las variables que la mayoría de los estudios de crecimiento de las pymes integran en sus análisis. Atendiendo a las limitaciones que este recurso impone, desde el punto de vista del desarrollo de nuevas estrategias, proyectos innovadores y búsqueda de nuevas oportunidades, para este tipo de empresas (Wiklund y Shepherd, 2005), debido a que la reducida dimensión de estas limita las posibilidades de acceder a los mercados de capitales para obtener financiación, tanto propia como ajena y dependen en buena medida de la autofinanciación y del patrimonio del empresario y otros financiadores cercanos.

Existe una amplia evidencia empírica que señala el efecto positivo que ejerce la disponibilidad de capital financiero sobre el crecimiento de las pymes. Algunos estudios se centran en destacar su papel para poder perseguir oportunidades, otros que señalan que el crecimiento de una empresa está limitado por los fondos que generen internamente (Churchill y Mullin, 2001²⁰; Mateev y Anastasov, 2010). Algunos

Valor, Rareza, Imitabilidad y Organización de los recursos. Derivándose de sus siglas el acrónimo para denominar el enfoque.

²⁰Trabajo citado por Barbero (2007), donde se refiere que estos autores proponen una fórmula que permite a los emprendedores determinar la tasa de crecimiento que puede alcanzar la empresa antes de tener que acudir a financiación externa y cuando la misma es aplicada, se observa un porcentaje muy bajo de crecimiento.

que destacan el aumento de la influencia cuando se analiza simultáneamente junto a otras variables internas (Wiklund y Sheperd, 2005; Hartarska y González-Vega, 2006). Mientras otros, sostienen que existen diferencias en la influencia entre las dos variables, en dependencia del tipo de financiamiento que se utilice (Smolarski y Kut, 2011).

Por otro lado, se encuentran los trabajos que destacan la mayor relevancia que tienen los activos intangibles, o capital intelectual, para el desarrollo de ventajas competitivas y obtención de resultados superiores. Teniendo en cuenta, como se comentó en el apartado anterior, que los mismos tienen un mayor potencial competitivo.

En este sentido, varios estudios se centran en resaltar la influencia del capital humano sobre el crecimiento empresarial. Al respecto, existen estudios que señalan como elemento esencial: las cualidades, experiencia y formación de los directivos, para la identificación y desarrollo de las oportunidades de crecimiento (Wiklund et al., 1998; Baum et al., 2001; Baum y Locke; 2004; Ferreira y Garrido, 2007). No obstante, la función del directivo no solo consiste 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 directivo debe movilizar y coordinar (Garud y Karnoe, 2003).

En esta línea, otros estudios integran nuevas variables al análisis, considerando también, los conocimientos, experiencia y habilidades de la fuerza de trabajo (Barbero, 2007; Ferreira y Garrido, 2007; Wiklund et al., 2009), así como los esfuerzos que realiza la empresa para aumentar sus habilidades y motivación, asociados con los programas de formación e incentivos, etc., (Barringer y Neubaum, 2005; Neubaum, 2004; Barbero, 2007). Al respecto, a pesar de que la mayoría de los trabajos obtienen resultados que permiten establecer una relación positiva entre ambas variables, no existe consenso en cuanto al carácter directo de esta relación.

Especial atención también ha recibido el capital relacional como factor determinante para el crecimiento. Encontrando estudios que sustentan empíricamente que las redes de relaciones que mantienen los gerentes con clientes, proveedores, asociaciones, así como sus relaciones informales con otros empresarios, influyen positivamente en el crecimiento de las pymes (Robsson y Bennett, 2000; Ferreira y Acevedo, 2007; Madsen, 2007; Wiklund et al., 2009; Ferreira et al., 2011). Al respecto, se considera que la elevada concentración de clientes, si bien conlleva un alto riesgo comercial,

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 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).

En cuanto al capital estructural, los recursos que se agrupan bajo esta clasificación, también se han asociado con el crecimiento. Aunque debe señalarse que dada la escasez de este tipo de recursos en el ámbito de las pequeñas y medianas empresas, el mayor número de trabajos se ha desarrollado en las grandes empresas.

No obstante, a pesar de que la evidencia empírica es escasa, algunos trabajos (Ferreira y Garrido, 2007; Díaz y Vassolo, 2007; Barbero, 2007; Rubio y Aragón, 2009), han incluido esta variable en el análisis de los factores determinantes de la competitividad y el crecimiento, desde la perspectiva de los recursos y capacidades. Señalándose en la mayoría de los casos un efecto positivo indirecto de este tipo de recursos sobre el crecimiento, que refuerza su impacto cuando se integra con otros recursos y no como elemento aislado.

Llegados a este punto, es importante señalar que algunas investigaciones, al contrario de todo lo expuesto anteriormente no han podido desarrollar conclusiones definitivas, o sea no se ha podido comprobar la contribución de los recursos y capacidades al crecimiento, siendo un ejemplo de ello el trabajo de Wiklund (1998). Aunque este autor reconoce que sus resultados pueden estar afectados por la forma de operacionalizar la variable.

Resumiendo, tras la revisión de la literatura tanto teórica como empírica, puede decirse que existe una amplia evidencia que sustenta la relación entre los recursos y capacidades y el crecimiento de las pymes (Tabla 2.8). Agrupándose los distintos aportes en dos consideraciones importantes.

Tabla 2.8. Recursos y capacidades relacionados con el crecimiento de las pymes.

Estudios	Recursos y Capacidades			
	Capital financiero	Capital humano	Capital estructural	Capital relacional
Wiklund (1998)		x		x
Autio et al. (2000)		⊕	⊕	
Robson y Bennett (2000)				⊕
Baum et al. (2001)		⊕		
Churchill y Mulin (2001)	⊖			
Wiklund y Shepherd (2003 a)		⊖		
Wiklund y Shepherd (2003 b)		⊖		
Wiklund y Shepherd (2005)	⊖			
Hartarska y González-Vega, (2006)	⊕		x	
Madsen (2007)			⊕	
Ferreira y Acevedo (2007)		⊕		⊕
Barbero (2007)	⊕	x	⊕	⊕
Rubio y Aragón (2008)			⊕	
Morenos y Casillas (2008)	⊖			
Alamar (2008)		⊕	⊕	⊕
Wiklund et al. (2009)		⊖		⊖
Mateev y Anastasov (2010)	⊕			
Barbero y Casillas (2011)	⊖	⊖	⊖	
Coad y Tamvada (2011)		-		
Cassia y Minola (2012)		⊕	⊕	

(+) efecto positivo (-) efecto negativo (x) no tiene influencia ⊕ efecto directo ⊖ efecto indirecto

Fuente: Elaboración propia

Por una parte, existe un alto consenso en cuanto al carácter positivo y directo de dicha relación. Aunque las investigaciones más recientes sugieren que cuando se analiza el efecto moderador o indirecto de los recursos y capacidades sobre el crecimiento, a través de su interacción con otras variables explicativas, que pueden ser tanto internas como externas, aumenta la fortaleza de esta relación. Este planteamiento se sustenta en el hecho de que para obtener rendimientos superiores no es suficiente contar con recursos estratégicos, tan importante como esto, es el uso que se les dé a los recursos para ajustarse a las características del entorno.

En segundo lugar, existe una gran fragmentación en la literatura en cuanto a la determinación de los recursos y capacidades que mayor influencia tienen sobre el crecimiento. Aunque, a modo general puede decirse que han recibido especial atención, los recursos financieros, en términos de su acceso y disponibilidad, el capital humano, atendiendo a los conocimientos, habilidades y experiencia que poseen los individuos dentro de la empresa; la red de colaboradores y relaciones que mantiene la empresa con agentes externos, así como el capital estructural con que cuenta, o sea las tecnologías, metodologías y procesos, que hacen posible el desarrollo de la organización.

2.3.3 Enfoque de las Capacidades Dinámicas

A pesar de que la teoría de los recursos y capacidades (TRC) se ha convertido en una de las teorías más ampliamente aceptada y aplicada en el campo de la Dirección Estratégica, para explicar las condiciones sobre las cuales las empresas pueden lograr rentas superiores y ventajas competitivas sostenibles, la misma también ha sido objeto de considerables críticas²¹ que resaltan algunas de sus debilidades. En particular, su poca validez para explicar la ventaja competitiva en entornos cambiantes, dado su carácter estático (Eisenhardt y Martin, 2000; Priem y Butler, 2001; Teece et al., 1997).

Debilidad que se agudiza en el entorno actual, caracterizado por un dinamismo creciente, que se asocia a cambios rápidos y significativos en la tecnología, cambios continuos en las preferencias del consumidor, ciclos de vida del producto reducidos, una competencia global intensificada y una rápida difusión del conocimiento tácito y de las prácticas empresariales (Chiou et al., 2002; Desarbo et al., 2005; Liu et al., 2005; Zhou et al., 2006; Protojerou et al., 2008). Donde las proposiciones originales de la

²¹Para mayor información consultar Kraaijenbrink et al. (2010), trabajo que evalúa las principales críticas señaladas a la TRC en la literatura.

TRC quedan incompletas, al no tener en cuenta la naturaleza evolutiva de los recursos y capacidades, para facilitar la adaptación continua de la empresa a entornos altamente competitivos.

Como respuesta a esta limitación surge el enfoque de las capacidades dinámicas, como una extensión de la TRC, que va un paso más allá en la cadena de causalidad de la ventaja competitiva basada en la eficiencia (Monferrer, 2011), e intenta explicar cómo las empresas son capaces de obtener rentas y ventajas competitivas ante la presencia de cambios que afecten al mercado de productos y/o al mercado de factores (Teece et al., 1997; Eisenhardt y Martin, 2000; Makadok, 2001; Winter, 2003; Teece, 2007, 2009, 2012; Helfat et al., 2007; Barreto, 2010, Pavlou y El Sawy, 2011).

Los orígenes teóricos de este enfoque se encuentran en los trabajos de Penrose (1962), Nelson y Winter (1982), Prahalad y Hamel (1990), entre otros, pero no es hasta la publicación del trabajo de Teece et al., (1997) cuando las capacidades dinámicas adquieren verdadera relevancia como campo de investigación. Desde entonces varios académicos han centrado sus esfuerzos en el desarrollo y evolución de este enfoque (Teece, et al., 1997; Eisenhardt y Martin, 2000; Helfat, 2000; Madhok, 2000; Zahra et al., 2006; Newbert, 2007; Teece, 2007; Barreto, 2010; Helfat y Peteraf, 2009; Teece, 2012), analizando el modo en que las organizaciones desarrollan sus capacidades específicas y regeneran sus competencias esenciales para hacer frente a los cambios existentes en el entorno, es decir, centrándose en identificar las bases sobre las cuales se pueden crear, mantener e incrementar ventajas distintivas y difíciles de imitar por la competencia.

A pesar de las numerosas aportaciones que ha recibido este enfoque, como campo de investigación aún se encuentra en una etapa inicial. La mayoría de los trabajos siguen siendo conceptuales²² y la evidencia empírica, que contrasta los supuestos teóricos en la práctica, es bastante escasa.

La mayoría de los autores resaltan, en primer lugar, la importancia de una adecuada definición del concepto para el desarrollo de las investigaciones en este campo; teniendo en cuenta que la validación empírica de las proposiciones teóricas que se pretendan contrastar, así como los resultados que se obtengan, dependerán en gran

²² Para mayor información consultar el estudio bibliográfico realizado por Di Stefano et al., (2009)

medida de la naturaleza de la definición que se utilice en el análisis (Barreto, 2010; Helfat y Peteraf, 2009).

Evolución del concepto de capacidades dinámicas

En este sentido han sido varias las alternativas de conceptualización ofrecidas (Tabla 2.9), que van desde el primer intento por introducir el concepto, realizado por Teece y Pisano en 1994, pasando por la primera definición aceptada en la literatura, que se corresponde con la ofrecida por Teece et al., (1997), hasta la posterior evolución de las mismas, en correspondencia con la evolución de las investigaciones en este campo (Helfat y Peteraf, 2009: p. 94). Observándose que algunas siguen un enfoque más cercano a la TRC, mientras que otras tienden a adoptar un enfoque más cercano a la economía evolutiva. Al respecto, Madsen (2010) realiza una distinción entre las diferentes definiciones y establece que las mismas pueden dividirse en tres grupos: i) las definiciones que se centran en los resultados de las capacidades dinámicas (ej. Griffith y Hravey, 2001), ii) las que hacen énfasis en el papel de las condiciones externas (ej. Teece et al., 1997; Einsichardt y Martin, 2000) y iii) las que se enfocan en las habilidades o actividades que hacen que las empresas sean dinámicas (ej. Zollo y Winter, 2002; Zahra et al., 2006).

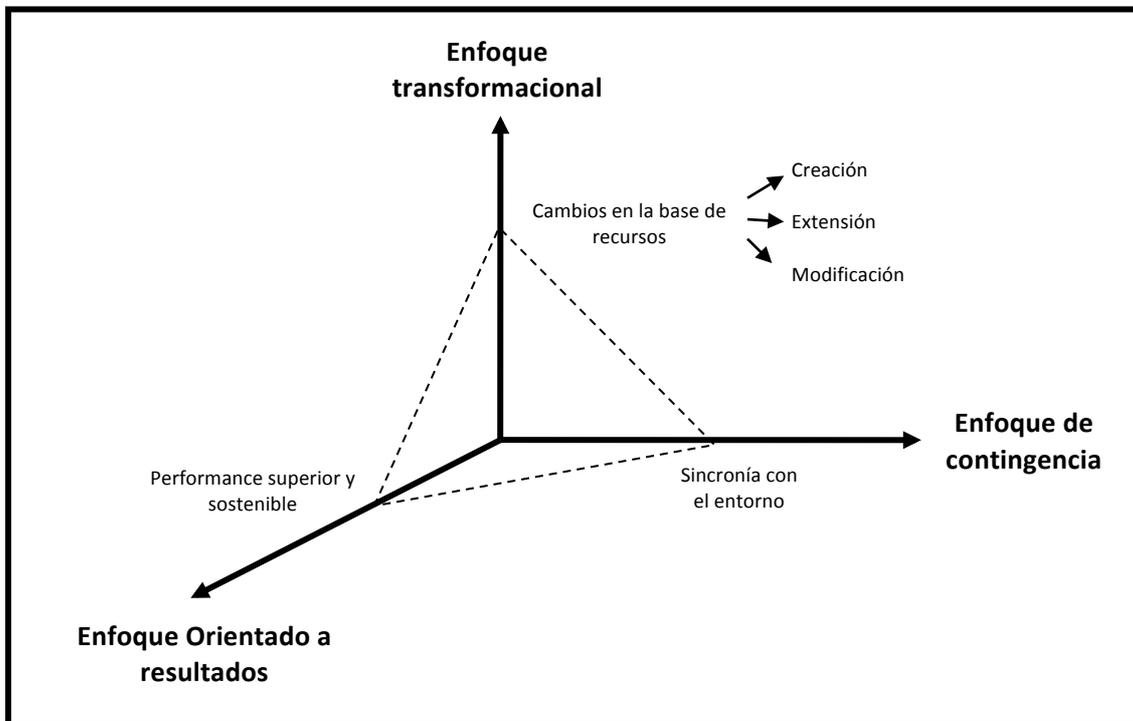
Tabla 2.9. Evolución del concepto de capacidades dinámicas

Autores	Definición
Teece y Pisano (1994: p. 541)	Subconjunto de competencias o capacidades que permiten a la empresa crear nuevos productos y procesos, respondiendo así a circunstancias cambiantes del mercado".
Teece et al. (1997: p. 516)	Habilidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar sus competencias internas y externas para adaptarse a entornos de rápido cambio.
Eisenhardt y Martin (2000)	Procesos de la empresa que usan los recursos – específicamente los procesos para integrar, reconfigurar y obtener recursos- para igualar o incluso crear cambios del mercado.
Teece (2000)	Capacidad de detectar y aprovechar oportunidades de forma rápida y competente.
Griffith y Harvey (2001)	Creación de una combinación de recursos difíciles de imitar que incluye la coordinación efectiva de las relaciones inter-organizacionales, de forma que pueda proveer a la empresa una ventaja competitiva.
Zollo y Winter (2002: p. 340)	Patrón estable y de aprendizaje de actividad colectiva mediante el cual la organización sistemáticamente genera y modifica sus rutinas operativas para conseguir una mayor rentabilidad".
Winter (2003: p. 991)	Capacidades que operan para extender, modificar o crear capacidades ordinarias.
Zahra et al. (2006: 918)	Capacidad para reconfigurar los recursos y rutinas de una empresa en la forma prevista y considerada más apropiada por los principales decisores.
Helfat et al., (2007: p. 4)	Capacidad de una organización para crear, extender y modificar intencionalmente su base de recursos.
Wang y Ahmed (2007: p. 35)	Orientación en el comportamiento de la empresa a la continua integración, reconfiguración, renovación y recreación de sus recursos y capacidades y, más importante, al incremento y reconstrucción de sus capacidades esenciales en respuesta a un entorno cambiante para conseguir mantener la ventaja competitiva".
Teece (2007: p. 1319, 2009: p. 4)	Capacidades de la empresa, difíciles de imitar, necesarias para adaptarse a clientes cambiantes y a las nuevas oportunidades tecnológicas. También incluyen la capacidad de la empresa de configurar el entorno en el que opera, desarrollar nuevos productos y procesos y diseñar e implementar modelos de negocio viables.
Chen et al. (2008)	Rutinas organizativas y estratégicas antecedentes a la creación, adaptación y combinación de otros recursos en nuevas fuentes de ventaja competitiva.
Vassolo y Anand (2008)	Son rutinas que modifican rutinas, alterando la trayectoria evolutiva.
Barreto (2010: p. 271)	Potencial de la empresa para resolver problemas sistemáticamente formado por su propensión a detectar oportunidades y amenazas, tomar decisiones oportunas y orientadas al mercado y a cambiar su base de recursos
Jantuen et al. (2012)	Capacidades de orden superior el cambio de las capacidades operacionales y el aprendizaje en nuevos dominios.

Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, a pesar de que existen diferencias entre las definiciones analizadas en cuanto a: i) la naturaleza del concepto, ya que las capacidades dinámicas han sido definidas como *capacidades* (Teece y Pisano, 1994; Winter, 2003; Zahra et al., 2006; Helfat et al., 2007; Teece, 2007), *procesos* (Eisenhardt y Martin, 2000), o como *rutinas* (Zollo y Winter, 2002), así como ii) la falta de consenso en cuanto a los elementos de cambio dentro de la organización y iii) los tipos de entornos en los que estas son relevantes, puede decirse a modo general todas ellas convergen respecto a tres factores claves (Figura 2.10).

Figura 2.10. Factores que caracterizan las principales definiciones de las capacidades dinámicas



Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, la mayoría de las definiciones reflejan el carácter transformacional de las capacidades dinámicas, o sea señalan que la esencia de las mismas radica en su potencial de cambio para lograr sincronía con el entorno, a partir de la creación, extensión o modificación continua de las capacidades organizativas u operacionales. Elemento que, como se explicó en el apartado anterior, las posiciona en un nivel jerárquico superior respecto a estas.

En segundo lugar, se señala que la mayoría de las definiciones adoptan un enfoque de contingencia, o sea las capacidades dinámicas se definen en términos de ajuste o sincronía con las características del entorno. Partiendo de la premisa de que las empresas se encuentran en un contexto Schumpeteriano o evolutivo, que demanda frecuentes reconfiguraciones e inversiones en nuevas competencias funcionales que apoyen el desarrollo progresivo de productos y servicios de valor, para mantenerse adaptada a contextos radicalmente competitivos. De este modo, se señala que los entornos con un mayor nivel de dinamismo son los más propicios para la utilización de las capacidades dinámicas, configurándose como el escenario perfecto para obtener el máximo partido de este tipo de capacidades desarrolladas por la empresa. En otras palabras, a las capacidades dinámicas se les confiere un carácter moderador y de ajuste entre el dinamismo del entorno y el dinamismo de las capacidades de la empresa.

De acuerdo con Zahra et al., (2006: p.923), es importante resaltar que aunque resulta obvio que este tipo de capacidades son más valiosas en entornos de rápido cambio y difíciles de predecir, ya que permiten preparar la empresa para perseguir nuevas y prometedoras oportunidades (Eisenhardt y Martin, 2000; Rindova y Kotha, 2001; Zollo y Winter, 2002; Newbert, 2005; Teece, 2007; Wu, 2010), no deben confundirse las condiciones externas con las capacidades dinámicas, o sea, que debe entenderse que el nivel de dinamismo del entorno supone un estímulo para el desarrollo de este tipo de capacidades, pero no forma parte de las mismas, lo que ha llevado a varios autores a resaltar la utilidad de este enfoque en entornos con un dinamismo moderado (Zahra et al. 2006; Helfat et al., 2007; Helfat y Peteraf, 2009) o caracterizado por bajas tasas de cambio (Zollo y Winter, 2002).

Por último, se observa que en las primeras definiciones del concepto, los autores optaban por incluir un enfoque asociado a resultados, o sea asociaban la esencia o naturaleza del concepto con el propósito del mismo. Enfoque que ha sido ampliamente criticado por su carácter tautológico y en consecuencia ha provocado que los trabajos más recientes, una vez que destacan los inconvenientes de esta decisión²³, excluyan intencionalmente toda clase de tautología al no hacer referencia en sus definiciones al desempeño o la ventaja competitiva, como resultados de las capacidades dinámicas (Teece, 2012).

²³ Para ampliar información ver Barreto (2010)

Teniendo en cuenta lo anterior y sobre la base de las tres definiciones más influyentes en la literatura²⁴, y más recientemente, la definición de Teece (2007, 2009), se considera en este estudio como capacidades dinámicas: *aquellas capacidades que determinan la habilidad de la empresa para identificar oportunidades continuamente, tomar decisiones oportunas para aprovecharlas y mantenerse ágil en la renovación de su base de recurso para adaptarse, o crear cambios en su entorno.*

Por último, señalar que hay opiniones divergentes en cuanto al grado de heterogeneidad de las capacidades dinámicas entre empresas. La mayoría de los investigadores suponen (implícita o explícitamente) que las capacidades dinámicas son únicas y específicas de cada empresa (Teece et al 1997; Makadok 2001). Sin embargo, otro grupo de investigadores (Eisenhardt y Martin 2000; Barreto 2010) han sugerido que pueden existir elementos comunes entre las capacidades dinámicas de diferentes empresas. Siguiendo una lógica similar a la de Eisenhardt y Martin (2000) y Barreto (2010), en este trabajo se comparte que a pesar de que las capacidades dinámicas son específicas de cada empresa, cuando aumenta el nivel de abstracción del análisis, es posible establecer características comunes en una o más de las dimensiones relacionadas con dichas capacidades entre empresas.

Factores que facilitan el desarrollo de las capacidades dinámicas.

Otro aspecto ampliamente discutido en la literatura se relaciona con los factores que intervienen en la creación y desarrollo de las capacidades dinámicas. En este sentido, varios autores han centrado sus trabajos en este tema (Teece et al., 1997; Eisenhardt y Martin, 2000; Makadok, 2001; Zollo y Winter; 2002; Zahra et al., 2006; Teece, 2007, 2009, 2012; Daneelss, 2008), y como consecuencia diversos factores o mecanismos han sido identificados.

En un primer grupo se encuentran los trabajos que resaltan la importancia de los *procesos organizativos y de gestión*, haciendo referencia a los procesos de coordinación e integración, de aprendizaje, y de reconfiguración o transformación Teece et al. (1997). Al respecto varios autores (Amit y Schoemaker, 1993; Zahra et al., 2006) señalan que la habilidad por parte de la empresa para evaluar el valor de los recursos y competencias internas y externas existentes e integrarlos de forma eficiente

²⁴ Según el estudio bibliográfico realizado por Di Stefano (2009), las definiciones más influyentes en la literatura de las capacidades dinámicas han sido las desarrolladas por Teece et al. (1997); Eisenhardt y Martin (2000) y Zollo y Winter (2002).

y efectiva para formar nuevas competencias, ayuda a las empresas a superar su miedo al cambio. Además establece expectativas positivas en relación a los beneficios que tiene el desarrollo de capacidades dinámicas para la empresa, y por lo tanto aumenta la propensión de esta a adoptar procesos de reconfiguración (Zahra et al., 2006).

Por otra parte, los procesos o mecanismo de aprendizaje son considerados como uno de los principales causantes de la creación y desarrollo de las capacidades dinámicas. Si se tiene en cuenta que la renovación requiere que las empresas exploren y aprendan nuevas vías, a la vez que exploten aquellas que ya han aprendido (March, 1991). Teece et al. (1997) plantea que el aprendizaje, es un proceso que permite mejorar el desempeño de las tareas, a través de la experimentación y la repetición, y al mismo tiempo, posibilita que las empresas logren identificar nuevas oportunidades de producción.

En esta línea, Eisenhardt y Martin (2000) destacan como mecanismos de aprendizaje relevantes para el desarrollo de capacidades dinámicas: la práctica repetida (y experiencia consecuente), los errores del pasado y el factor experiencia. Mientras que Zollo y Winter (2002), además de la acumulación de experiencia, señalan la importancia de los procesos cognitivos deliberados, tales como, la articulación del conocimiento (a través de discusiones colectivas o procesos de evaluación del rendimiento) y la codificación del conocimiento (herramientas escritas sobre la implicación de las rutinas específicas existentes). Argumentando que los mecanismos deliberados tendrán mayor efectividad en el desarrollo de capacidades dinámicas que los mecanismos cuasi-automáticos, cuando la frecuencia de las experiencias de coordinación es más bajas, la heterogeneidad de las experiencias de trabajo es alta y la ambigüedad causal del rendimiento de la tarea es alta.

Por su parte, Zahra et al. (2006) sugieren la improvisación, el aprendizaje por prueba y error y la experimentación como los principales mecanismos de aprendizaje que sostienen el desarrollo de este tipo de capacidades. Haciendo énfasis en que los dos primeros cobran mayor importancia en el ámbito de las nuevas empresas que en empresas ya establecidas.

En un segundo grupo se reúnen los trabajos que, detrás de la lógica de las capacidades dinámicas, sustentan que la evolución y el cambio de una empresa no ocurre al azar, es decir que depende de la historia pasada de dicha empresa. En

consecuencia los cambios que se introduzcan estarán guiados y a su vez limitados por las acciones pasadas y presentes, así como por la base de recursos de la empresa. Daneelss (2008) resaltan la importancia de los recursos de holgura, así como la tolerancia al fracaso y las decisiones de inversión como elementos que subyacen en el desarrollo de las capacidades dinámicas. Por su parte Ambrosini et al.(2009), plantean que las capacidades dinámicas se construyen, no se compran en el mercado, y si bien su desarrollo depende en gran medida de las decisiones que ha tomado la empresa en el pasado y de los recursos que posee, atribuyen un importante papel al aprendizaje, aunque señalan que algunos autores consideran este elemento como una capacidad dinámica en sí mismo, en lugar de un antecedente de estas (Ambrosini et al., 2009: p. S11).

Al respecto, estudios más recientes resaltan la importancia de separar las capacidades dinámicas en sí mismas de los elementos organizativos que constituyen la base de estas. Uno de los trabajos más destacados en este sentido es el de Teece (2007, 2010), quien en su intento por diseñar un soporte teórico válido para este enfoque, en primer lugar sugiere que las capacidades dinámicas pueden desagregarse en tres tipos para su análisis y seguidamente propone un conjunto de procesos organizacionales o de gestión, procedimientos, sistemas y estructuras²⁵, que subyacen en el desarrollo de cada una de ellas.

Por último, algunos autores destacan el papel de los emprendedores o directivos como elemento importante en el desarrollo de las capacidades dinámicas. Sustentando sus planteamientos en el importante papel que juegan los directivos en la habilidad que tienen las empresas para adaptarse a circunstancias cambiantes. Papel que cobra mayor relevancia en el ámbito de las pymes, si se tiene en cuenta que el término directivo y las responsabilidades que este abarca, recae en la mayoría de los casos sobre una sola persona.

Zahra et al. (2006) señalan que la orientación emprendedora, las habilidades de integración de directivos, su experiencia y habilidades, marcan una diferencia importante en el desarrollo de las capacidades dinámicas. En cambio Helfat et al. (2007: p.3), resaltan la capacidad de los directivos para identificar oportunidades externas, así como la influencia que ejerce en el surgimiento de estas capacidades, las

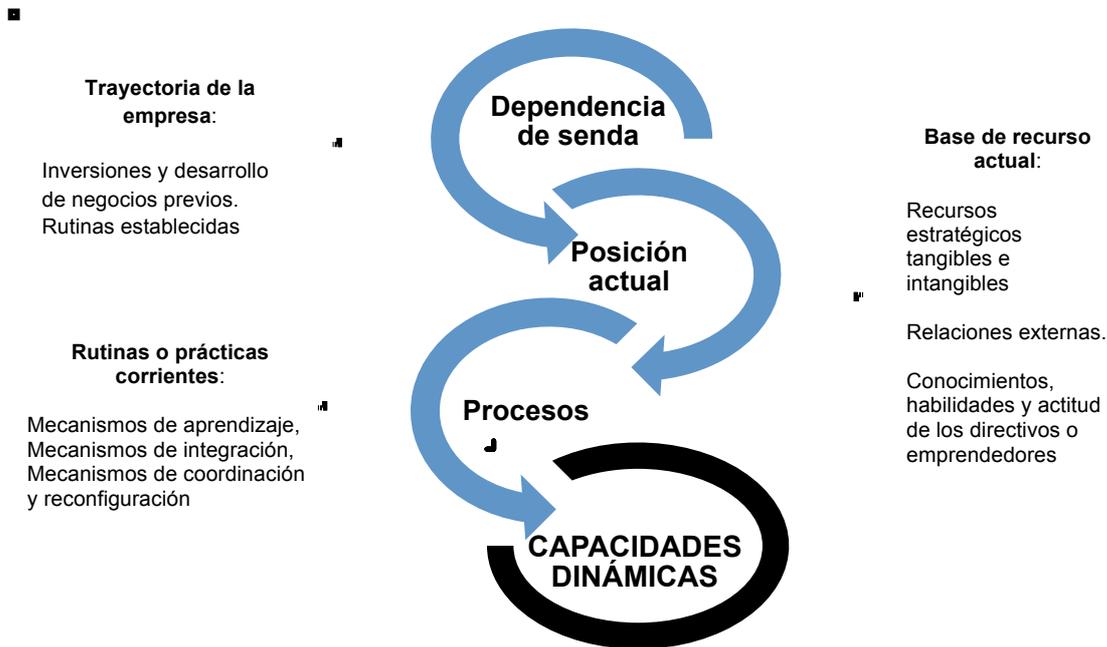
²⁵Consultar Teece (2007, 2009) para profundizar en la amplia gama de factores que subyacen en el desarrollo de cada una de las capacidades dinámicas propuesta por este autor.

decisiones sobre inversión en recursos, tomadas por estos. Investigaciones previas (Adner y Helfat, 2003), también suelen utilizar el término “*capacidad dinámica de gestión*” para referirse a la capacidad de los directivos para crear, extender o modificar la base de recursos de la empresa. Argumentando que estas capacidades surgen del aprendizaje y experiencia previa de los directivos.

Más recientemente, Teece et al. (2012), comparando el papel de las rutinas organizativas con las habilidades y conocimientos de la alta dirección, como bases para el desarrollo de las capacidades dinámicas, señala que en empresas dinámicamente competitivas, sin importar el tamaño, los directivos juegan un papel importante, tanto en la transformación de la empresa como del entorno, a través de actuaciones estratégicas “*suigeneris*” que no se derivan de rutinas organizativas, ni es necesario que den lugar a nuevas rutinas (Teece, 2012: p.1).

En resumen, puede decirse que a pesar de que se utilizan diferentes terminologías o categorizaciones, la mayoría de los autores parecen coincidir en que la trayectoria pasada de la empresa, así como su base de recurso actual, en términos de los activos estratégicos que posee, ejerce cierta influencia en el desarrollo de las capacidades dinámicas. Aunque suelen resaltar que las capacidades dinámicas descansan mucho menos sobre el conocimiento existente y más sobre la rápida creación de nuevos conocimientos, atribuyéndole especial relevancia en este sentido a los procesos organizacionales, principalmente los que se asocian a los mecanismos de aprendizaje, coordinación e integración, como factor fundamental sobre el que subyace el desarrollo de este tipo de capacidades. (Figura 2.11).

Figura 2.11: Antecedentes de las capacidades dinámicas



Fuente: Elaboración propia

Delimitación de las capacidades dinámicas

En la literatura previa se han abordado varios elementos que, de forma general, se engloban bajo el concepto de las capacidades dinámicas en función de las dimensiones del fenómeno que se investigue (Collis, 1994; Winter, 2003; Teece, 2007)

Desde el punto de vista teórico, Collis (1994) fue el primero en proponer distintos niveles de capacidades dinámicas, distinguiendo entre las capacidades que permiten modificar, crear y extender la base de recursos y las capacidades que permiten renovar este tipo de capacidades, a las que denominaba meta-capacidades. Tipología que ha sido desarrollada posteriormente por Danneels (2002), Winter (2003) y Ambrosini et al. (2009). Por su parte, Eisenhardt y Martin (2000), propusieron un conjunto de capacidades dinámicas, tales como rutinas de desarrollo de productos, de asignación de recursos, de aplicación y transferencia de conocimiento, así como la capacidad de establecer alianzas y adquisiciones.

Del mismo modo, encontramos trabajos empíricos que también revelan otros procesos componentes de las capacidades dinámicas, como la transformación continua de las formas de organización en las empresas Yahoo! y Excite (Rindova y Kotha,2001), la

creación, absorción, integración y reconfiguración de conocimientos (Verona y Ravasi, 2003; Flor et al., 2011), entre otros.

Así, los investigadores al tratar las capacidades dinámicas, se han referido a un amplio abanico de recursos, procesos y capacidades, que agudiza la confusión en cuanto a las formas que se manifiestan este tipo de capacidades (Helfat et al., 2007). Tratando de aportar claridad al respecto, Wang y Ahmed (2007), tras la revisión de la literatura referente a las capacidades dinámicas, identifican y distinguen tres categorías que han sido utilizadas en la mayoría de los trabajos cualitativos: capacidad de adaptación, capacidad de absorción y capacidad de innovación .

Varios son los autores que incluyen en sus trabajos la *capacidad de adaptación* entre los factores que componen las capacidades dinámicas, entendida esta como la habilidad de la empresa para identificar y capitalizar nuevas oportunidades de mercados, asignándole un carácter estratégico y relacionándola con la teoría de los recursos y capacidades (Monferrer, 2011). Revelando la evidencia empírica que la capacidad de adaptación a los cambios del entorno y de ajuste de los recursos internos respecto a la demanda externa, resulta ser un factor esencial para la evolución y la supervivencia de la empresa en varias industrias.

No obstante, algunos estudios recientes (Cruz et al. 2009: p.113) señalan que considerar la capacidad de adaptación como una capacidad dinámica o uno de los factores que influyen en su desarrollo, podría suponer un error tautológico, ya que la definición del término puede estar implícita en la propia definición de las capacidades dinámicas, al tener en cuenta que varios autores se refieren a la misma como: la habilidad de adaptación a entornos de rápido cambio (Teece et al., 1997).

En relación a la *capacidad de absorción*, la mayoría de los trabajos sustentan sus bases en los fundamentos teóricos propuestos por Cohen y Levinthal (1990), quienes introdujeron el concepto. Así encontramos autores que se refieren al mismo de forma general, como el conjunto de rutinas organizacionales necesarias para identificar y utilizar el conocimiento generado fuera de la organización (Liao, 2003; Wang y Amhed, 2007; Cruz et al., 2009), mientras que otros (Verona y Ravasi, 2003; Jansen et al., 2005; Camisón y Forés, 2010), tomando como base el trabajo de Zahra y George (2002), son más específicos y desagregan la capacidad de absorción en varias categorías agrupadas en dos componente, que abarcan tanto la perspectiva interna como externa del concepto: i) capacidad de absorción potencial, que abarca la

capacidad de asimilación y adquisición del conocimiento y ii) la capacidad de absorción realizada, refiriéndose a la capacidad de transformación y aplicación del conocimiento.

En este sentido, con independencia del enfoque que se utilice, los estudios empíricos establecen una relación directa entre la habilidad de la empresa para gestionar el conocimiento (identificación + asimilación + renovación) y su capacidad para mantenerse adaptada a entornos de rápido cambio, considerándolo un factor importante de las capacidades dinámicas en varias industrias (Monferrer, 2011).

La *capacidad de innovación*, es otra de las capacidades que ha sido utilizada por varios autores (Wang y Ahmed, 2007; Cruz et al., 2009), como medida de las capacidades dinámicas, para referirse a la competencia de una empresa para desarrollar nuevos productos, procesos y servicios. Considerándose una capacidad dinámica en tanto y cuanto supone la interacción entre el conocimiento interno y las demandas del mercado externo (Un, 2002), para facilitar el cambio y la renovación de la empresa y garantizar la adecuada respuesta y adaptación al mismo. En efecto, bajo esta conceptualización, la capacidad de innovación comparte rasgos comunes con lo que Teece (2007, 2009) denomina capacidad para aprovechar oportunidades, que se analiza más adelante, y/o con el segundo componente de la capacidad de absorción propuesto por Zahra y George (2002).

Otra de las clasificaciones más reciente, y que ha tenido gran aceptación entre los estudiosos del tema, teniendo en cuenta su carácter integrador, es la propuesta por Teece (2007, 2009) quien señala que para propósitos de análisis, las capacidades dinámicas pueden desagregarse en tres tipos: i) la capacidad para detectar oportunidades (*sensing*), señalando la necesidad de explorar y escanear las tecnologías y el mercado constantemente para identificar amenazas y oportunidades, ii) la capacidad para aprovechar estas oportunidades (*seizing*), refiriéndose a la habilidad de la empresa para traducir las mismas en nuevos productos, procesos o servicios, coincidiendo estas dos categorías, según este autor con los conceptos de exploración y explotación de March (1991, 1996) y iii) la capacidad de gestionar la reconfiguración de recursos para mantenerse competitiva en el tiempo (*managingthreats*).

A partir de esta propuesta varios han sido los autores que han tomado como base esta clasificación para desarrollar sus investigaciones. Barreto (2010), amplía la propuesta

inicial de Teece (2007) incluyendo la orientación al mercado. Por su parte Pavlou y El Sawy (2011), propone un conjunto de 4 capacidades dinámicas: i) capacidad de detectar oportunidades, ii) capacidad de aprendizaje, como medida para renovar las capacidades actuales con nuevos conocimientos, iii) capacidad de integración y iv) capacidad de coordinación. Coincidiendo las dos últimas con el tercer y cuarto elemento propuesto por Zahra y George (2002).

En esta misma línea, Cui y Jiao (2011), asocian las capacidades dinámicas con: i) la capacidad de detectar oportunidades, ii) capacidad de reconfiguración, y iii) la capacidad de poseer y mantener flexibilidad tecnológica y flexibilidad organizacional. Mientras que Jones et al. (2012) sugiere que las empresas de base tecnológica demandan otro tipo de capacidades dinámicas y proponen el “*bootstrapping*” y el bricolaje como capacidades dinámicas esenciales para este tipo de empresa. Refiriéndose a la primera como el conjunto de actividades que se llevan a cabo con el fin de acceder a nuevos recursos de forma rápida y económica para poder aprovechar y crear nuevas oportunidades, mientras que la segunda se relaciona con la capacidad de la empresa para reconfigurar los recursos existentes, e integrarlos con los nuevos recursos. Dimensiones que bajo otra terminología coincide en cierta manera con la propuesta inicial de Zahra y George (2002) y la de Teece, (2007, 2009).

En este sentido, a pesar de que existe una gran fragmentación en la literatura en cuanto a: i) tipos de capacidades dinámicas, ii) utilización de diferentes terminologías para referirse a una misma capacidad, iii) distinción entre los antecedentes y las capacidades dinámicas en sí misma (ej. mecanismo de aprendizaje), y iv) ámbito de aplicación de los diferentes tipos de capacidades²⁶, la mayoría de las investigaciones suelen relacionar las capacidades dinámicas, en primer lugar desde una perspectiva externa con la habilidad de la empresa para reconocer el valor de información relevante, asimilarla, y aplicarla con fines comerciales, y en segundo lugar, desde un punto de vista interno con la capacidad de la empresa para mantenerse competitiva a través de la mejora, combinación, protección y cuando sea necesario reconfiguración de su base de recursos (Tabla 2.10).

En relación con el planteamiento anterior, y siendo consecuente con la literatura más reciente, se utiliza en este trabajo la tipología propuesta por Teece (2007) para hacer

²⁶ Algunas son más apropiadas para grande empresas, mientras otras se adecuan más a las características de las pymes y otras dependen del sector.

Tabla 2.10. Agrupación de los diferentes tipos de capacidades dinámicas.

Perspectivas	Variables	Estudios
Externa	Capacidad de identificar oportunidades.	Zahra y George (2002); Liao (2003); Verona y Ravasi (2003); Wang y Ahmed (2004); Jansen et al. (2005); Teece (2007, 2009, 2012); Wang y Ahmed (2007); Gutiérrez (2008); Cruz et al. (2009); Lichtenthaler y Lichtenthaler (2009); Camisón y Forés (2010); Barreto (2010); Cui y Jiao (2011); Pavlou y El Sawy (2011); Jones et al. (2012)
	Capacidad de aprovechar oportunidades.	
	Capacidad para explorar el entorno.	
	Capacidad de absorción potencial: adquisición y asimilación de conocimientos.	
	Capacidad de marketing e I+D de orden superior.	
	Orientación al mercado	
	Capacidad de creación y absorción de conocimientos.	
	Capacidad de adaptación.	
Interna	Capacidad de innovación	Zahra y George (2002); Verona y Ravasi (2003); Jansen et al. (2005); Teece (2007, 2009, 2012); Wang y Ahmed (2007); Gutiérrez (2008); Camisón y Forés (2010); Barreto (2010); Pavlou y El Sawy (2011); Cui y Jiao (2011); Jones et al. (2012)
	Capacidad de adquisición de recursos.	
	Capacidad para tomar decisiones oportunas	
	Capacidad para reconfigurar la base de recursos.	
	Capacidad de absorción realizada: transformación y aplicación de conocimientos	
	Propensión a cambiar la base de recursos.	
	Capacidad de Integración de conocimientos.	
	Capacidad de integración de recursos.	
Capacidad de coordinación		
Capacidad de la empresa para reconocer el valor de información relevante, asimilarlo, y aprovecharlo con fines comerciales	Capacidad para tomar decisiones oportunas	Zahra y George (2002); Verona y Ravasi (2003); Jansen et al. (2005); Teece (2007, 2009, 2012); Wang y Ahmed (2007); Gutiérrez (2008); Camisón y Forés (2010); Barreto (2010); Pavlou y El Sawy (2011); Cui y Jiao (2011); Jones et al. (2012)
	Capacidad para reconfigurar la base de recursos.	
	Capacidad de absorción realizada: transformación y aplicación de conocimientos	
	Propensión a cambiar la base de recursos.	
	Capacidad de Integración de conocimientos.	
	Capacidad de integración de recursos.	
	Capacidad de coordinación	
	Flexibilidad organizativa.	
Capacidad de la empresa para mantenerse competitiva a través de la mejora, combinación, protección y cuando sea necesario reconfiguración de su base de recursos		

Fuente: Elaboración propia.

referencia a las capacidades dinámicas: capacidad para detectar oportunidades y/amenazas, capacidad para aprovechar oportunidades y la capacidad de la empresa para mantenerse ágil en la renovación de su base de recursos. Además, se considera que a modo general, esta tipología permite evaluar características comunes en relación a las capacidades dinámicas entre empresas. Por lo tanto responde a los intereses de la investigación.

Bajo esta perspectiva la *capacidad de detectar oportunidades*, se centra en aspectos relacionados con la exploración continua del entorno, que permita asimilar información externa e identificar o crear oportunidades, lo que requiere no solo tener acceso a la información, sino que abarca la habilidad para reconocer la que es relevante y valorar la posibilidad de que pueda conducir al desarrollo de nuevas ideas u oportunidades. En línea con otros autores dicha capacidad puede relacionarse con la capacidad de exploración (March, 2006), absorción potencial (Zahra y George, 2002; Liao, 2003; Verona y Ravasi, 2003; Wang y Amhed, 2007; Camisón y Forés, 2010), o con la capacidad superior de marketing e I+D (Daneelss, 2008).

En el ámbito de las pymes, a pesar de que el acceso a la información externa puede ser un reto, debido a que puede exigir el uso de recursos que en ocasiones no dispone este tipo de empresas, también se considera que la búsqueda y evaluación de oportunidades en el entorno es esencial para el desarrollo de nuevas ideas y en consecuencia para el descubrimiento de nuevas oportunidades de negocio (Zahra et al., 2006).

Varios autores señalan que si bien la identificación de oportunidades requiere una exploración constante de las tecnologías y los mercados, estas actividades no solo incluyen fuertes inversiones en I+D e investigaciones de mercado, un factor limitante para las pymes, sino que tan importante como esto, es la capacidad que pueda tener la empresa para evaluar la información del mercado y convertirla en una oportunidad (Nelson y Winter, 1982; Teece, 2007). Actividad que recae sobre el directivo en el ámbito de las pymes y que dependerá de su experiencia previa y habilidad para integrar el conocimiento nuevo con el ya existente. Tarea, que encuentra menos barreras en este tipo de empresas, debido al tamaño, flexibilidad y cohesión entre los trabajadores.

La *capacidad para aprovechar las oportunidades* se relaciona con la habilidad de la empresa para convertir las oportunidades detectadas en nuevos productos, procesos o

servicios, es decir la capacidad de invertir en las oportunidades, la cual está relacionada con varios conceptos propuestos por otros autores, como la capacidad de explotación (March, 2006); capacidad de innovación (Wang y Ahmed, 2004, 2007; Gutiérrez, 2008; Cruz et al., 2009; Monferrer, 2011), capacidad de adaptación (Wang y Ahmed, 2007; Monferrer, 2011).

Teece (2007) señala que el problema que enfrentan las empresas para aprovechar las oportunidades no es solo cuándo, dónde o cuánto invertir, también deben crear o seleccionar un modelo de negocio que defina sus estrategias de comercialización y sus prioridades de inversión. Elemento que debe priorizarse en el ámbito de las pequeñas empresas de cara a optimizar sus limitados recursos y que exige creatividad, analizar múltiples alternativas, entender las necesidades de los clientes, etc.; y a su vez demanda una gestión emprendedora por parte del directivo en la toma de decisiones y en la motivación de todo el equipo de trabajo.

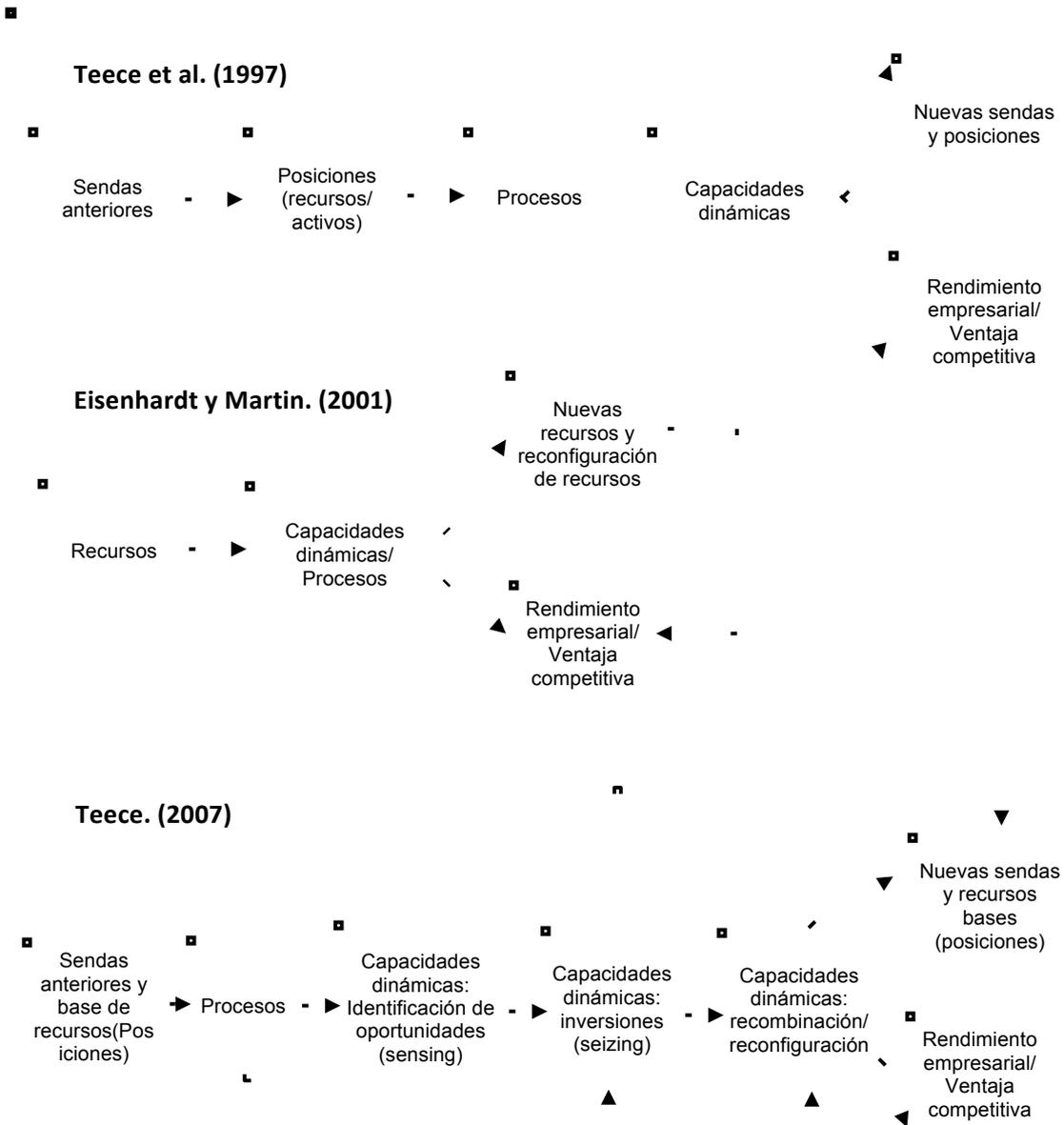
Por último, la capacidad para transformar o *reconfigurar la base de recursos*, se refiere a la habilidad de la empresa para mantenerse ágil en la renovación de la base de su éxito, englobando la misma algunos conceptos propuestos por varios autores como: capacidad de absorción realizada (Zahra y George, 2002; Liao, 2003; Verona y Ravasi, 2003; Camisón y Forés, 2010); capacidad de integración de recursos (Jantuen et al., 2005), etc.

Capacidades dinámicas y crecimiento

Existe un amplio consenso acerca de la relación entre las capacidades dinámicas y los resultados de la empresa a largo plazo. En consecuencia un gran número de estudios, tanto desde el ámbito teórico como empírico, ofrecen soporte a dicha relación (Teece et al., 1997; Eisenhardt y Martin, 2000; Makadok., 2001; Zollo y Winter., 2002, Danneels, 2002; Helfat y Peteraf, 2003; Winter, 2003; Zahra et al., 2006; Teece, 2007; Helfat et al., 2007; Helfat y Peteraf, 2009; Jiao et al., 2010, Yang, 2012).

Teece et al., (1997), sostienen que el éxito o fracaso a nivel de empresa y su ventaja competitiva se puede explicar a través de las capacidades dinámicas (Figura 2.12), teniendo en cuenta que las mismas subyacen en procesos organizacionales que permiten alterar la base de recurso de la empresa, dando lugar a una renovación de la misma y a su vez ejerciendo un efecto positivo sobre los resultados empresariales. Usando esta misma lógica (Figura 2.12), pero particularizando en tres tipos de

Figura 2.12. Relación entre las capacidades dinámicas y el rendimiento de la empresa.



Fuente: Helfat y Peteraf (2009)

capacidades dinámicas, Teece (2007, 2009) señala la influencia de este tipo de capacidades sobre el desempeño de la empresa en términos de su crecimiento, beneficios y ventajas competitivas, resaltando que a pesar de que la trayectoria de la empresa es importante, se pueden lograr diferencias significativas a través de las opciones de inversión y otro tipo de decisiones (Teece, 2007: p.1341). Mientras que Makadok (2001), desde la propia conceptualización del enfoque, reconoce las capacidades dinámicas como mecanismo causal a través del cual las empresas crean rentas y beneficios económicos.

Otros estudios, a pesar de que reconocen la influencia que ejerce el desarrollo de capacidades dinámicas sobre los resultados de las empresas, muestran menos confianza en el carácter directo de esta relación, y plantean que las mismas son una condición necesaria pero no suficiente para la obtención de rentas y ventajas competitivas, ya que su influencia estará mediada por los efectos que puedan tener sobre otras variables como, la renovación de las capacidades operacionales, la estrategia de la empresa, o las diferentes formas que los empresarios utilicen para aprovecharlas.

En esta línea, Einsenhardt y Martin (2000: p. 1117) señalan que el sostenimiento de la ventaja competitiva y rendimientos superiores en el tiempo, no dependerá de las capacidades dinámicas en sí mismas, sino más bien de la nueva configuración de recursos que se haya creado a partir de estas y del uso de la mismas de forma oportuna y más rápida que la competencia. De forma similar Zott (2003) reconoce un efecto moderador de las capacidades dinámicas sobre el rendimiento a través de la modificación del conjunto de recursos y rutinas de la empresa. Mientras que Zahra et al. (2006: p. 923) de acuerdo con Helfat y Peteraf (2003: p.999) también señalan el carácter indirecto de esta relación, sugiriendo que las capacidades de cambiar rutinas serán valiosas en la medida que lo sean las capacidades sustantivas resultantes.

Más recientemente, Helfat et al. (2007) partiendo de la idea de que las capacidades dinámicas dependen del contexto, resaltan la necesidad de establecer un criterio de medida que capte la magnitud del ajuste. Por lo tanto, proponen el concepto de *ajuste evolutivo* para medir el desempeño de las capacidades dinámicas. Señalando estos autores que dentro de las medidas de rendimiento empresarial, el crecimiento se presenta como una medida especialmente apropiada para analizar lo bien que las capacidades dinámicas permiten a una organización ganarse la vida mediante la creación, ampliación o modificación de su base de recurso (Helfat et al., 2007: p.7). Estos autores señalan que la evidencia empírica disponible aún no permite establecer un vínculo directo entre las capacidades dinámicas y el ajuste evolutivo, en términos de crecimiento, debido a que la mayoría de las investigaciones en este campo han sido desarrolladas en mayor medida por economistas, que por investigadores del campo de la dirección estratégica, los cuales no han incorporado en sus análisis el rol de las capacidades de gestión u otro tipo de capacidades. Por lo tanto, sugieren que el estudio del vínculo entre ambas variables se presenta como una oportunidad para las

investigaciones empíricas dentro del campo de la Dirección Estratégica (Helfat et al., 2007: p. 113).

Desde el punto de vista empírico, a pesar de que en sentido general la evidencia en este campo aún se considera escasa (Helfat y Peteraf, 2009), se han hecho algunos esfuerzos para validar la relación entre ambas variables en la práctica. Observándose que los resultados obtenidos ofrecen soporte tanto para los supuestos teóricos que proponen una relación directa entre ambas variables como para aquellos que resaltan el carácter indirecto de esta relación.

Dentro de los trabajos que apoyan la relación directa entre las capacidades dinámicas y el crecimiento, se encuentra el de Liao et al., (2003), quien a partir de su estudio en pymes orientadas al crecimiento, sugieren que la capacidad de respuesta en las empresas de mayor crecimiento, está directamente relacionada con la capacidad de absorción, en términos de adquisición de conocimiento externo, y diseminación del conocimiento dentro de la empresa, y que esta relación está moderada por el dinamismo del entorno y la orientación estratégica de la empresa. Resultados similares a los encontrados por Cruz et al (2009), quienes a través de su estudio en una muestra de 177 empresas de todo el mundo que operan en la industria del software, encontraron que las empresas que desarrollan capacidades dinámicas mediante el impulso de sus capacidades de absorción e innovación conjuntamente, obtienen mayores resultados que si únicamente desarrolla capacidad de absorción o innovación de forma aislada.

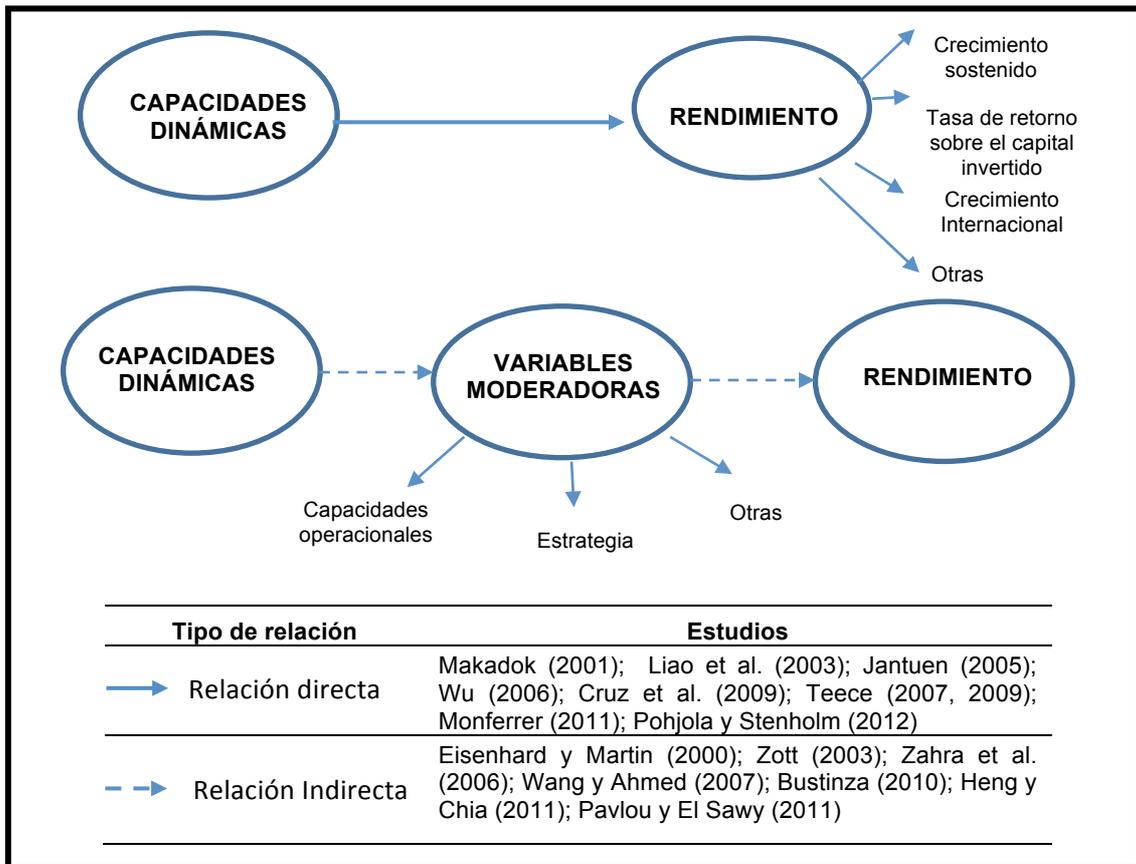
En esta misma línea, Jantuen et al. (2005), sugieren que la capacidad de la empresa para reconfigurar su recursos en combinación con una orientación emprendedora ejercen un efecto positivo sobre el crecimiento internacional, y a su vez constituyen una fuente potencial de ventaja competitiva. Mientras que Wu (2006), estudiando 244 empresas de tecnología de la información de Taiwán, observó que las capacidades dinámicas desarrolladas por este tipo de empresas mejoraban su desempeño organizacional. Más recientemente, Pohjola y Stenholm (2012), utilizando el concepto de ajuste evolutivo propuesto por Helfat et al. (2007), obtienen como resultado que las capacidades incrementales o de primer orden tienen un impacto directo positivo sobre el crecimiento, mientras que las capacidades regenerativas y las de renovación tienen un impacto indirecto.

En el grupo de trabajos que sustentan el carácter indirecto de la relación entre las capacidades dinámicas y el rendimiento, encontramos el de Wang y Ahmed (2007), que basándose en la revisión de 32 investigaciones empíricas, afirman que las capacidades dinámicas, formadas por la capacidad de adaptación, la capacidad de absorción y la capacidad de innovación conducen a un mayor rendimiento en el largo plazo, siempre y cuando sean capaces de desarrollar determinadas capacidades en línea con la estrategia de la empresa.

En esta línea, resaltando la influencia de las capacidades dinámicas sobre el crecimiento, a partir de su impacto en las capacidades operacionales, Bustinza et al. (2010) encuentran evidencia empírica que sugiere que las capacidades dinámicas, en términos de capacidad de aprendizaje de la organización y el Know-how influyen en el rendimiento a partir de su influencia sobre la flexibilidad operacional. Resultados similares a los encontrados por Pavlou y El Sawy (2011) y Heng y Chia (2011).

A modo general puede decirse, que la mayoría de los autores suelen asociar el rendimiento de la empresa al desarrollo de capacidades dinámicas. Aunque debe señalarse que a pesar de que se reconoce la relación entre ambas variables, se observa una amplia fragmentación en la literatura en cuanto a la dirección de esta relación (Figura 2.13), lo que puede estar asociado a las diferentes medidas utilizadas para operacionalizar, por una parte, el rendimiento empresarial, y por otra a las diferentes variables utilizadas para aproximarse al constructo capacidades dinámicas.

Figura 2.13. Relación entre las capacidades dinámicas y el rendimiento.



Fuente: Elaboración propia

Resumiendo la revisión de la literatura desarrollada hasta el momento (Tabla 2.11), podemos concluir que la mayor parte de las investigaciones empíricas se han desarrollado en empresas consolidadas y de gran tamaño (Zahra et al., 2006), y a pesar de que se han realizado algunos estudios en el ámbito de las pymes, la evidencia aún se considera bastante escasa.

En este sentido, varios autores manifiestan su preocupación por este vacío en la literatura, señalando que tanto las pymes como las nuevas empresas, necesitan capacidades únicas y dinámicas que les permitan sobrevivir, lograr legitimidad y recoger los beneficios de sus innovaciones (Sapienza et al., 2006), para lo cual deben actualizar continuamente las habilidades y competencias que poseen, y a su vez construir nuevas capacidades dinámicas, que garanticen su adaptación exitosa para el crecimiento (Zahra et al., 2006).

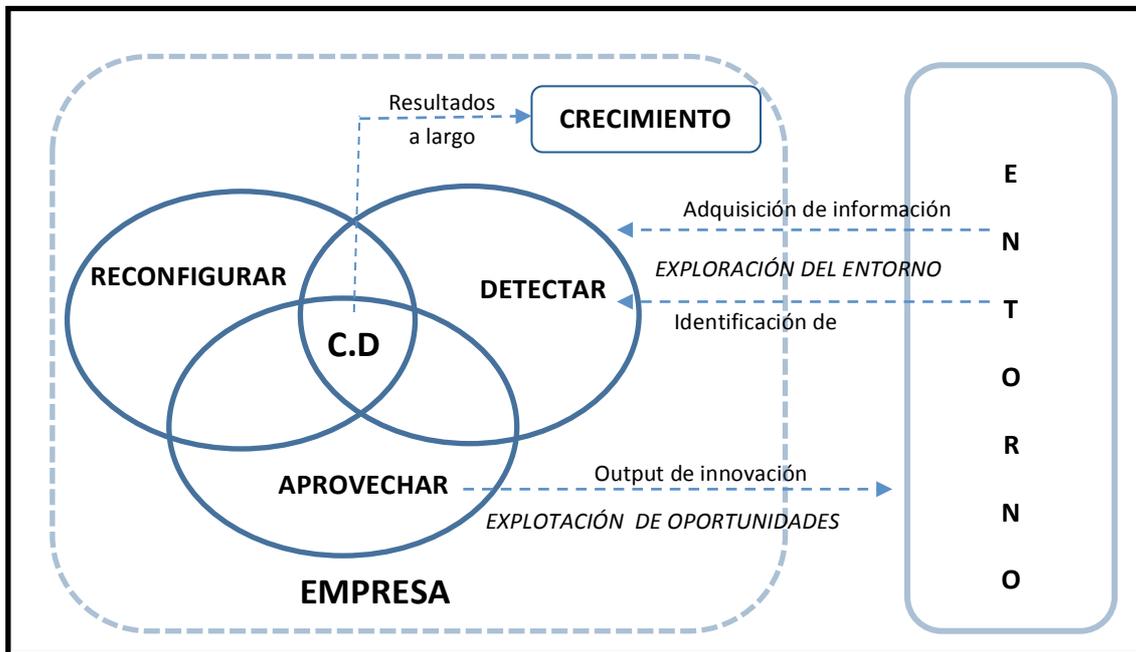
Tabla 2.11. Resumen de investigaciones sobre las capacidades dinámicas

Variables	Nuevas empresas y Pymes	Empresas establecidas
Naturaleza	Salvato (2003); George, et al., (2004)	Eisenhardt y Martin (2000); Geiger yKliesch (2005); Winter (2003).
Antecedentes	Arthurs y Busenitz (2005), Wang y Ahmed (2007) Monferrer (2012)	Wheeler (2002); Zollo y Winter (2002); BlyleryCoff (2003); Verona y Ravasi (2003); Korr y Mahoney (2005); Gutiérrez (2008)
Procesos	George et al. (2004)	Salvato (2003); George (2005); Lampel y Shamsie (2003); Lazonick y Prencipe(2005); Mosey (2005); Zollo y Winter (2002); Jansen et al. (2005); Jiao et al. (2010)
Resultados	Liao et al. (2003); Arthurs y Busenitz (2005); Newbert (2005); Sapienza et al., (2006), Doving y Gooderham (2008); Flor et al. (2010), Lisboa (2011); Kassa et al. (2012); Monferrer (2012)	Eisenhardt y Martin (2000); Zahra y George (2002), Verona y Ravasi (2003); Blyler y Coff (2003); Bowman y Ambrosini (2003); George (2005); Lenox y King (2004); Jantuen et al. (2005); LazonickyPrencipe (2005); Bustinza (2010), Heng y Chia (2011), Pohjola (2012)

Fuente: Elaborado a partir de Zahra et al. (2006)

Sobre esta base, en esta tesis se considera que el enfoque de las capacidades dinámicas puede resultar un factor clave a la hora de explicar el crecimiento de las pymes. Tomando como punto de partida que la competitividad y supervivencia de las mismas a largo plazo, dependerá del compromiso e implicación continua que demuestren los directivos por construir nuevas capacidades o recursos y recombinar los ya existentes para lograr adaptarse, sobrevivir y crecer en entornos tan dinámicos como los actuales (Figura 2.14). Existiendo al respecto, indicios suficientes en la literatura que revelan el importante papel de las capacidades dinámicas en las nuevas empresas que operan en contextos dinámicos (Eisenhardt y Martin, 2000; Rindova y Kotha, 2001; Zollo y Winter, 2002; Newbert, 2005; Teece, 2007; Wu, 2010; Zhou y Li, 2010, Teece, 2012).

Figura 2.14. Las capacidades dinámicas como factor determinante del ajuste evolutivo de las pymes.



Fuente: Elaboración propia

2.4 Enfoques teóricos que relacionan los factores externos con el crecimiento.

Un gran número de investigadores, dentro del campo de Organización de Empresas y la Dirección Estratégica, están de acuerdo en que el éxito organizacional se apoya en el ajuste entre las demandas del entorno y las características internas de la empresa. Diferentes entornos requieren diferentes estrategias para lograr altos niveles de rendimiento (Romanelli y Tushman, 1988), y en consecuencia las empresas que consiguen ajustarse a los requerimientos del entorno tienen mayores probabilidades de perdurar en el tiempo y obtener mayores resultados.

La influencia que ejerce el entorno sobre el desempeño de las empresas ha sido estudiada desde diferentes perspectivas teóricas que pueden agruparse en dos modelos de análisis. Por una parte, se encuentran los denominados modelos de selección, destacando entre estos la teoría de la ecología de las organizaciones (Hannan y Freeman, 1977; Aldrich, 1999), que centra su atención en la influencia de los factores externos sobre el conjunto de organizaciones con características homogéneas, trascendiendo su foco de atención al ámbito macro-organizativo. Bajo este modelo, el impacto del entorno sobre las organizaciones es tan importante que determina completamente su destino, y en consecuencia las organizaciones no

tienden a adaptarse proactivamente, simplemente intentan responder a los cambios del entorno.

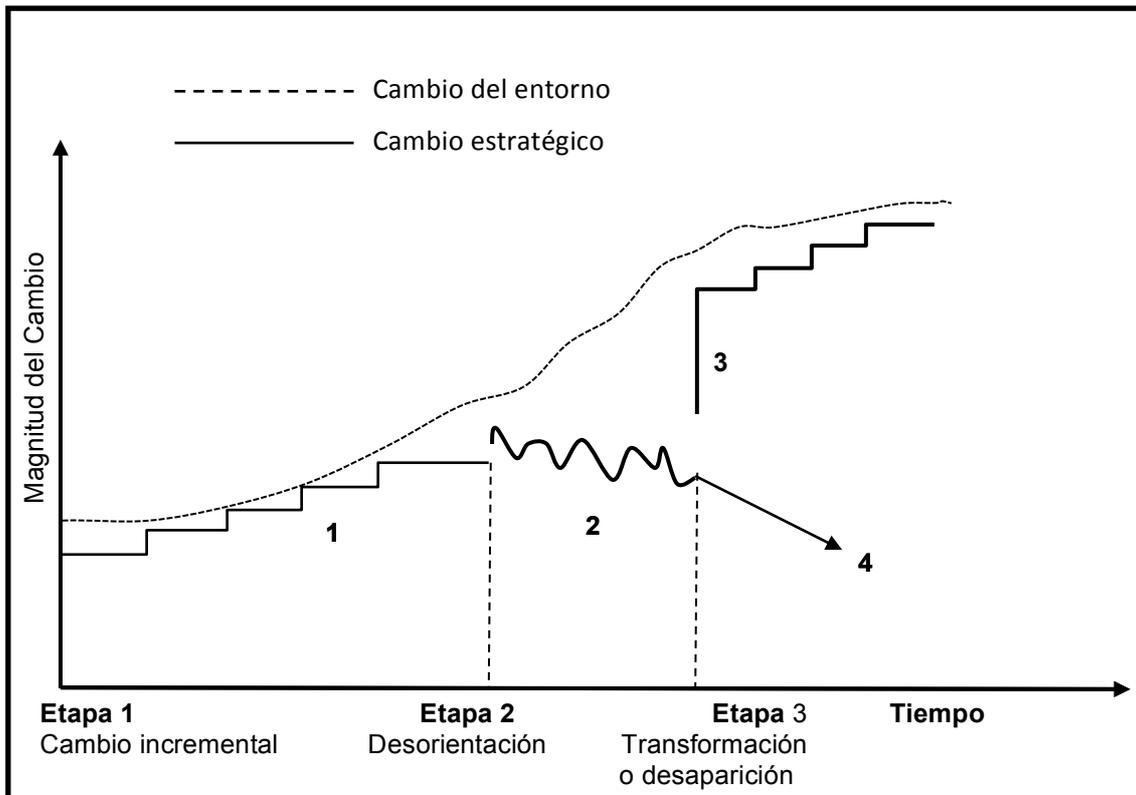
Por otra parte, se destacan los modelos de adaptación, bajo los que se pueden agrupar la teoría de dependencia de recursos (Aldrich y Pfeffer, 1976; Pfeffer y Salancik, 1978), la teoría de la elección estratégica (Child, 1972), entre otras. Estas teorías, si bien reconocen que los factores del entorno son ciertamente críticos para comprender lo que sucede dentro de la organización, al contrario de la pasividad subyacente en la teoría ecológica, resaltan el papel activo de la organización y reconocen que los directivos tienen cierto campo de acción para controlar factores internos y externos en este proceso. Centrando su foco de atención en el ámbito micro-organizativo, lo cual coincide con el interés de la presente investigación, y por lo tanto se considera el enfoque adecuado para analizar la influencia del entorno sobre el crecimiento.

La necesidad de la empresa de adaptar sus estrategias a las condiciones del entorno, con el fin de alcanzar rendimientos superiores, es la premisa que sustenta la perspectiva de la adaptación estratégica²⁷. Planteando Tushman y Romanelli (1985) que la adaptación es un término general que describe períodos de cambios graduales, continuos, incrementales o drásticos, en respuesta a las condiciones del entorno.

El modelo propuesto por Johnson y Scholes (2001) refleja gráficamente la idea anterior (Figura 2.15). Resaltando estos autores, que si bien la empresa suele mantenerse adaptada a su entorno mediante cambios incrementales dentro de un paradigma estratégico, con el paso del tiempo puede perder su sincronía con el entorno, si no es capaz de transformar en profundidad su orientación estratégica. Lo cual tiene serias implicaciones sobre sus resultados, condicionando en la mayoría de los casos su supervivencia o desaparición.

²⁷El término adaptación estratégica fue introducido en el campo del entrepreneurship por Low y MacMillan (1998) y Tsai, MacMillan y Low (1991).

Figura 2.15 El riesgo de la desviación estratégica



Fuente: Johnson y Scholes (2001)

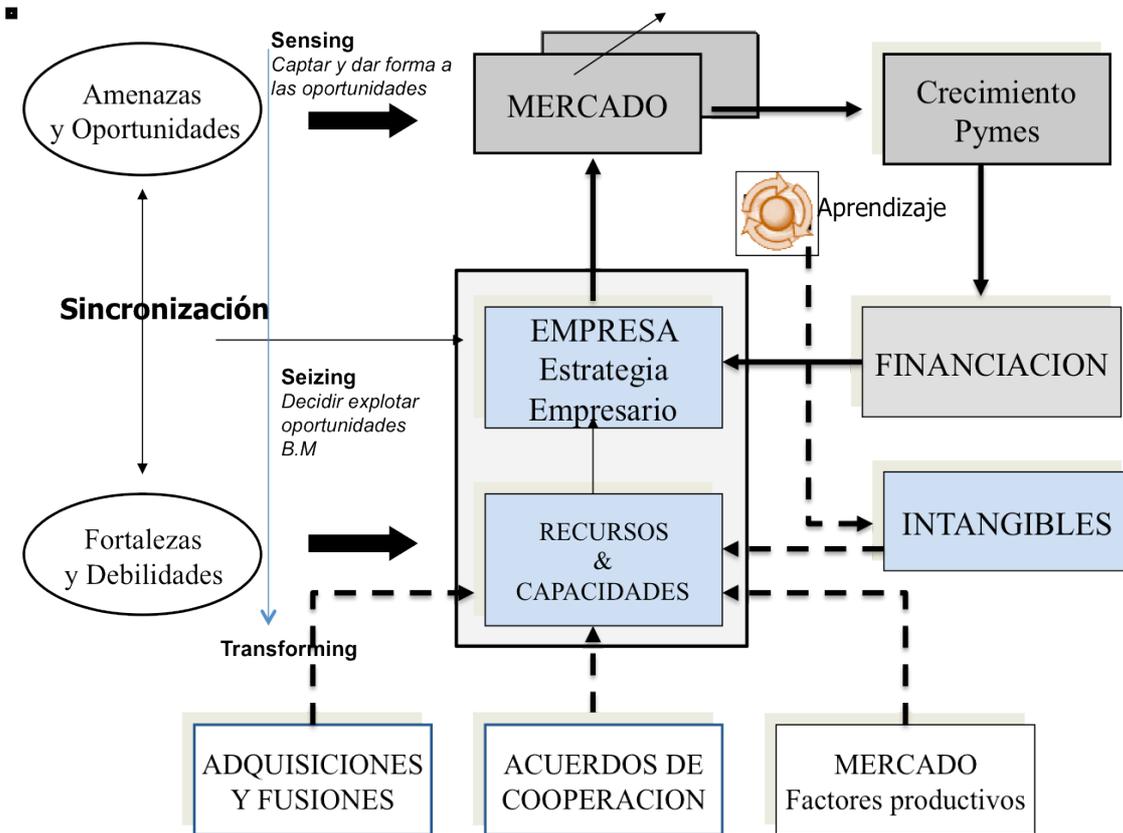
Al respecto, teniendo en cuenta que factores como el compromiso del equipo y la complejidad estructural contribuyen a la inercia organizacional y dificultan la capacidad de las empresas para reorientarse estratégicamente (Tushman y Romanelli, 1985), varios autores señalan la mayor flexibilidad de las pymes para modificar su estrategia con éxito e iniciar una nueva etapa de cambios incrementales para mantenerse adaptadas a su entorno.

En correspondencia con el planteamiento anterior, Ventura (2009) destaca el hecho de que los mercados y los factores clave para tener éxito, evolucionan o cambian en el tiempo, y en consecuencia los recursos y capacidades de las pymes deben evolucionar para mantener el ajuste permanente que garantice la obtención de resultados sostenibles.

Al respecto, este autor propone un modelo (Figura 2.16), que destaca la búsqueda permanente, por parte de las pymes, de la sincronía con su entorno y las formas para conseguirlo a lo largo del tiempo. Haciendo especial énfasis en el papel que tiene el desarrollo de capacidades dinámicas y la figura del directivo, en la combinación y renovación de la base de recursos y capacidades, para establecer el mejor curso de

acción que permita el ajuste dinámico con su entorno, y en consecuencia alcanzar altos niveles de crecimiento, que contribuyan a la estabilidad y supervivencia de la empresa.

Figura 2.16. Modelo de ajuste estratégico en las pymes.



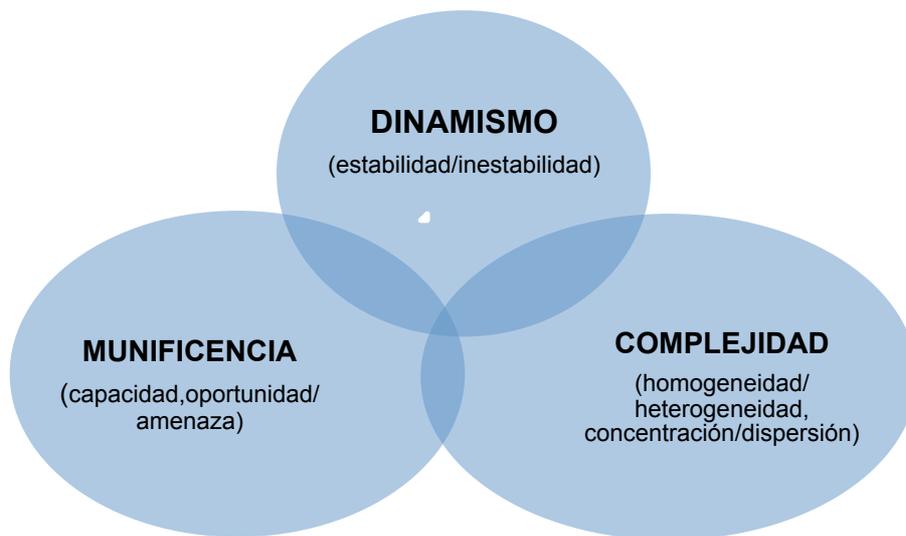
Fuente: Adaptado de Ventura (2009)

Centrando la atención, en las condiciones estructurales del entorno, que desde un punto de vista externo puede afectar los resultados de las empresas, la mayoría de las investigaciones, coincidiendo con la conceptualización propuesta por Dess y Beard (1984), suelen identificar tres dimensiones principales: *dinamismo*, *munificencia* y *complejidad* (Figura 2.17).

Los *entornos dinámicos* están caracterizados por la inestabilidad y los cambios continuos, asociados a la alta imprevisibilidad de los clientes y competidores y las altas tasas de cambios en las tendencias del mercado y la innovación industrial. En estos entornos donde la demanda cambia constantemente, aparecen abundantes oportunidades y las empresas que estén orientadas a la búsqueda de dichas oportunidades con un enfoque proactivo, es decir que mantengan una orientación

empresadora, lograrán un mayor crecimiento que aquellas que tengan un carácter más conservador (Wiklund y Shepherd, 2005). Con este mismo propósito, en contextos dinámicos, si la empresa quiere mantener su ventaja competitiva debe ser capaz de alterar²⁸ su base de recursos y capacidades, de forma ágil, para mantener el ajuste dinámico con su entorno (Teece et al., 1997; Einsenhardt y Martin, 2000; Zhara et al., 2006).

Figura 2.17. Dimensiones del entorno



Fuente: Elaboración propia a partir de Dess y Beard (1984)

La munificencia del entorno se refiere a su capacidad para soportar crecimientos sostenidos (Dess y Beard, 1984; Aldrich, 1999). Castrogiovanni (1991) distingue tres tipos diferentes de munificencia: capacidad, crecimiento o declive y oportunidad o amenaza. La capacidad se refiere al nivel de recursos disponibles para la empresa en el entorno, el crecimiento o declive tiene que ver con la modificación de estos recursos y la oportunidad o amenaza con la medida en que estos recursos se encuentren sin explotar. En este sentido varios autores señalan que la baja munificencia del entorno, asociada con la alta intensidad de la competencia por los escasos recursos, el estancamiento o disminución de la demanda, crean grandes desafíos para las empresas, y en particular para las pymes, debido a la profunda influencia que ejerce sobre los procesos organizacionales, la estructura y la estrategia en este tipo de empresas (Covin y Slevin, 1989; (Lumking y Dess, 2001).

²⁸Otros términos sugeridos por varios autores para referirse al mismo concepto pueden ser adecuar, cambiar, evolucionar, renovar, adaptar, reconfigurar.

Por último, un entorno se considera complejo cuando la empresa debe atender diferentes segmentos de mercado con diversas características, es decir con un alto grado de heterogeneidad. Una mayor complejidad del entorno, demanda una postura más emprendedora, orientada a la innovación (Miller y Friesen, 1982). Por otra parte, las empresas que operan en diferentes mercados suelen aprender a partir de su amplia experiencia con clientes y competidores; y aprovechar las sinergias que se generan en dicho proceso de aprendizaje.

En esencia, el dinamismo y la complejidad reflejan el grado de incertidumbre que enfrenta una organización, mientras que la munificencia señala el grado de dependencia de la empresa a los recursos del entorno.

Ajuste estratégico y crecimiento

Particularmente, asociado con el objeto de estudio de la presente investigación, existe una amplia evidencia tanto teórica (Dess y Beard, 1984; Davidsson et al., 2010), como empírica (Wiklund y Shpeherd, 2005; Naldi et al., 2007; Morenos y Casilla, 2008; Wiklund et al., 2009) que hace referencia a la influencia del entorno como factor moderador en el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas. Aunque debe señalarse que a pesar de que la mayoría de los estudios reconoce su influencia, aquellos que tienen un carácter multinivel, no suelen destacar este factor como uno de los más influyentes (Davidsson et al., 2010).

La revisión de la literatura revela que los estudios de crecimiento que incluyen el entorno como variable de análisis se encuentran divididos en dos grupos. Por una parte están los estudios que utilizan el entorno como variable de control, o sea analizan el impacto que pueden tener factores como el sector industrial, la ubicación de la empresa, etc., sobre el crecimiento, para evitar los sesgos que puedan añadir estas variables al análisis. Mientras que, por otra parte, se encuentran los estudios que consideran el entorno como variable moderadora, es decir analizan los efectos que tiene el ajuste entre el entorno y las variables explicativas del crecimiento, sobre dicho crecimiento. Siendo uno de los casos más estudiados en la literatura de crecimiento, el papel moderador del entorno en la relación orientación emprendedora - crecimiento y en la relación capacidades dinámicas - crecimiento.

En línea con el primer grupo, varias investigaciones sustentan empíricamente la relación del entorno con el crecimiento de las pymes. Audretsch (1995) demostró que

el grado de economías de escala y el nivel de sindicalización de los trabajadores dentro de una industria estaban correlacionados positivamente con el crecimiento. Por su parte Delmar et al. (2003), sugieren que las empresas de alto crecimiento se concentran en el sector de la manufactura intensiva en conocimiento. Mientras que las pymes que muestran un desarrollo fuerte, pero un poco errático, se localizan en el sector de servicios intensivos en conocimiento. Resultados similares fueron contrastados por Madsen (2007). Otras investigaciones en contraposición con las anteriores (Hawawini et al., 2003; Rentala; 2006), encontraron que la diferencia entre sectores industriales no ejerce influencia significativa en las magnitudes de crecimiento de las pymes objeto de estudio.

Hallazgo como los anteriores se deben en gran medida al enfoque utilizado por estas investigaciones, es decir que estudian el entorno a un nivel agregado, bajo la premisa de que el entorno tiene el mismo efecto en todas las pymes de un mismo sector o región (Wiklund et al., 2009). Para solucionar esta debilidad, los investigadores sugieren que es más ventajoso analizar la relación, entorno – crecimiento, a partir de las dimensiones del entorno, es decir a partir de la influencia que ejerce sobre el crecimiento el grado de dinamismo, heterogeneidad y hostilidad del entorno. Siendo este el enfoque que han utilizado un gran número de investigaciones.

Wiklund (1998), al estudiar el efecto del dinamismo, la hostilidad y la heterogeneidad del entorno, sobre el crecimiento de un conjunto de pymes suecas, obtienen evidencias que permiten plantear que el dinamismo es la variable que mayor influencia ejerce sobre el entorno, tanto cuando se estudia el efecto directo, como cuando se analiza el mismo como variable moderadora de la relación entre la orientación emprendedora y el crecimiento. En cuanto a la magnitud del impacto, sostienen que los entornos dinámicos ejercen una influencia negativa sobre el crecimiento. No obstante, señalan que las empresas que asuman una orientación estratégica emprendedora si serán capaces de crecer en entornos con altos grados de incertidumbre. En relación con las demás dimensiones, no pudieron obtener evidencias que sustentase la relación entre la heterogeneidad del entorno y el crecimiento de las pymes; y en el caso de la hostilidad, a pesar de que también se observa una influencia indirecta, a través de la orientación emprendedora, la magnitud del impacto es mucho menor y de carácter negativo. Resultados similares fueron encontrados por Baum et al. (2001), utilizando como variable explicativa la estrategia empresarial en lugar de la orientación emprendedora.

Por su parte Lumpking y Dess (2001), en el estudio realizado en una muestra de 94 empresas de varios sectores, demostraron que en entornos dinámicos, las pymes que se comportan de manera proactiva logran un mayor crecimiento que las que asumen una posición competitiva. Mientras que en ambientes hostiles, donde la competencia es intensa y los recursos son escasos, el mantener una posición competitiva agresiva les garantiza un mayor rendimiento. Resultados que no se ajustan a los obtenidos por Baum et al. (2004), quienes utilizando la munificencia u hostilidad del sector como variable de control en su estudio, encontraron que esta variable no tiene influencia significativa sobre el crecimiento.

Ampliando la evidencia empírica que señala al dinamismo como una de las dimensiones del entorno que más influencia tiene sobre el crecimiento, Wiklund y Shepherd (2005) demostraron que la pymes de alto crecimiento se encuentran frecuentemente en los sectores y regiones que son más dinámicos, y a su vez que las empresas de crecimiento en industrias estancadas, suelen encontrarse en nichos dinámicos de crecimiento dentro de estas industrias. En esta misma línea Davidsson et al., (2010), a partir de una amplia revisión teórica sobre los estudios de crecimiento, señalan que está ampliamente demostrado que las empresas con mayores tasas de crecimiento suelen encontrarse en industrias y regiones que son muy dinámicas.

En el ámbito español, Moreno y Casillas (2008) también encuentran evidencias que señalan que entornos dinámicos y hostiles favorecen el crecimiento, a través del impacto directo sobre este, como de su impacto indirecto a través de la estrategia empresarial. Por su parte, Cruz et al. (2009), a partir de un modelo para el estudio de las capacidades dinámicas, obtienen resultados que sostienen que en entornos altamente dinámicos, como es el caso del sector de las empresas de software, el dinamismo se presenta como un antecedente o agente motivador del desarrollo de capacidad de absorción y de innovación que permiten a la empresa obtener resultados superiores.

En esta misma línea, Pavlou y El Sawy (2011), resaltan el efecto positivo del dinamismo sobre el crecimiento, como variable moderadora de la relación entre las capacidades dinámicas y el rendimiento de las unidades de desarrollo de productos. Mientras que Kraus et al. (2012), confirman que la turbulencia del entorno no influye directamente sobre el rendimiento de las pequeñas y medianas empresas, resaltando

su carácter indirecto a través de la orientación proactiva e innovadora, es decir que en entornos turbulentos las pymes innovadoras obtienen mayores rendimientos

Resumiendo la discusión realizada hasta el momento, en la Tabla 2.12 se muestran las principales dimensiones utilizadas para analizar la influencia del entorno sobre el crecimiento de las pymes, en los estudios revisados, así como el carácter de dicha relación. A modo general puede decirse que existe una amplia evidencia empírica que sugiere que los factores externos, aunque no sean los más influyentes, están relacionados con el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas. Destacando la mayoría de los estudios, el dinamismo del entorno, como la dimensión que mayor influencia ejerce sobre el crecimiento de las pymes, ya sea de forma directa o indirecta. Mientras que las demás dimensiones tienen efectos que aparentemente son más específicos del contexto (Wiklund et al., 2009); y por lo tanto los resultados aún son inconsistentes y difieren entre los estudios analizados.

Tabla 2.12. Dimensiones del entorno y su relación con el crecimiento

Estudios	Características del entorno			
	Dinamismo	Hostilidad	Complejidad	Tipología del sector
Audrescht (1995)				⊕
Wiklund (1998)	⊖	⊖	x	X
Baum et al. (2001)	⊖			
Lumpking y Dess (2001)	⊖	⊕		x
Correa (2001)				x
Wiklund y Shepherd (2003 a)		⊖		
Delmar et al. (2003)		⊕	x	⊖
Hawawini (2003)	⊖			
Baum et al. (2004)		x		
Wiklund y Shepherd (2005)	⊕			
Rentala (2006)				x
Hartaska y Gonzalez-Vega (2006)				⊕
Morenos y Casillas (2008)	⊕	⊕		
Cruz et al. (2009)	⊖			
Wiklund et al. (2009)	⊖	⊖	x	
Davidsson et a. (2010)	⊖			
Pavlou y El Sawy (2011)	⊖			
Kraus (2012)	⊖			

(+) efecto positivo (-) efecto negativo (x) no tiene influencia ⊕ efecto directo ⊖ efecto indirecto

Fuente: elaboración propia

2.5 Integración de los enfoques: Presentación del modelo.

En los apartados anteriores se analizaron, de forma independiente, los principales enfoques teóricos que prevalecen en la literatura para explicar el crecimiento de las pymes. No obstante, es importante señalar, que aunque se han separado para su

estudio, los supuestos que sustentan cada enfoque no son mutuamente excluyentes, y en consecuencia, el no tener en cuenta sus complementariedades puede conducir a hipótesis en conflictos sobre el crecimiento, en determinadas circunstancias (Wiklund et al. 2009: p.357)

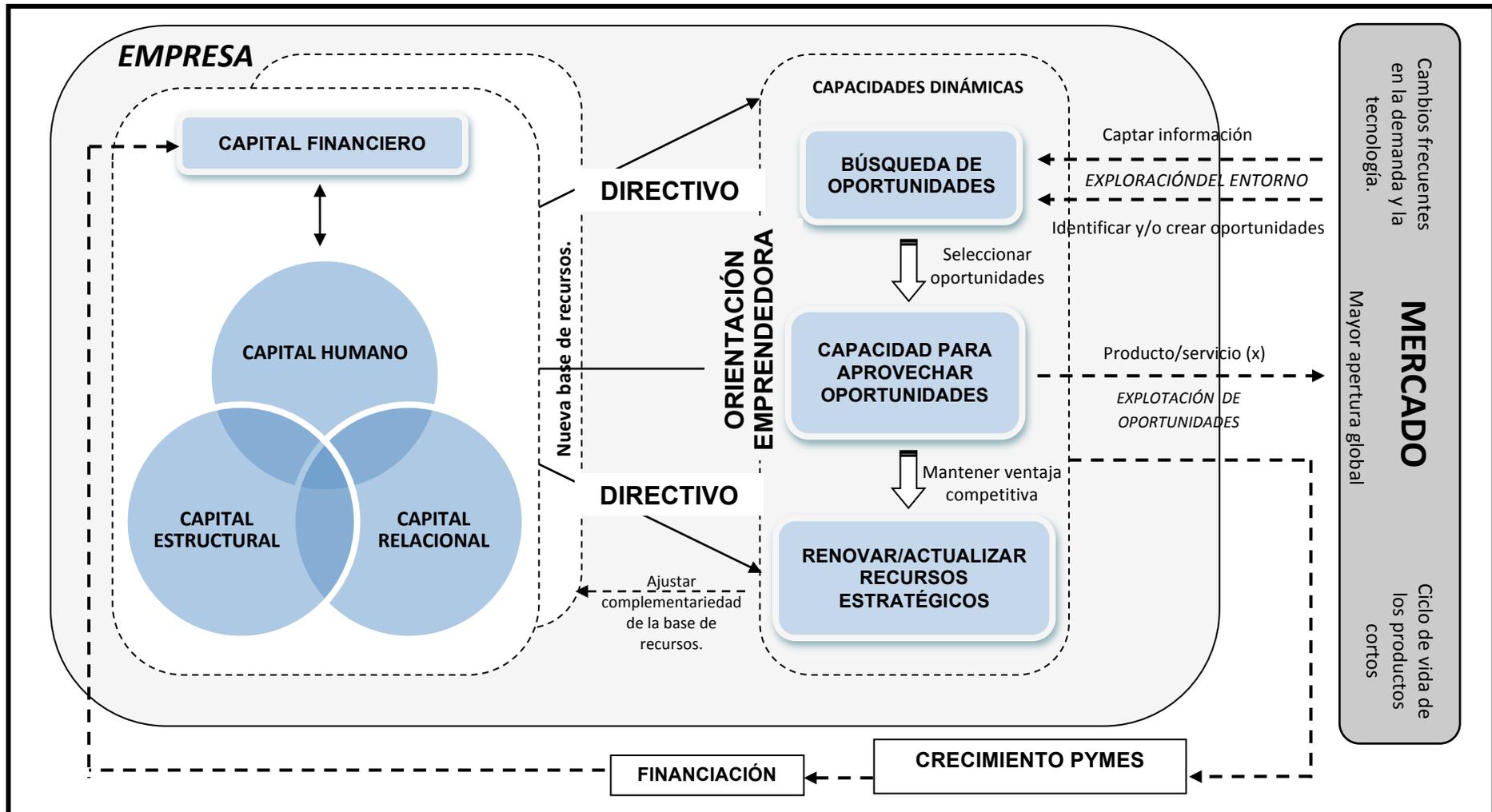
Como vía para resolver dichas contradicciones, y además, para ampliar la capacidad predictiva de cada uno de estos enfoques, varios autores destacan la necesidad de agrupar las diferentes variables explicativas en modelos integradores que contemplen varios niveles de análisis y las interacciones que se establecen entre estas (Davidsson et al., 2006, 2010; Wiklund et al., 2009).

Bajo esta premisa, y con base en la revisión anterior, especialmente sobre la base de los trabajos de Storey (1994), Teece et al. (1997), Davidsson et al. (2006), Zahra et al. (2006), Wiklund et al. (2009), Ventura (2009), Teece (2007, 2009), se ha elaborado un modelo teórico de carácter holístico e integrador para el análisis del crecimiento de las pymes (Figura 2.18); mediante el cual se proponen relaciones de causalidad entre las variables identificadas en cada enfoque, y su influencia sobre el crecimiento.

Partiendo de los supuesto fundamentales de la adaptación estratégica, que resaltan la importancia que supone, tanto para las pymes como para las grandes empresas, mantener la sincronía con su entorno para el crecimiento y/o su supervivencia (Child, 1972; Tushman y Romanelli, 1985), el modelo posiciona las capacidades dinámicas, unido a la orientación emprendedora, como elemento central que facilita la alineación de las variables organizativas endógenas (recursos y capacidades, motivación del emprendedor) con las variables exógenas (dinamismo del mercado).

Para el desarrollo del modelo se considera, que el mercado actual, caracterizado por un alto nivel de cambio en la demanda de los clientes y las tecnologías, una mayor apertura global, y ciclo de vida de los productos cada vez más cortos, constituye un estímulo para el desarrollo de capacidades dinámicas, que unido a una orientación

Figura 2.18 Modelo conceptual para explicar el crecimiento de las pymes.



Fuente: Elaboración propia

empresarial, debe permitir a los directivos de las pymes alinear la base de recursos y capacidades acumulados hasta el momento, con las exigencias del entorno. De manera que generen productos, servicios, o procesos con impactos positivos en el mercado y sean capaces de mantener su base de recursos actualizada, lo que les permitirá mantener el ajuste evolutivo, en término de un crecimiento sostenible, que se convierta en medio de financiación y vía de supervivencia para estas empresas. Lo cual será posible, en tanto y en cuanto los directivos mantengan una actitud positiva hacia el crecimiento, es decir estén dispuestos a hacer crecer sus negocios.

A continuación se analizarán detenidamente cada uno de los supuestos que apoyan las relaciones que se proponen en el modelo, así como el enfoque que se utilizará en el capítulo siguiente para examinarlas.

2.5.1 Explicación del modelo: Planteamiento de Hipótesis.

Relación entre las capacidades dinámicas y el crecimiento

En primer lugar, el modelo destaca la importancia que tiene para las pymes desarrollar capacidades dinámicas que le permitan adoptar respuestas oportunas ante los cambios del entorno, y a su vez, aumentar sus beneficios económicos. Planteamiento que se sustenta en la amplia revisión de la literatura desarrollada en el apartado 2.3.3 de la presente investigación, donde se analizaron los supuestos teóricos que sustentan este enfoque y su relación con el crecimiento.

Los resultados de dicha revisión señalan, que a pesar de que el desarrollo de este enfoque aún se encuentra en una etapa inicial (Helfat y Peteraf, 2009), donde la mayoría de los trabajos siguen siendo conceptuales y la evidencia empírica aún se considera escasa, varios estudios suelen asociar el crecimiento de las empresas al desarrollo de capacidades dinámicas, tanto desde el punto de vista teórico (Einsehardt y Martin, 200; Helfat et al., 2007; Tecce, 2007; Helfat y Peteraf, 2009; Barreto, 2010), como empírico (Makadok 2001; Liao 2003; Wu, 2006; Monferrer, 2011; y Heng y Chia, 2011; Pavlou y El Sawy, 2011; Heng, 2011; Pohjola y Stenholm, 2012). Destacando, en el caso particular de las pymes, el importante papel de estas capacidades para sobrevivir, lograr legitimidad y recoger los beneficios de sus innovaciones (Zahra et al., 2006).

Dentro de este campo, con independencia del enfoque que se utilice, se encuentra bastante extendido que el marco de las capacidades dinámicas se esfuerza por captar

las variables claves y relaciones que deben ser gestionadas para crear, proteger y aprovechar los activos intangibles de la empresa con el fin de alcanzar un rendimiento superior y evitar caer en la trampa de beneficio nulo (Teece., 2007: p. 1341).

En este sentido, utilizando diferentes denominaciones, varios autores destacan la importancia de desarrollar capacidades que permitan a las empresas, en primer lugar, identificar o crear aquellas oportunidades que contribuyan a aumentar sus beneficios económicos (Liao, 2003; Zahra y George, 2002; Wang y Ahmed, 2007; Teece, 2007). Destacando, el acceso a conocimiento único, ya sea externo o interno, como uno de los activos más valioso con que la empresa puede contar para la consecución de mayores resultados.

A su vez, la búsqueda continua de información y el tratamiento sistemático de esta, que permita percibir e interpretar los estímulos competitivos existentes en los mercados o reconocer ideas radicales dentro del ámbito de la empresa, resultan factores críticos para que esta pueda mantenerse al tanto de las condiciones cambiantes de los mercados, actuar en consecuencia con cada situación y de esta forma evitar errores costosos (Teece, 2009).

Particularmente en el ámbito de las pymes, teniendo en cuenta las restricciones de recursos que enfrentan, además de tener acceso a la información, se destaca la importancia de la capacidad selectiva de los directivos para la identificación o creación de oportunidades, es decir, la habilidad de estos para decir “no” a las oportunidades que no sean viables para la empresa (Zhara et al., 2011), y decidir explotar las que realmente ofrezcan un crecimiento potencial.

Una vez identificadas las oportunidades, se hacen énfasis en la literatura en el papel de las capacidades dinámicas para el aprovechamiento de las mismas. En este sentido, se resalta la importancia de la toma de decisiones oportunas respecto a las inversiones, así como la efectiva alineación del modelo de negocio que permita generar nuevos productos, servicios o procesos, que tengan un impacto positivo en el mercado, y como resultado conduzcan a mayores tasas de crecimiento (Liao, et al., 2003; Zahra et al., 2006; March, 2006; Teece, 2007; Cruz et al, 2009).

Al respecto, a pesar de que se señala que la escasa experiencia y recursos limitados de las pymes puede frenar el aprovechamiento de las oportunidades, el menor tamaño de estas, su mayor flexibilidad y su mayor cercanía al mercado, que al final es quien

dicta el veredicto, son factores que contribuyen a la explotación de las oportunidades (Wiklund, 1998; Laforet, 2008), y en consecuencia, a la obtención de resultados superiores.

No obstante, centrar los esfuerzos en detectar oportunidades y su consiguiente explotación sobre la base de los recursos y capacidades existentes, si bien puede conducir a alcanzar ciertos niveles de crecimiento, no será suficiente para sostenerlos en el tiempo (Teece, 2007: 1335). En este sentido, teniendo en cuenta que durante el proceso de explotación de oportunidades se generan nuevos recursos y capacidades, entre los que destaca el conocimiento, y el alto grado de dinamismo que caracteriza el mercado actual, varios autores destacan que la esencia de las capacidades dinámicas radica en la habilidad de la empresa para recombinar y/o reconfigurar su base de recursos (Teece, 1997; Eisenhardt y Martin, 2000; Helfat et al., 2007; Teece, 2007).

Haciendo énfasis la investigación más reciente en que el ajuste de la complementariedad de los recursos, a partir de la reconfiguración o combinación eficaz de los mismos, propicia adoptar respuestas oportunas en correspondencia con las cambiantes exigencias del mercado, y se presenta como una necesidad para mantener el ajuste evolutivo, en términos de crecimiento, y escapar de trayectorias pasadas desfavorables. Señalando, que en el ámbito de las pymes, la flexibilidad y el bajo nivel de estandarización de procedimientos o rutinas organizacionales se consideran factores facilitadores de este proceso.

Por lo tanto, los argumentos ofrecidos anteriormente proveen el sustento necesario para plantear la primera hipótesis de la investigación:

H1: La integración sistémica de la capacidad de la empresa para detectar oportunidades, tomar decisiones oportunas para aprovecharlas y modificar su base de recursos continuamente, ejerce una influencia positiva sobre el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas.

Relación entre las capacidades dinámicas, la orientación emprendedora y el crecimiento

Partiendo de la base de que las capacidades dinámicas se consideran un factor importante para el crecimiento de las pymes, el segundo elemento que destaca el modelo, se relaciona con la mayor relevancia que tiene para el crecimiento, el desarrollo de estas capacidades bajo una orientación estratégica emprendedora.

Esta idea se sustenta, en primer lugar, en la amplia gama de investigaciones que dentro del área del Entrepreneurship y la Dirección Estratégica, han centrado sus trabajos en demostrar el importante rol que tiene para el crecimiento de las pymes, adoptar una posición estratégica emprendedora. Como demuestra la revisión de la literatura desarrollada en el apartado 2.3.1 de la presente investigación.

A modo de resumen, la mayoría de trabajos desarrollados en este campo, tanto desde una perspectiva teórica (Covin y Slevin, 1991; Lumpking y Dess, 1996), como los que ofrecen evidencia empírica (Lumpking y Dess, 2001; Wiklund y Shepherd, 2003 a), 2005; Covin et al., 2006; Rauch et al., 2009; Wiklund et al., 2009; Krauss, et al., 2012), sostienen que adoptar una posición estratégica proactiva, arriesgada y orientada a la innovación ejerce una influencia positiva sobre los resultados de la empresa. Tanto, cuando se analiza esta relación bajo un enfoque multidimensional, es decir examinando de forma aislada la influencia de cada una de estas dimensiones sobre el crecimiento (Lumpking y Dess, 2001; Naldi et al., 2007, Moreno y Casillas, 2010; Kraus et al., 2012), como cuando se analizan las dimensiones en su conjunto (Wiklund y Shepherd, 2003, 2005; Covin et al. 2006; Madsen, 2007; Ferreira y Garrido, 2007; Moreno y Casillas, 2008; Wiklund et al., 2009; Andersen, 2010). Lo que nos lleva a plantear en primer lugar que:

H2: La orientación emprendedora ejerce una influencia positiva sobre el crecimiento de las pymes.

No obstante, a pesar de la amplia evidencia que sustenta el planteamiento anterior, aún no existe un consenso aceptado en la literatura en cuanto a la magnitud de esta relación. Teniendo en cuenta que existen estudios que reportan una baja correlación entre estas variables (Soininen, et al., 2012), e incluso algunos que son incapaces de encontrar una relación directa significativa entre las mismas (Slater y Narver, 2000; Morenos y Casillas, 2008; Andersen, 2010).

En este sentido, algunos investigadores de referencia en el tema, se cuestiona la idea de que la orientación emprendedora es universalmente beneficiosa para el crecimiento (Wiklund y Shepherd, 2005: p.76), y en consecuencia, sugieren que la magnitud de esta relación puede verse intensificada cuando se analiza de forma conjunta con otras variables explicativas, tanto de carácter interno como externo.

Al respecto, a pesar de que la relación entre la orientación emprendedora y las capacidades dinámicas, es un tema que a día de hoy se encuentra en la frontera de la discusión, en ambas áreas del conocimiento, se encontraron argumentos en la literatura que nos hacen plantearnos que el desarrollo de capacidades dinámicas en combinación con una postura estratégica emprendedora puede intensificar la influencia de estas variables sobre el crecimiento.

En línea con lo anterior, varios autores sugieren que adoptar una posición estratégica proactiva, orientada hacia la innovación y tolerante al riesgo, proporciona el ambiente interno necesario para la exploración del entorno en la búsqueda de nuevas oportunidades (Miles y Snow, 1978). Además de que contribuye a aumentar el grado de implicación de la empresa en la adquisición y diseminación interna de la información. En cambio una excesiva aversión al riesgo, conduce a la toma de decisiones sesgada, y limita, de una parte, la probabilidad de que las empresas exploren nuevas oportunidades fuera de su ámbito de actuación (Teece, 2007), y de otra, los recursos financieros que se destinen a la identificación de oportunidades y su posterior explotación.

En esta línea, también se destaca en la literatura, que asumir una orientación emprendedora implica que los directivos dentro de la empresa fomenten nuevas formas de pensar, y la experimentación, que sean más tolerantes a los errores y premien las nuevas ideas (Miller y Friesen, 1983; Lumpkin y Dess, 1996). Comportamientos que pueden facilitar la identificación de oportunidades internas y externas, así como la innovación y el análisis de diferentes alternativas, que conduzcan a la explotación de dichas oportunidades (Stüer, et al., 2010; Soininen, et al., 2012), y en consecuencia permitan obtener rendimientos superiores.

A pesar de que la evidencia empírica es escasa, investigaciones recientes sustentan la idea de que la combinación de una orientación emprendedora con el desarrollo de capacidades dinámicas, puede constituir una fuente potencial para el crecimiento. Como ejemplo de ello, Jantunen et al. (2005), sugieren que la capacidad de reconfigurar la base de recursos, unido a una orientación estratégica proactiva, innovadora y tolerante al riesgo, son factores que han ejercido una influencia positiva y significativa sobre el crecimiento de las ventas internacionales en un grupo de empresas finlandesas. En consecuencia, estos autores llaman la atención en cuanto a que, a pesar de que el desarrollo de una cultura emprendedora y la reconfiguración de la

base de recursos son procesos complejos que consumen mucho tiempo, debe tenerse en cuenta que resultan altamente beneficiosos para empresas que operan en entornos cambiantes.

Más recientemente, la investigación desarrollada por Jiao et al. (2010), en empresas del sector de los servicios y la manufactura en China, complementan los resultados anteriores. Sugiriendo estos autores, que las empresas pueden construir capacidades dinámicas que le permitan obtener resultados superiores, a través de diferentes niveles de aprendizaje organizacional y en un ambiente proactivo y orientado a la innovación.

Todos estos argumentos constituyen la base para plantear la siguiente hipótesis de investigación:

H3: El desarrollo de capacidades dinámicas, unido a la adopción de una orientación emprendedora conducirá a mayores tasas de crecimiento, en comparación con el efecto independiente de cada una de estas variables.

Relación entre los recursos y capacidades y el crecimiento de las pymes.

En tercer lugar, tomando como referencia la revisión de la literatura realizada en el apartado 2.3.2 del presente capítulo, el modelo reconoce la importancia de los recursos y capacidades como factores explicativos del crecimiento de las pymes. Partiendo en primer lugar, de las investigaciones que sustentan que los recursos heterogéneos, difíciles de transferir o copiar constituyen fuentes de ventajas competitivas y rendimientos superiores (Autio et al., 2000; Hoopes et al., 2003; Phillipsen y Kemp, 2003; Madsen, 2007; Berbero, 2007; Rubio y Aragón, 2008; Cassia y Minola, 2012); y en segundo lugar, tomando como base las investigaciones que hacen énfasis en que la influencia de los recursos y capacidades sobre el crecimiento, debe ser mayor, en la medida que las pymes sean capaces de ajustar el valor de los mismos a las exigencias del entorno (Teece et al., 1997; Zahra et al., 2006; Teece, 2007).

En este sentido, a pesar de que existe una amplia fragmentación en la literatura en cuanto a la determinación de los recursos y capacidades que mayor influencia ejercen sobre el crecimiento, la mayoría de las investigaciones reconocen como elemento clave, el papel del capital financiero y del capital intelectual.

En cuanto al capital financiero, a pesar de la dificultad que supone para las pymes el acceso y disponibilidad de financiación, la mayoría de las investigaciones señalan la relevancia de este factor para el desarrollo de nuevas estrategias, proyectos innovadores y búsqueda de nuevas oportunidades, que contribuyan a alcanzar niveles de crecimiento superiores y garanticen la estabilidad y supervivencia de las mismas (Curchil y Mullin, 2001; Wiklund, 1998; Wiklund y Shepherd, 2005; Hartarska y González-Vega, 2006; Ferreira y Garrido, 2007; Barbero, 2007; Moreno y Casillas, 2008; Wiklund et al., 2009; Mateev y Anastov, 2010; Barbero y Casilla, 2011). Partiendo de la base de que se considera el soporte para el desarrollo de los recursos intangibles sobre los que se construye la ventaja competitiva.

Por otra parte, un gran número de investigaciones resaltan la primacía del capital intelectual, es decir de los recursos intangibles y las capacidades, para el logro de resultados superiores y sostenibles en el tiempo. Al respecto se suelen señalar como elementos claves, los conocimientos, habilidades y experiencia, no solo del directivo de las pymes, sino del equipo de trabajo que este dirige (Autio et al., 2000; Wiklund y Shepherd, 2003 a); Ferreira y Garrido, 2007; Barbero y Casillas, 2011; Cassia y Minola, 2012).

Bajo este mismo enfoque, otro grupo de investigaciones, destacan la importancia que ejerce sobre el crecimiento, contar con una amplia red de colaboradores y establecer relaciones con agentes externos (Robson y Bennett, 2000; Ferreira y Acevedo, 2007; Barbero, 2007; Wiklund et al., 2009). Mientras que otro grupo, si bien reconocen que las pymes no cuentan con un capital estructural fuerte, hacen énfasis en la importancia de contar con cierto nivel de tecnología, metodologías y procesos que sustenten el crecimiento de estas (Autio et al., 2000, Barbero, 2007; Rubio y Aragón, 2008; Barbero y Casilla, 2011; Cassia y Minola, 2012).

Por lo tanto, los argumentos anteriores constituyen la base para plantear las siguientes hipótesis de investigación:

H4: Mientras mayor sea la disponibilidad de capital financiero, mayor será el crecimiento de las pymes.

H5: El capital intelectual ejerce una influencia positiva sobre el crecimiento de las pymes.

No obstante, a pesar de la amplia evidencia que sustenta el planteamiento anterior, algunos autores señalan que para obtener rendimientos superiores no es suficiente contar con recursos estratégicos, sino que tan importante como esto, es el uso que se haga de los mismos para alcanzar tal fin.

En este sentido, una extensión importante de la teoría de los recursos y capacidades, que capta la idea anterior, lo constituyen las capacidades dinámicas, ya que existe una amplia evidencia que destaca el papel de la base de recursos que posee una empresa para crear, descubrir y explotar exitosamente nuevas oportunidades, así como para reconfigurar los recursos existentes, para la obtención de rendimientos superiores, en término de crecimiento (Teece et al., 1997; Eisenhardt y Martin, 2000; Makadok, 2001; Zollo y Winter; 2002; Zahra et al., 2006; Teece, 2007, 2009, 2012; Daneelss, 2008, Ambrosini et al., 2009).

La mayoría de las investigaciones que sostienen el planteamiento anterior (Danneels, 2008; Ambrosini et al., 2009; Barreto, 2010) se han desarrollado sobre la base del trabajo seminal de Teece et al. (1997), quienes sugieren que el desarrollo de capacidades dinámicas, subyace en gran medida, en la base de recurso actual de la empresa. Haciendo énfasis, en el papel de las rutinas o prácticas de aprendizaje, los recursos basados en el conocimiento y los activos relacionales. Aunque no dejan de reconocer la necesidad de contar con capital financiero, tanto en el corto como largo plazo.

Por otra parte, también se encuentra bastante extendido que la base de recursos de las pymes favorece la adopción de una postura estratégica emprendedora que apoye el desarrollo de nuevas estrategias, proyectos innovadores y búsqueda de nuevas oportunidades. Existiendo una amplia evidencia que sustenta el papel moderador de la orientación emprendedora entre la relación de los recursos y capacidades y el crecimiento de las pymes (Wiklund y Shpherd, 2003 a; Moreno y Casillas, 2008; Wiklund et al., 2009; Messersmith y Wales, 2011).

Los planteamientos anteriores brindan sustento a la idea de que la verdadera importancia de los recursos y capacidades no reside en sí mismos, sino en las decisiones y procesos organizativos y estratégicos que faciliten el uso de estos en función de la creación de valor. Y sobre esta base es que se plantean en el modelo las siguientes hipótesis:

H4a: El capital intelectual ejercerá una influencia positiva en el desarrollo de capacidades dinámicas que conducirán al crecimiento de las pymes.

H4b: El capital intelectual favorece la adopción de una orientación emprendedora que conducirá al crecimiento de las pymes.

H5a: La disponibilidad de capital financiero ejercerá una influencia positiva en el desarrollo de capacidades dinámicas que conducirán al crecimiento de las pymes.

H5b: La disponibilidad de capital financiero favorece la adopción de una orientación emprendedora que conducirá al crecimiento de las pymes.

Relación entre la actitud del directivo y el crecimiento de las pymes.

Tomando como referencia la revisión desarrollada en el apartado 2.2 del presente capítulo, son varias las investigaciones que han destacado el papel del directivo en la consecución de los resultados de las pequeñas y medianas empresas. Sugiriendo la evidencia, tanto teórica como empírica, que la motivación del emprendedor, reflejada en su actitud hacia el crecimiento, determinará la opción de ampliar el negocio, la disposición para mantener esta opción en el tiempo y el nivel de esfuerzo puesto en el empeño (Delmar y Wiklund, 2008).

En este sentido, varias investigaciones posicionan las aspiraciones de crecimiento que tenga el directivo, ya sea en relación al aumento de la facturación, o al número de empleados, como un factor que establece los límites a los niveles de crecimiento que se pueden alcanzar (Wiklund y Shepherd, 2003; Delmar y Wiklund, 2008; Wiklund et al., 2009). Partiendo del supuesto de que, a pesar de que la mayoría de los estudios económicos asume que las personas actúan de manera que puedan maximizar sus beneficios, varias investigaciones señalan que no todos los directivos están dispuestos a hacer crecer sus negocios, influyendo en gran medida las consecuencias que esperan los mismos del crecimiento (Storey, 1984).

Al respecto, existe un gran número de investigaciones que sugieren que la actitud de los directivos de las pymes hacia el crecimiento puede estar influenciada por sus creencias en relación a las consecuencias que pueda tener un aumento de tamaño sobre el funcionamiento de la empresa (Wiklund, 1998; Wiklund et al., 2003, Wiklund y Shepherd, 2003b; Barba, 2007; Wiklund et al., 2009). Así, si los directivos de las pymes esperan del crecimiento consecuencias positivas, como por ejemplo, la

posibilidad de ganar más dinero, o mejorar el bienestar de los empleados, pues asumirán una actitud positiva hacia el crecimiento. Mientras que, por el contrario, si anticipan que el aumento de tamaño de la empresa puede tener consecuencias negativas, como por ejemplo, comprometer su capacidad para sobrevivir en períodos de crisis, o para mantener la calidad de sus productos o servicios, estas creencias conducirán a una actitud negativa hacia el crecimiento.

Por lo tanto, tomando en cuenta las aportaciones realizadas desde la teoría de la motivación y el “entrepreneurship”, que resaltan el papel de la actitud directivo hacia el crecimiento para alcanzar rendimiento superiores, se puede esperar que:

H6: La actitud hacia el crecimiento que asuman los directivos ejerce una influencia directa sobre el crecimiento de las pymes.

En este mismo orden, también se ha señalado que la actitud que adopten los directivos de las pymes hacia el crecimiento, puede influenciar el tipo de orientación estratégica que seleccionen los mismos para guiar dicho crecimiento (Wiklund et al., 2009). Al respecto, varios investigadores sugieren que los directivos que están dispuestos a crecer, y a su vez esperan consecuencias positivas del crecimiento, pueden estar más orientados al desarrollo de proyectos innovadores que impliquen toma de decisiones arriesgadas (Baum et al., 2001; Baum et al., 2004; Wiklund et al. 2009, Hodgkinson y Healey, 2011); y en consecuencia estarán dispuestos a impulsar el desarrollo de actividades emprendedoras para la transformación de la empresa y del entorno en aras de alcanzar los resultados superiores (Zahra et al., 2011; Teece, 2012).

Por lo tanto, sobre la base de los argumentos anteriores, a pesar de que la evidencia empírica es escasa, existen indicios que permiten plantear que:

H6a: La actitud positiva de los directivos hacia el crecimiento impulsa la adopción de una orientación emprendedora que conducirá a obtener mayores tasas de crecimiento.

Relación entre el dinamismo del entorno y el crecimiento de las pymes.

A modo general, la revisión de la literatura desarrollada en el apartado 2.4 del presente capítulo, ofrece suficiente evidencia que sugiere que los factores externos, aunque no sean los más influyentes, están relacionados con el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas (Dess y Beard, 1994; Wiklund, 1998, 1999, Robson y Bennett

2000; Baum et al. 2001; Wiklund y Shepherd, 2003a, 2005; Baum y Locke , 2004; Naldi et al., 2007; Moreno y Casillas, 2008; Wiklund et al., 2009).

Coincidiendo la mayoría de los estudios, que la inestabilidad del entorno, reflejada en los rápidos cambios en la demanda y gustos de los clientes, así como en los avances tecnológicos, se presenta como la característica estructural que mayor influencia ejerce sobre el crecimiento de las pymes (Wiklund et al., 2005; Davidsson et al., 2006; Moreno y Casillas, 2008; Wiklund et al., 2009). Mientras que el nivel de intensidad de la competencia (hostilidad), o la complejidad del entorno (heterogeneidad), tienen efectos que aparentemente son más específicos del contexto (Wiklund et al, 2009); y por lo tanto los resultados aún son inconsistentes y difieren entre los estudios analizados.

En este sentido, la evidencia empírica señala que las empresas en entornos dinámicos crecen más lentamente que aquellas que se desarrollan en entornos estables (Wiklund et al., 2009). Teniendo en cuenta que, si bien los entornos dinámicos proveen un mayor número de oportunidades, las tasas de crecimiento se verán afectadas por la medida en que las empresas sean capaces de ajustarse internamente para aprovechar estas oportunidades, lo que supone un desafío que no todas las pymes están dispuestas a enfrentar, porque no lo desean, o porque no presentan las capacidades necesarias para ello. Lo que nos permite plantear que:

H7: El dinamismo del entorno ejerce una influencia directa negativa sobre el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas.

Simultáneamente, bajo el enfoque de la adaptación estratégica, se considera que el impacto de un entorno dinámico sobre los resultados de la empresa, puede ser positivo, en la medida que impulse el desarrollo de acciones internas que les permitan beneficiarse de las oportunidades que este entorno ofrece. En este sentido, varias investigaciones señala que los entornos con un mayor nivel de dinamismo son los más propicios para el desarrollo de capacidades dinámicas (Eisenhardt y Martin, 2000; Rindova y Kotha, 2001; Zollo y Winter, 2002; Newbert, 2005; Zahra et al. 2006; Helfat et al., 2007; Teece, 2007; Cruz et al., 2009; Helfat y Peteraf, 2009; Wu, 2010; Teece, 2012). Configurándose como el escenario perfecto para obtener el máximo partido de este tipo de capacidades, a partir de su papel moderador y de ajuste entre las exigencias del entorno y el desarrollo interno de la empresa para obtener mayores

tasas de crecimiento (Liao et al., 2003; Cruz et al., 2009; Monferrer, 2011; Pavlou y el Sawy, 2011).

De igual manera, los estudios que se centran en resaltar el papel de la orientación emprendedora sobre el crecimiento de las pymes, sugieren que la relación entre ambas variables dependerá de las características del entorno (Lumpkin y Dess, 1996). Destacando que en entornos dinámicos, con altos niveles de incertidumbre, las pymes que adopten una postura arriesgada, proactiva e innovadora, impulsarán los cambios necesarios para ajustar sus recursos a las exigencias del entorno, y en consecuencia deben alcanzar mayores tasas de crecimiento que las que adopten una actitud pasiva, las cuales verán amenazada su supervivencia (Lumpkin y Dess, 2001; Wiklund y Shepherd, 2005; Wiklund et al., 2009; Davidsson et al., 2010; Kraus et al., 2012).

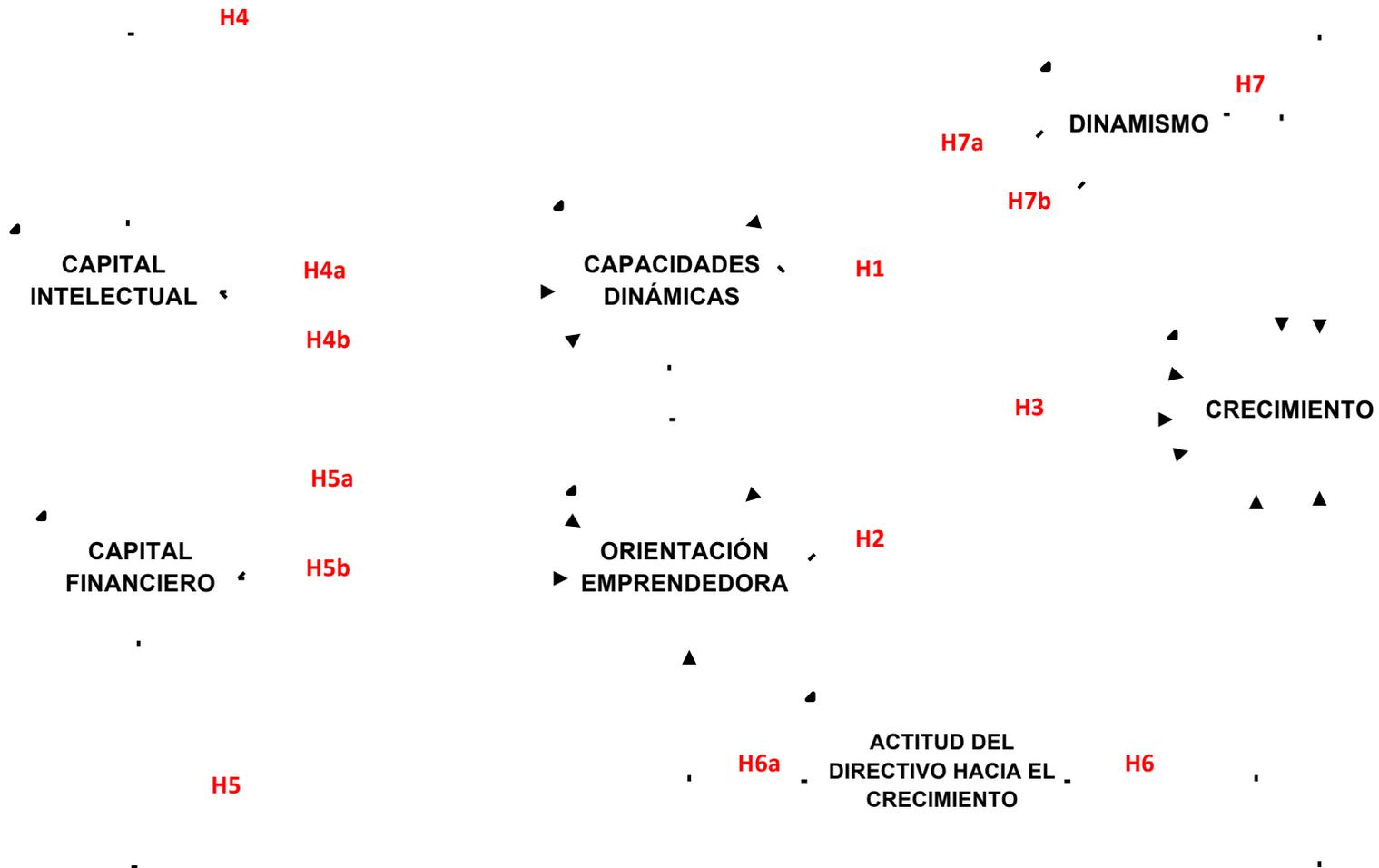
Por lo tanto, sobre la base de los argumentos anteriores, se puede considerar el dinamismo del entorno como un estímulo para el desarrollo de capacidades dinámicas y la adopción de una orientación emprendedora, que conduzcan a alcanzar resultados superiores, y en consecuencia se plantean las siguientes hipótesis de investigación:

H7a: Mientras mayor sea el dinamismo del entorno mayor será la necesidad de la pymes de impulsar el desarrollo de capacidades dinámicas que le permitan lograr mayores tasas de crecimiento

H7b: Mientras mayor sea el dinamismo del entorno adoptar una orientación estratégica emprendedora conducirá a las pymes a alcanzar mayores tasas de crecimiento.

A modo de resumen en la Figura 2.19 se representa de forma gráfica las relaciones que se proponen en el conjunto de variables del modelo, las cuales serán validadas empíricamente en el siguiente capítulo.

Figura 2.19 Representación gráfica de las relaciones planteadas en el modelo.



Fuente: Elaboración propia

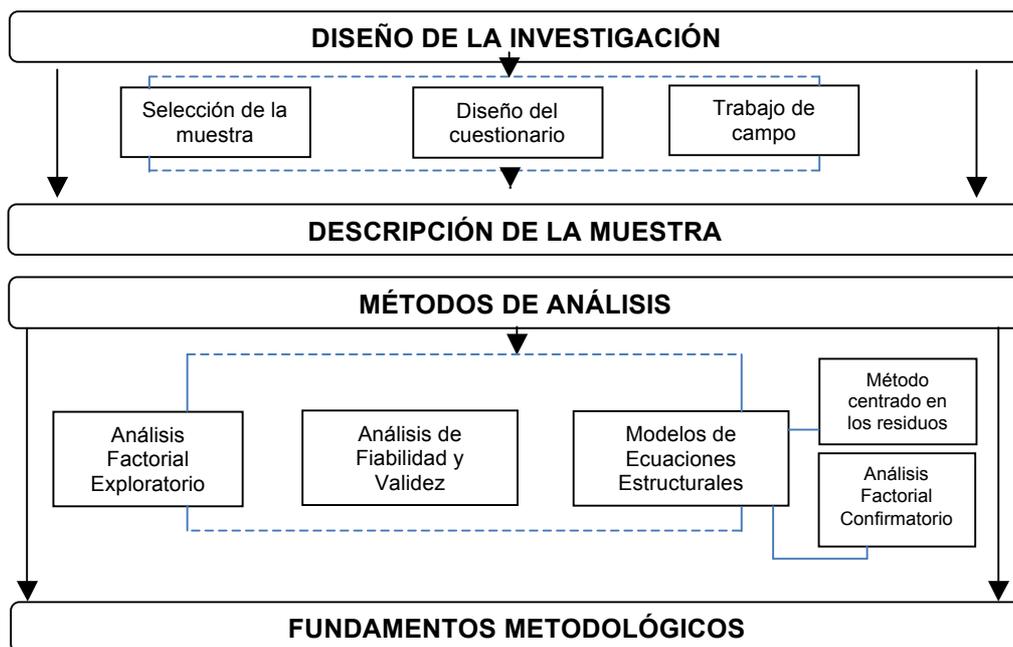


CAPÍTULO III.
Metodología Empírica

3.1 Introducción

El objetivo de este capítulo se centra en aportar los fundamentos metodológicos que garanticen la correcta obtención de la información y su adecuado tratamiento, para el posterior análisis e interpretación de los resultados. Con este propósito, el capítulo se estructura en tres apartados (Figura 3.1). En el primero se plantea el diseño metodológico de la investigación, describiendo: i) los criterios de selección utilizados para escoger las empresas que formarán parte de la muestra, ii) la elaboración del instrumento de medición, así como iii) las características del trabajo de campo realizado para recopilar la información. En el segundo apartado se describe el perfil de las empresas que componen la muestra y, seguidamente, en el tercer apartado, se exponen los métodos y herramientas que serán utilizados para el tratamiento de la información.

Figura 3.1 Estructura del Capítulo III



Fuente: Elaboración propia

3.2 Diseño metodológico de la investigación

El planteamiento de toda investigación empírica debe diseñarse con el objetivo de permitir, en primer lugar, acceder a información fiable relacionada con las teorías que desean contrastarse. En el presente estudio, se debe examinar el grado en que las

empresas objeto de análisis adoptan, generan o presentan cada uno de los constructos que intervienen en el modelo de relaciones planteado.

Dado que existe una gran variedad de métodos aplicables a la investigación social, a la hora de elegir el más adecuado debe atenderse a la naturaleza del fenómeno que se pretende estudiar. En este sentido, tras revisar los métodos utilizados en investigaciones anteriores relacionadas con el estudio del crecimiento de las pymes, se constata que la mayoría de los trabajos empíricos han optado por el uso de la encuesta como método de investigación principal (Baum et al., 2001; Baum y Locke, 2004; Ferreira y Garrido, 2007; Barbero, 2007; Wiklund et al., 2009; Messersmith y Wales, 2011; Cassia y Minola, 2012). Por tanto, en el contexto de este estudio, también se optará por esta metodología para recopilar la información.

El uso de la encuesta como método de investigación implica responder a tres cuestiones básicas relacionadas con: el tipo de empresas sobre las que obtener la información, la fuente o naturaleza de esta información, así como el soporte para recopilarla. A continuación se describen estos tres elementos.

3.2.1 Delimitación de la población a estudiar y selección muestral

El proceso de selección de las empresas que participaron en la investigación se desarrolló en varias fases. En la primera fase se establecieron los criterios o requisitos que debían cumplir dichas empresas para formar parte de la población objeto de estudio.

En este sentido, teniendo en cuenta que el concepto de pymes puede variar entre países, se adoptó la definición de pyme propuesta por la Unión Europea¹, que reconoce como pymes a aquellas empresas que ocupan a menos de 250 personas y cuyo volumen de negocio anual no excede de 50 millones de euros. También se acepta la distinción de tres categorías de empresa que se realiza en esta definición: microempresas, pequeñas empresas y medianas empresas².

¹Definición de pyme según la Recomendación 2003/361 de la Comisión Europea, en vigor desde el 1 de enero de 2005.

²Según la definición de pymes de la Unión Europea, se entiende por microempresa a la empresa que ocupa a menos de 10 personas y tiene un volumen de negocios o un balance general anual que no supera los 2 millones de euros. Se define como pequeña empresa a la que ocupa a menos de 50

El motivo de tomar esta decisión se sustenta en que varios estudios de referencia en la literatura (Wiklund, 1998; Wiklund y Shepherd, 2003a; Rubio y Aragón, 2009; Ferreira y Garrido, 2007; Naldi et al., 2007; Wiklund et al., 2009) han optado por esta clasificación. De este modo, se garantiza la comparabilidad de los resultados de este estudio con los de investigaciones previas sobre el tema.

No obstante, dentro de la categoría de microempresas se han excluido a las que tuviesen menos de tres empleados, descartando así a un buen número de pequeños autónomos. Esta exclusión es necesaria, en primer lugar, para evitar el sesgo que puede introducir en el análisis el bajo índice de supervivencia de este tipo de empresas (Wiklund, 1998). En segundo lugar, se pretende garantizar cierta homogeneidad en cuanto al nivel de complejidad de las empresas estudiadas. Asimismo, con el objetivo de asegurar un marco económico, político, sociocultural, tecnológico y legal uniforme, que contribuya a esta homogeneidad, se limita el estudio al ámbito geográfico español.

El último criterio de selección establecido se relaciona con el período temporal estudiado. En este sentido, se encuentra generalmente aceptado en la literatura que el período más adecuado debe comprender entre 3 y 5 años (Davidsson et al., 2006). Partiendo de esta base, se seleccionó el periodo 2005-2010 para el estudio del crecimiento de las pymes de la población analizada. Por tanto, las empresas que forman parte de la población deben tener una antigüedad mínima de 5 años en el año 2010.

Una vez delimitada la población objeto de estudio, se utilizó la base de datos SABI³ como fuente de información para la selección muestral. En primer lugar se establecieron los criterios de selección mencionados anteriormente. En segundo lugar se depuró la base de datos, eliminando las empresas extinguidas, en suspensión de pagos, quiebra o cese de actividad y las que no tenían datos completos, quedando reducida la población a un total de 112.362 empresas, distribuidas por sector de actividad y tamaño como se muestra en Tabla 3.1.

personas y tiene un volumen de negocios o un balance general anual que no supera los 10 millones de euros. Por último, se considera mediana a la empresa que ocupa entre 49 y 250 empleados y tiene un volumen de negocios o un balance general anual que no supera los 50 millones de euros.

³ Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI): base de datos que ofrece información general y financiera de más de 1.000.000 empresas españolas y portuguesas.

Tabla 3.1 Distribución de la población atendiendo al sector de actividad y tamaño de la empresa.

Sector	Tamaño de la Empresa			Total
	3-9	10-49	50-250	
Industrial	4584	4470	2407	11461
Construcción	11285	6479	3135	20899
Comercio	15353	5789	4027	25169
Resto de servicios	27965	12612	14256	54833
Total de empresas	59187	29350	23825	112362

Fuente: Elaboración propia

Conocido el tamaño de la población, ante la imposibilidad de acceder a la totalidad de empresas que conforman la misma, se decide realizar un muestreo aleatorio estratificado que garantice una adecuada representatividad muestral, al tiempo que posibilite económicamente la realización de la investigación. Se utilizan el sector y el tamaño de la empresa como variables de estratificación.

Para el cálculo de la muestra se utiliza la expresión para población conocida (finita) y varianza desconocida. Se establece un error muestral del 7%, con un nivel de confianza del 95% y una proporción muestral de 0,5. Obteniendo como resultado un total de 196 empresas.

No obstante, teniendo en cuenta que la experiencia en este tipo de estudios muestra que el nivel de respuesta suele ser bajo, en torno a un 20%, se decide incluir aproximadamente cuatro empresas más por cada una de las que serían necesarias para obtener el tamaño de muestra deseado (196). Por tanto, se estableció un tamaño muestral de 800 empresas, que fueron distribuidas mediante afijación proporcional en cada uno de los estratos (Tabla 3.2) de la población y se seleccionaron de forma aleatoria a través de los datos obtenidos de la base de datos SABI.

Tabla 3.2. Estratificación de la muestra atendiendo al sector de actividad y número de empleados.

Sector	Tamaño de la Empresa			Total
	3-9	10-49	50-250	
Industrial	44	21	17	82
Construcción	78	39	32	149
Comercio	94	47	38	179
Resto de servicios	205	102	83	390
Total de empresas	421	209	170	800

Fuente: Elaboración propia

3.2.2 Diseño del cuestionario y recopilación de la información.

En relación a la fuente de los datos, hay que indicar que dada la dificultad que presenta obtener la información relacionada con las variables objeto de estudio a partir de fuentes secundarias, se optó por el empleo de la encuesta como metodología que permite la recopilación de información primaria.

En el presente apartado se recoge, por un lado, el procedimiento seguido para la elaboración del cuestionario, así como los ítems que se han utilizado finalmente para medir las variables necesarias para llevar a cabo el estudio. Por otro lado también se describe el trabajo de campo realizado y el procedimiento empleado para la recogida de la información.

3.2.2.1 Diseño y descripción del cuestionario

Previamente a la elaboración del cuestionario, se realizó un exhaustivo proceso de revisión de la literatura, con el fin de analizar las escalas utilizadas para medir los factores propuestos como determinantes del crecimiento de las pymes. Como resultado de esta revisión, se elaboró un cuestionario compuesto de seis secciones diferenciadas. La primera sección incluye una serie de preguntas de clasificación y control que han sido ampliamente utilizadas en investigaciones anteriores, asociadas al *tamaño de la empresa* (Baum y Locke, 2004; Wiklund et al., 2009;), *sector de actividad* (Wiklund, 1998; Robson y Bennett, 2000; Wiklund y Shepherd, 2005; Naldi et al., 2007; Barbero, 2007; Wiklund et al., 2009; Terziovski, 2010) y *tipo de propiedad* (Rubio y Aragón, 2009; Casillas y Moreno, 2010).

En la segunda sección se proponen un conjunto de escalas para medir el crecimiento de la empresa. Mientras que el resto de las secciones contienen las escalas propuestas para medir los factores que se proponen como determinantes del crecimiento a nivel individual, empresarial y externo, respectivamente.

En general, las escalas referentes a los constructos incluidos en el modelo de relaciones propuesto son escalas actitudinales tipo Likert de 5 puntos de opción múltiple, mientras que las escalas clasificatorias y de control son preguntas cerradas de respuesta múltiple.

A continuación se explica cada una de las escalas propuestas para evaluar las variables del modelo de investigación.

- **Medición del crecimiento.**

Existe poco consenso en la literatura sobre la forma de medir el crecimiento, debido principalmente a las diferencias entre los estudios en relación a tres elementos claves: i) las variables utilizadas, ii) la fórmula de cálculo y iii) el período de tiempo utilizado para estudiar este fenómeno (Davidsson et al. 2006).

En primer lugar, se hace referencia a la gran variedad de indicadores utilizados (Tabla 3.3), que van desde medidas objetivas como el volumen de ventas, el activo o el número de empleados, hasta medidas subjetivas como la cuota de mercado. En general, puede afirmarse que resulta más conveniente la utilización de medidas objetivas sobre las subjetivas, ya que las últimas están condicionadas a las expectativas y el conocimiento de los directivos (Davidsson et al., 2006; Wiklund et al., 2009).

En segundo lugar, otro elemento que aporta heterogeneidad a la medición del crecimiento y que puede afectar los resultados se refiere a los diferentes métodos utilizados para calcular esta variable. Davidsson et al. (2006: p. 67) reportan el uso de medidas en términos absolutos, relativos (porcentaje), así como logarítmicas para ajustar la asimetría en la muestra. Planteamiento que también se refleja a través de los estudios revisados (Tabla 3.3)

En este sentido, Wiklund (1998) realiza un análisis de tres modelos matemáticos para el cálculo del crecimiento (Figura 3.2). En primer lugar hace referencia al cálculo en

términos relativos (ecuación 1), asumiendo este como un salto cuantitativo en el tamaño de la empresa durante un período determinado. En segundo lugar, desde el punto de vista de los economistas, analiza la Ley de Gilbrat (ecuación 2), la cual asume que la tasa de crecimiento de la empresa es constante. Por último, el tercer modelo analizado (ecuación 3), asume que el crecimiento es lineal, y que una cantidad equivalente de ventas o empleados es añadida cada año. A partir del análisis comparativo entre los tres modelos, este autor destaca que con independencia del modelo que se utilice se pueden realizar suposiciones acerca de los patrones de crecimiento. No obstante, además de que destaca las ventajas y desventajas de cada uno de ellos, a su vez plantea que se hace difícil afirmar cuál de ellas es la más adecuada.

Tabla 3.3 Factores utilizados para evaluar el crecimiento en investigaciones anteriores.

VARIABLES UTILIZADAS PARA MEDIR EL CRECIMIENTO		
Indicadores	Operacionalización	Estudios
Ventas	Crecimiento de ventas en comparación con los competidores	Wiklund (1998); Wiklund y Sheperd (2005); Ferreira y Garrido (2007); Wiklund et al. (2009); Ferreira et al. (2011)
	Crecimiento de las ventas	Wiklund (1998); Wiklund y Sheperd (2003a, 2005); Madsen (2007); Ferreira y Garrido (2007); Díaz y Vassolo (2007); Barbero (2007); Delmar y Wiklund (2008); Naldi (2008); Wiklund et al. (2009); Chandler et al. (2009); Andersen (2010); Ferreira et al. (2011); Cassia y Minola (2012)
	Tasa anual compuesta de crecimiento de ventas	Baum y Locke (2004)
	Tasa de crecimiento de las ventas en comparación con el crecimiento del sector	Covin et al. (2006); Moreno y Casillas (2008)
Número de empleados	Crecimiento del número de empleados	Wiklund (1998); Robson y Bennet (2000); Baum et al. (2001); Wiklund y Sheperd (2003a, 2005); Baum y Locke (2004); Ferreira y Garrido (2007); Barbero (2007); Delmar y Wiklund (2008); Wiklund et al. 2009; Chandler et al. (2009); Andersen (2010); Ferreira et al. (2011)
	Crecimiento en relación con la competencia	Wiklund y Sheperd (2005);
	Tasa anual compuesta de crecimiento de empleados	Baum y Locke (2004)
Cuota de mercado en comparación con los competidores	Aumento de la cuota de mercado en comparación con los competidores	Wiklund (1998); Ferreira y Garrido (2007); Wiklund et al. (2009); Ferreira et al. (2011)
Formas de cálculo del crecimiento		
	Crecimiento en términos relativos	Wiklund (1998); Robson y Bennett (2000); Autio et al. (2000); Baum et al. (2001); Wiklund y Shepherd (2003a); Baum y Locke (2004); Covin et al. (2006); Díaz y Vassolo (2007); Barbero (2007); Wiklund et al. (2009); Andersen (2010); Ferreira et al. (2011)
	Crecimiento en términos Absoluto	Wiklund y Shepherd (2005); Madsen (2007); Ferreira y Garrido (2007); Naldi et al. (2007); Moreno y Casillas (2008); Mateev y Anastasov (2010)
Períodos para estudiar el crecimiento		
	1 año	Wiklund (1998); Ferreira y Garrido (2007); Ferreira et al. (2011)
	3 años	Covin et al. (2006); Naldi et al. (2007); Díaz y Vassolo (2007); Moreno y Casillas (2008); Naldi (2008); Wiklund et al. (2009);
	5 años	Robson y Bennett (2000); Autio et al. (2001); Baum et al. (2001); Wiklund y Shepherd (2003a); Wiklund y Shepherd (2005); Madsen (2007); Barbero (2007); Delmar y Wiklund (2008); Mateev y Anastasov (2010); Andersen (2010)

Fuente: Elaboración propia.

Figura 3.2 Modelos matemáticos para el cálculo del crecimiento.

$g = (S_{t1} - S_{t0})/S_{t0} \quad (1)$	<p>S_{t0}: tamaño al inicio del período S_{t1}: tamaño al final del período</p>
$S_{t1} = S_{t0}(1 + g_2)^{t1-t0} \quad (2)$	<p>g_2: tasa de crecimiento anual</p>
$g = 1 / (n) \sum_{n=1}^{n=N} (S_{tn+1} - S_{tn})/S_{tn} \quad (3)$	<p>$S_{tn+1} = (S_{tN} - S_{tn}) n/N$ g = tasa de crecimiento anual N = número de años estudiados n = cualquier año dado S_{tn} = tamaño en el año n S_{tN} = tamaño al final del período</p>

Fuente: Tomado de Wiklund (1998)

Al respecto, en la literatura no existe consenso en cuanto a cuál puede ser el método más adecuado. Por una parte, hay autores que señalan que las medidas en términos relativos tienden a computar un mayor nivel de crecimiento en las pequeñas empresas, mientras que las medidas absolutas tienden a sesgar los resultados en favor de las grandes empresas (Davidsson et al., 2010). No obstante, a pesar de las críticas que han recibido ambos métodos, la medición del crecimiento en términos relativos ha sido la medida utilizada con mayor frecuencia en las investigaciones anteriores (Tabla 3.3).

Por último, aunque ha sido un tema al que se ha prestado poca atención, también se encuentran notables diferencias en cuanto al intervalo de tiempo durante el cual se realizan los estudios (Tabla 3.3), los cuales varían entre 1 y 5 años (Davidsson et al., 2006). No obstante, puede afirmarse que el período de 5 años ha sido el empleado de manera mayoritaria.

Tomando en consideración la reflexión anterior, para garantizar la comparación de nuestro estudio con la tendencia dominante en la literatura, se decidió evaluar el crecimiento utilizando los criterios que se muestran en la Tabla 3.4. En cuanto a los indicadores se seleccionan las medidas que se han utilizado con mayor frecuencia en los estudios de crecimiento: i) ventas y ii) número de empleados. De este modo es posible tener en cuenta el carácter multidimensional del concepto y, por otra parte, se

consigue un mayor nivel de información que utilizando una única variable (Davidsson et al., 2006; Wiklund et al., 2009; Davidsson et al., 2010). Además se propone utilizar un período de 5 años, como sugieren la mayoría de los estudios consultados, partiendo del 2005 como año base. Por último, se calculará el crecimiento en términos relativos, es decir la tasa de crecimiento durante el período 2005 – 2010 (Figura 3.2: ecuación 1).

Tabla 3.4 Criterios para la medición del crecimiento.

Indicadores	Crecimiento de las ventas	Codificación
	Crecimiento del número de empleados	crecempl
Fórmula de cálculo	Crecimiento en términos relativos	
Período de crecimiento	5 años (2005-2010)	

Fuente: Elaboración propia

- **Medición de la actitud del directivo hacia el crecimiento.**

A partir de la revisión de la literatura expuesta en el capítulo anterior, se evidenció que la motivación o actitud del directivo hacia el crecimiento se encontraba fuertemente influenciada por sus aspiraciones o intenciones de crecer y por su percepción acerca de las consecuencias que podría tener el crecimiento para la empresa (Wiklund, 1998; Wiklund y Shpeherd, 2003b; Wiklund et al., 2003; Barba, 2007; Delmar y Wiklund, 2008; Wiklund et al., 2009; Gartner y Liao, 2012). Por tanto, se utilizan ambas variables para aproximar este constructo.

Para medir ambas variables la gran mayoría de los investigadores han desarrollado escalas propias, a partir de la adaptación de las escalas de Davidsson (1989) y Delmar (1996) al entorno específico de sus investigaciones. No existe consenso en la literatura en cuanto a las ventajas de cada una sobre las demás.

Partiendo de este punto, optamos por una adaptación de la escala de Davidsson (1989) para medir la intención de crecer del emprendedor, la cual se compone de dos ítems que recogen sus aspiraciones en cuanto al tamaño ideal que le gustaría tuviese la empresa en comparación con el actual, en términos de ventas y número de empleados, en un plazo de 5 años. Dicha escala varía desde el 0%, que indica que no le gustaría crecer, hasta el 100%, que indica que le gustaría duplicar el tamaño actual.

En cuanto a la medición de las consecuencias esperadas por el directivo en relación al crecimiento, optamos por adaptar la escala propuesta por Wiklund et al. (2003b), quienes tras una extensa revisión de los estudios de referencia sobre el tema, identifican 6 áreas claves que resultan importantes para los directivos de las pymes y al mismo tiempo pueden verse afectadas (positiva o negativamente) por el crecimiento. Estas áreas clave han sido incluidas en otros estudios similares al nuestro (Wiklund et al., 2009).

La escala propuesta se compone de 6 ítems que recogen la percepción de los directivos en relación a los efectos que tendría sobre variables clave de la empresa, el hecho de que esta duplicase su tamaño en los próximos 5 años. La escala toma valores entre 1, que indica un escaso efecto, hasta 5, que indica un fuerte efecto.

La propuesta anterior conduce a un total de 8 ítems (Tabla 3.5) que, en su conjunto, sirven para explicar la actitud del directivo hacia el crecimiento. Cada ítem aporta información única y relevante para medir este constructo.

Tabla 3.5 Escala de medida para la actitud del directivo hacia el crecimiento.

Variable	Ítems	Código	Referencias
Aspiraciones de crecimiento	Aspiraciones Incremento de ventas	Aspi 1	Davidson (1989); Delmar (1996), Wiklund (1998); Wiklund y Shepherd (2003 b); Delmar y Wiklund (2008); Wiklund et al (2009);
	Aspiraciones Incremento del número de empleados	Aspi 2	
Consecuencias esperadas del crecimiento	Carga de trabajo del Equipo de Dirección	Consecu 1	Davidson (1989); Wiklund (1998); Wiklund et al. (2003); Wiklund et al. (2009);
	Satisfacción de los empleados en el trabajo.	Consecu 2	
	Remuneración total (Incluyendo incentivos) del Equipo de Dirección.	Consecu 3	
	Independencia de la empresa respecto a sus acreedores.	Consecu 4	
	Capacidad de la empresa para sobrevivir a situaciones de crisis económicas.	Consecu 5	
	Capacidad del Equipo de Dirección para supervisar y controlar la actividad de la empresa.	Consecu 6	

Fuente: Elaboración propia

- **Medición de los recursos y capacidades.**

Como se explicó en el capítulo anterior recursos y capacidades son variables conceptualmente diferentes. No obstante, para su medición en el ámbito de las pequeñas empresas, se hace realmente difícil separar la disponibilidad de recursos de las habilidades para hacer un uso efectivo de los mismos (Wiklund, 1998). Por ello, en la presente investigación son tratados dentro del mismo apartado.

En este sentido, a pesar de que existe una gran variedad de tipologías de recursos, la literatura revisada revela que los que mayor influencia tienen sobre el crecimiento pueden agruparse en recursos financieros y capital intelectual, en términos del capital humano, capital estructural y capital relacional.

En relación a los recursos financieros la mayoría de los autores hacen referencia a la importancia de la disponibilidad de capital para impulsar el crecimiento de las pymes (Curchil y Mullin, 2001; Wiklund y Shepherd, 2005; Hartarska y González-Vega, 2006; Barbero, 2007; Moreno y Casillas, 2008; Mateev y Anastov, 2010; Barbero y Casilla, 2011). Para la medición de esta variable se propone una escala utilizada en investigaciones anteriores, que consta de 1 ítem y refleja la medida en que la disponibilidad de recursos financieros ha resultado ser un factor importante para el crecimiento de la empresa.

En cuanto al capital humano, se proponen 5 ítems para captar la magnitud de los conocimientos, habilidades, experiencia y satisfacción de los empleados de las pymes, como variables consideradas relevantes dentro de los estudios de crecimiento y que han sido validadas en estudios anteriores (Autio et al., 2000; Wiklund y Shepherd, 2003a; Ferreira y Acevedo, 2007; Barbero y Casillas, 2011; Cassia y Minola, 2012).

De igual manera, se ha señalado la relevancia del capital relacional, y para su medición se proponen 6 ítems que explican las diferentes relaciones que mantiene la empresa con los distintos agentes vinculados al negocio, particularmente los clientes y proveedores, así como con otros grupo de interés de la sociedad, como es el caso de instituciones públicas, centros de investigación, etc., con los que mantiene relaciones de colaboración.

Por último, a pesar de que está ampliamente reconocido en la literatura el escaso desarrollo del capital estructural en las pequeñas empresas, algunos autores sugieren

que existen algunos factores relacionados con este constructo que deben tenerse en cuenta. Estos aspectos se relacionan con los sistemas de gestión, el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) y la cultura organizacional (Autio et al., 2000, Barbero, 2007; Rubio y Aragón, 2008; Barbero y Casilla, 2011; Cassia y Minola, 2012). Por tanto, se establecen 8 ítems para captar la magnitud de cada una de estas variables sobre el crecimiento dentro de la muestra objeto de estudio.

En resumen, se proponen un total de 19 ítems (Tabla 3.6) para evaluar la actual base de recursos de la empresa, los cuales han sido aplicados en estudios anteriores y se han desarrollado no solo sobre la base de los estudios de crecimiento sino teniendo en cuenta la amplia literatura relacionada con el capital intelectual. Cada ítem se evalúa utilizando una escala Likert de 1 a 5 puntos.

Tabla 3.6 Escala de medida para los recursos y capacidades.

Variable	Ítems	Código	Referencias
Capital financiero	Disponibilidad de recursos financieros	Cfinac	Wiklund y Shepherd (2005); Moreno y Casillas (2008); Wiklund et al. (2009); Barbero y Casillas (2011)
	Habilidades de los empleados para adaptarse a los cambios.	habil	
Capital Humano	Bajo nivel de rotación en comparación con las empresas del sector.	rotac	Bontis (1998); Cheng et al. (2004); Alamar (2008);
	Horas de formación superior a la competencia	formac	
	Amplio acceso a planes de incentivos.	incent	
	Alto grado de satisfacción de los empleados	satisfac	
Capital relacional	Reputación de la empresa superior a la de sus principales competidores	reput	Bontis (1998); Alamar (2008); Wiklund et al (2009)
	Relaciones con clientes a largo plazo	reclient	
	Relaciones con proveedores a largo plazo	reprov	
	Relaciones con otras organizaciones	reorg	
	Fidelización de clientes superior a la competencia	fideliz	
Capital estructural	Utilización de prácticas de gestión de alto rendimiento	pracgest	Bontis (1998); Alamar (2008); Rubio y Aragón (2008); Wiklund et al (2009); Camisón et al (2010)
	Procedimientos documentados	proced	
	Tecnología adecuada	tecnolg	
	Uso de las TIC para mejorar la eficiencia	usetic	
	Mecanismos para proteger el Know-how	Know-h	
Promover cultura de trabajo en equipo.	cultura		

Fuente: Elaboración propia

- **Medición de las Capacidades Dinámicas.**

La revisión de la literatura realizada en la sección 2.3.3 evidencia la escasez de trabajos empíricos de carácter cuantitativo en relación con las capacidades dinámicas. Los pocos estudios que se han centrado en contrastar supuestos teóricos se han limitado a contextos específicos, siendo en su mayor parte estudios de casos basados en empresas o industrias concretas (Helfat, 2000; Pablo et al., 2007; Wang y Ahmed, 2007; Monferrer, 2011). Adicionalmente, existe un bajo grado de consenso respecto a los criterios utilizados en el desarrollo de sus escalas.

Debido a esta situación, los trabajos más recientes coinciden en reconocer la necesidad de que el debate teórico de paso a la exploración empírica, con el objeto de contrastar los supuestos en que se sustenta el enfoque y así avanzar en su desarrollo (Protojerou et al., 2008; Helfat y Peteraf, 2009; Zhou y Li, 2010).

En este estudio las capacidades dinámicas se consideran como un constructo unidimensional, compuesto por tres tipos de capacidades: la capacidad de la empresa para detectar oportunidades, aprovecharlas y renovar su base de recursos (Teece, 2007, 2009). Partiendo de este enfoque se ha realizado un proceso de revisión de escalas siguiendo dos criterios (Tabla 3.7): 1) escalas que han sido propuestas y/o aplicadas en estudios recientes que utilizan un enfoque similar al nuestro y reflejan fielmente el concepto teórico propuesto en esta investigación y 2) escalas que se han utilizado para medir dimensiones de las capacidades dinámicas que se encuentran implícitas en las dimensiones propuestas, como por ejemplo, escalas utilizadas para medir la capacidad de absorción o la capacidad de innovación, etc.

Tabla 3.7. Criterios para la revisión de escalas de capacidades dinámicas

CRITERIOS	REFERENCIAS
Escalas que reflejan el concepto teórico utilizado en la investigación.	Tecce, (2007, 2009); Barreto (2010); Jiao et al. (2010); Cui y Jiao (2011), Pavlou y El Sawy (2011); Jantuen et al. (2012); Jones et al. (2011); Pohjola y Stenholm(2012)
Escalas que miden conceptos implícitos en las dimensiones del constructo propuesto.	Salvato(2003); Verona y Ravasi (2003); Gibson y Birkinshaw (2004); Wang y Ahmed (2007); Akman y Yilmaz (2008); Danneels (2008); Camisón y Forés (2009); Chen et al. (2009); Cruz et al. (2009); Monferrer (2011).

Fuente: Elaboración propia

Como resultado de esta revisión se pudo comprobar que las escalas desarrolladas para medir las capacidades dinámicas, con un enfoque similar al nuestro, han sido diseñadas para contextos específicos, como unidades de negocio de desarrollo de nuevos productos (Pavlou y El Sawy, 2011), o empresas de base tecnológica (Jones et al., 2011). Por tanto, no tienen un carácter general que haga posible su extensión a otros contextos. Por otra parte, incorporan un reducido número de ítems para medir las variables que conforman el constructo, lo que limita su poder explicativo.

Partiendo de esta base y tomando como referencia las principales contribuciones de las investigaciones que tratan el tema, se ha desarrollado una escala propia para aproximar las capacidades dinámicas (Tabla 3.8).

Tabla 3.8 Escala de medida para las capacidades dinámicas.

Función	Ítems	Código	Referencias
Capacidad para detectar oportunidades			
Nuestra empresa explora el entorno, de forma sistemática, para:			
Exploración y adquisición de información del entorno	Identificar cambios tecnológicos relevantes para nuestro futuro.	ctec	Zahra y George, (2002); Liao et al (2003); Wang y Ahmed (2007); Gutiérrez (2008); Teece (2007, 2009); Cruz et al. (2009); Barreto (2010); Cui y Jiao (2011); Jantuen et al. (2012); Pavlou y El Sawy (2011)
	Identificar cambios en las necesidades de nuestros clientes.	cclient	
	Identificar nuevos mercados para nuestros productos.	newer	
	Analizar las actuaciones de nuestros competidores.	Vigcomp	
Nuestra empresa dedica recursos, de forma sistemática a:			
Filtrar y convertir información relevante en oportunidad de negocio.	Valorar el potencial del mercado para introducir nuevos productos o servicios.	potenmerc	Jiao (2011); Jantuen et al. (2012); Pavlou y El Sawy (2011)
	Valorar el potencial de las nuevas tecnologías para mejorar productos y servicios existentes y la eficiencia de nuestros procesos.	potentec	
	Valorar el atractivo de nuevos mercados para nuestros productos o servicios actuales.	atracmerc	
Capacidad para aprovechar oportunidades			
Nuestra empresa de forma sistemática:			
Delinear el modelo de negocio para explotar las oportunidades	Analiza varias alternativas (nuevos productos/servicios/tecnologías) para aprovechar las oportunidades de negocio detectadas.	caprov	Zahra y George, (2002); Liao et al (2003); Verona y Ravasi, (2003); Wang y Ahmed (2007); Teece (2007, 2009); Barreto (2010); Jantuen et al. (2012); Pavlou y El Sawy (2011)
	Evalúa las potencialidades de los recursos estratégicos para aprovechar las oportunidades.	corg	
	Dedica tiempo a reconfigurar los canales de distribución para entregar al cliente, los nuevos productos/servicios, de forma rápida y eficiente.	candist	
	Adopta una posición neutral en cuanto a las decisiones de subcontratación	capsub	
	Ha descartado oportunidades de negocio por no disponer de los recursos necesarios para explotarlas.	capadq	
Capacidad para la renovación de recursos			
Nuestra empresa durante los últimos cinco años:			
Alineamiento continuo de los activos tangibles e intangibles específicos	Ha dedicado tiempo y recursos a renovar el conocimiento de los empleados a través de diferentes vías.	colab	Zahra y George, (2002); Verona y Ravasi, (2003); Jantuen et al. (2005); Teece (2007, 2009); Camisón y Forés (2009); Barreto (2010); Pavlou y El Sawy (2011)
	Ha utilizado el Know-How acumulado para enfrentar nuevos cambios.	compl	
	Ha estado orientada a la búsqueda de licencias tecnológicas y comerciales.	Know-h	
	Ha explorado la posibilidad de alcanzar acuerdos de colaboración con otras empresas para renovar sus recursos.	renew	
	Ha introducido modificaciones significativas en sus recursos y capacidades.	modrec	

Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, para evaluar la capacidad de la empresa para detectar oportunidades se han incluido 8 ítems, que captan en qué medida la empresa es capaz de explorar el entorno, identificar información relevante y convertir la misma en oportunidades de

negocio para la empresa. En un segundo bloque se proponen 6 ítems para medir la capacidad de la empresa para delinear el negocio y poder aprovechar las oportunidades detectadas. Y en el último bloque se incluyen 6 ítems para captar en qué medida la empresa ha sido capaz de mantener el alineamiento continuo de los activos tangibles e intangibles durante los últimos años a través de la renovación de su base de recursos. Cada ítem se evalúa utilizando una escala Likert de 1 a 5 puntos.

- **Medición de la orientación emprendedora**

La orientación emprendedora es un fenómeno que ha sido ampliamente discutido en la literatura y de la misma forma que se han ido extendiendo las investigaciones en este campo, también lo han hecho las propuestas para medir este constructo (Rauch et al., 2009). En este sentido, se reconocen los trabajos de Miller y Friesen (1978) y Khandwalla (1976; 1977) como las bases para el desarrollo de las primeras escalas.

A partir de estos trabajos se señala en la literatura que la escala desarrollada por Miller (1983) y la extensión de esta, realizada por Covin y Slevin (1989)⁴, han sido las más utilizadas en las investigaciones empíricas en este campo (Rauch et al., 2009). No obstante, los investigadores han preferido experimentar en la adaptación de ambas, antes que apegarse a una de ellas en concreto.

En este sentido, las principales modificaciones se asocian en primer lugar, al número de dimensiones incluidas. A pesar de que la mayoría de los estudios utilizan tres dimensiones: innovación, proactividad y disposición hacia el riesgo, investigaciones recientes, sobre la base del trabajo de Lumpking y Dess (1996), introducen la autonomía o la agresividad competitiva como dimensiones adicionales dentro del constructo.

En segundo lugar, otras de las características en la que suelen diferir las escalas se refiere al número de ítems que la conforman, que puede variar entre seis y once, y la tipología de estas, ya que muchos autores prefieren convertir el formato de escala diferencial semántica, propuesto por los autores de referencia, a escalas Likert.

⁴La escala de Covin y Slevin (1989) se considera una extensión de la escala de Miller (1983), al ampliar los ítems propuestos para medir la proactividad y la disposición a asumir riesgos.

Teniendo en cuenta lo anterior, en la presente investigación, se ha adaptado la escala original de Miller (1983) para medir la orientación emprendedora. Esta escala se compone de 7 ítems (Tabla 3.9), de los cuales dos describen la disposición para asumir riesgos, otros dos la proactividad y tres se refieren a la orientación hacia la innovación. No obstante, para garantizar la homogeneidad con las demás escalas propuestas, en nuestro caso se modifica el formato de escala diferencial semántica a escala Likert.

Tabla 3.9. Escalas utilizadas para medir la orientación emprendedora.

Dimensiones	ítems	Código
Disposición a asumir riesgo	Debido a la naturaleza del entorno turbulento, es mejor explorarlo de forma gradual y cuidadosa.	Risk 1
	La empresa es propensa a entrar en proyectos de alto riesgo (rentabilidades muy altas, pero asumiendo grandes riesgos)	Risk 2
Proactividad	La empresa procura adelantarse a sus competidores en la introducción de nuevos productos.	Proact 1
	Nuestra empresa se caracteriza por el hecho de estar orientada al crecimiento y al desarrollo.	Proact2
	La empresa persigue una filosofía de enfrentamiento con los competidores.	Proact 3
Orientación hacia la innovación	La empresa tiene entre sus prioridades la I+D, el liderazgo tecnológico y la innovación en procesos/servicios.	Innova 1
	Durante los últimos cinco años la empresa ha introducido un gran número de nuevos productos/servicios.	Innova 2
	Durante los últimos cinco años se han introducidos cambios radicales en la tecnología.	Innova 3

Fuente: Adaptada de Miller (1983)

- **Medición del dinamismo del entorno.**

Para medir el dinamismo del entorno se han utilizado varias escalas (Tabla 3.10). En este sentido, existe en la literatura una amplia aceptación de la escala de Miller y Friesen (1982), especialmente en los estudios de crecimiento empresarial, ya sea en su versión original (Wiklund, 1998; Wiklund et al. 2009; Kraus et al., 2012) o a partir de la introducción de modificaciones para adaptarla al contexto específico de la investigación (Lumpkin y Dess, 2001; Jantuen et al., 2005; Covin et al., 2006; Moreno y Casillas, 2008).

Tabla 3.10. Escalas utilizadas para medir el dinamismo del entorno.

Dimensión	Escalas	Referencias
Dinamismo	Miller y Friesen (1982)	Wiklund (1998); Lumpkin y Dess (2001); Jantuen et al. (2005); Covin et al. (2006); Moreno y Casillas (2008); Wiklund et al (2009); Kraus et al. (2012)
	Dess y Beard (1984)	Baum et al. (2001);
	Miller (1987)	Wiklund y Shepherd (2005)

Fuente: Elaboración propia

Partiendo de esta base, con el objetivo de poder comparar nuestros resultados con el mayor número de investigaciones posibles, se propone en el contexto de la presente investigación, utilizar una modificación de la escala de Miller y Friesen (1982) para medir el dinamismo del entorno (Tabla 3.11). Para ello se han mantenido los 4 ítems propuestos por estos autores y, solo se varía el tipo de escala, diferencial semántica de 7 puntos, a una escala Likert de 5 puntos, con el objetivo de mantener la homogeneidad con las demás escalas propuestas en el estudio.

Tabla 3.11. Escala para medir el dinamismo del entorno.

Variable	ítems	Código	Referencias
Dinamismo	Cambios frecuentes en políticas de marketing	campMk	Wiklund (1998); Lumpkin y Dess (2001);
	Obsolescencia de productos y servicios en el sector	prodObsol	Jantuen et al. (2005); Covin et al. (2006);
	Acciones de competidores difícil de predecir	Comdif	Moreno y Casillas (2008); Wiklund et al (2009);
	Demanda y gustos de los clientes difícil de pronosticar	cliendif	Kraus et al (2012).

Fuente: Adaptación de Miller y Friesen (1982)

Una vez elaborada la versión inicial del cuestionario, este fue sometido a una primera fase de depuración, a partir de la opinión crítica de un grupo de académicos expertos en la materia. Superada esta etapa, e incorporadas las sugerencias propuestas, el cuestionario fue sometido a un pre-test sobre una muestra piloto de 10 empresas, que fueron seleccionadas de forma aleatoria. El pre-test se realizó mediante entrevistas personales con los directivos de las empresas.

Como resultado de ambos procesos, se derivaron cambios en algunas preguntas en cuanto a su redacción y extensión, debido a que resultaron de difícil comprensión para los participantes. Una vez que fueron incorporadas las mejoras propuestas, se obtiene la versión final del cuestionario que sirvió de soporte para recopilar la información En

la Tabla 3.12 se muestra la estructura del cuestionario final (Ver Anexo 1 para una versión completa del mismo).

Tabla 3.12 Estructura del cuestionario

Secciones	Variables	# ítems	Investigaciones de referencia
I. Datos generales	Tamaño de la empresa	2 ítems	Wiklund (1998); Baum et al (2001); Wiklund et al. (2003); Baum y Locke (2004); Wiklund y Shepherd (2005); Madsen (2007); Wiklund et al. (2009)
	Sector	1 ítem	Wiklund (1998); González et al. (2000); Robson y Bennett (2000); Wiklund y Shepherd (2005); Wiklund et al. (2003), Madsen (2007); Naldi et al. (2007); Díaz y Vassolo (2007); Rubio y Aragón (2009); Wiklund et al. (2009); Terziovski (2010)
	Tipo de propiedad	1 ítem	Rubio y Aragón (2009); Moreno y Casillas (2010)
II. Crecimiento	Crecimiento de las ventas	1 ítem	Wiklund (1998); Wiklund y Sheperd (2005); Madsen, (2007); Ferreira y Garrido (2007); Díaz y Vassolo, (2007); Barbero, (2007); Wiklund et al. (2009);
	Crecimiento del número de empleados	1 ítem	Wiklund (1998); Wiklund y Sheperd (2005); Ferreira y Garrido (2007); Wiklund et al. (2009);
	Estrategias de crecimiento	2 ítems	Baum et al. (2001); Barbero, (2007); Rubio y Aragón (2008); Moreno y Casillas (2008)
III. Actitud hacia el crecimiento	Consecuencias esperadas de crecimiento	6 ítems	Davidson (1989); Wiklund (1998); Wiklund et al. (2003b); Wiklund et al. (2009);
	Aspiraciones de crecimiento	2 ítems	Davidson (1989); Delmar (1996), Wiklund (1998); Wiklund y Shepherd (2003 b); Delmar y Wiklund (2008); Wiklund et al (2009)
IV. Recursos y capacidades de la empresa	Capital financiero	1 ítems	Wiklund et al (2009)
	Capital humano	5 ítems	Bontis (1998); Cheng et al. (2005); Alamar (2008);
	Capital relacional	5 ítems	Bontis (1998); Alamar (2008); Wiklund et al (2009)
	Capital estructural	6 ítems	Bontis (1998); Alamar (2008); Rubio y Aragón (2008); Wiklund et al (2009); Camisón et al (2010)
V. Capacidades dinámicas	Capacidad para detectar nuevas oportunidades	7 ítems	Zahra y George, (2002); Liao et al (2003); Wang y Ahmed (2007); Gutiérrez (2008); Teece (2007, 2009); Cruz et al. (2009); Barreto (2010); Cui y Jiao (2011); Jantuen (2011); Pavlou y El Sawy (2011)
	Capacidad para aprovechar oportunidades	5 ítems	Zahra y George, (2002); Liao et al (2003); Verona y Ravasi, (2003); Wang y Ahmed (2007); Teece (2007, 2009); Barreto (2010); Jantuen et al. (2012); Pavlou y El Sawy (2011)
	Capacidad para reconfigurar la base de recursos.	5 ítems	Zahra y George, (2002); Verona y Ravasi, (2003); Jantuen et al. (2005); Teece (2007, 2009); Camisón y Forés (2009); Barreto (2010); Pavlou y El Sawy (2011)
VI. Orientación emprendedora	Disposición para asumir riesgos	2 ítems	Zhara (1991); Wiklund (1998); Lumpkin y Dess (2001); Wiklund y Shepherd (2005); Ferreira y Garrido (2007); Wales (2007); Moreno y Casillas (2008); Wang (2008); Wiklund et al. (2009);
	Proactividad	3 ítems	
	Orientación hacia la innovación	3 ítems	
V. Entorno	Dinamismo	4 ítems	Wiklund (1998); Lumkin y Dess (2001); Jantuen et al. (2005); Covin et al. (2006); Covin (2007); Moreno y Casillas (2008); Wiklund et al (2009); Kraus et al.(2012)

3.2.2.2 Trabajo de campo

Una vez definida la versión final del cuestionario, se llevó a cabo el trabajo de campo entre enero y julio de 2011, distinguiéndose varias etapas en su desarrollo.

En una primera etapa, para facilitar el acceso al cuestionario se procedió a la elaboración de una versión electrónica, apoyándonos en la aplicación para formularios disponible en Google Docs. Posteriormente, a través de correo electrónico se remitió el enlace al director general de cada una de las 800 empresas que conformaban la muestra. El cuestionario se acompañó de una carta de presentación en la que se explicaba el objetivo de la investigación y se solicitaba su colaboración⁵.

La elección del director general como destinatario de la encuesta se justifica por ser ésta la persona con mayor capacidad para proporcionar información a nivel de empresa y por el papel fundamental que este juega en la dirección estratégica de la empresa.

Transcurridos 15 días, se contactó mediante llamada telefónica con cada una de las empresas. Como resultado 179 empresas rechazaron colaborar con la investigación⁶ y el resto mostraron su disposición a participar en el estudio. Posteriormente, con el objetivo de incrementar el índice de respuesta, se realizó un seguimiento telefónico, de manera periódica a las empresas que accedieron a participar en el estudio.

Finalmente, como resultado del trabajo de campo, una vez que se revisaron los cuestionarios recibidos y se eliminaron los que tenían información incompleta se obtienen un total de 152 respuestas válidas, lo que supone un índice de respuesta del 19%, con un error muestral del 8%. Si bien este tamaño de muestra es inferior al planificado, según los parámetros establecidos para su cálculo, no se considera que este hecho pueda introducir graves problemas en el estudio, teniendo en cuenta que la precisión de la estimación que se obtiene con este tamaño muestral solo varía en un 1% con respecto a la que se había fijado en un inicio.

⁵ Para motivar la participación de las personas en el estudio, además de explicar detalladamente los objetivos de la investigación, se garantizaba la confidencialidad de los datos y se ofreció el envío del informe final de la investigación con los principales resultados obtenidos al término de la misma.

⁶Las principales razones argumentadas fueron las siguientes: i) ser política de la empresa no participar en este tipo de estudios y ii) no disponer del tiempo requerido para contestar el cuestionario.

A modo de resumen, en la Tabla 3.13 se presenta la ficha técnica del trabajo de campo, que recoge información relativa a la población, la muestra, el método de recogida de información, el ratio de respuesta y la referencia temporal del trabajo de campo y perfil del encuestado.

Tabla 3.13 Ficha técnica del trabajo de campo

Tamaño de la Población	112.362 pymes
Ámbito geográfico	Nacional
Método de recogida de la información	Encuesta electrónica
Tamaño muestral	152
Error muestral	8%
Nivel de confianza	95%; $z=1,96$; $p=q=0,5$
Ratio de respuestas válidas	19% (152/800)
Procedimiento de muestreo	Muestreo Aleatorio Estratificado
Referencia temporal del trabajo de campo	enero 2011 – Julio 2011
Perfil del encuestado	Director general de la empresa

3.3 Descripción de la muestra

En el presente apartado se presenta el análisis preliminar de las características de la muestra. En primer lugar, con el objetivo de verificar si la muestra es realmente representativa de la población objetivo, se comparan ambas, en relación a su distribución por tamaños y sectores.

En cuanto al tamaño, se observa en la Tabla 3.14 que en términos generales la muestra sigue una distribución proporcional a la de la población, existiendo una mayor representación de microempresas (52,6%) y una representación bastante proporcional en cuanto al número de pequeñas (27 %) y medianas empresas (20,4%).

Tabla 3.14 Distribución de la población y la muestra atendiendo al tamaño.

Tamaño de la empresa	Muestra de empresas		Población de empresas ⁷	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
3-10 empleados	80	52,6 %	59 187	52,36 %
10-49 empleados	41	27,0 %	29 350	26,12 %
50-250 empleados	31	20,4 %	23 825	21,2 %
Total de empresas	152	100,0 %	112 362	100%

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la clasificación sectorial de la muestra, se tuvo en cuenta la clasificación que utiliza el Directorio Central de Empresa del Instituto Nacional de Estadísticas (DIRCE), con el objetivo de facilitar la comparación con otros estudios. Tras una primera aproximación (Tabla 3.15) se constata que la proporción e importancia que cada sector tiene en la población objetivo se mantiene, en términos generales, en la muestra de empresas obtenida. Se constata la mayor presencia de empresas pertenecientes al sector servicios (69%).

Teniendo en cuenta estos datos puede afirmarse la representatividad de la muestra respecto a la población objeto de estudio y, también, a la población de pymes españolas en términos generales⁸.

Tabla 3.15 Distribución de la población y la muestra atendiendo al sector de actividad.

Sector	Muestra de empresas		Población de empresas	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Industrial	18	11,8 %	11 461	10,2 %
Construcción	28	18,4 %	20 899	18,6 %
Comercio	35	23 %	25 169	22,4 %
Resto de servicios	71	46,7 %	54 833	48,8 %
Total de empresas	152	100,0 %	112 362	100%

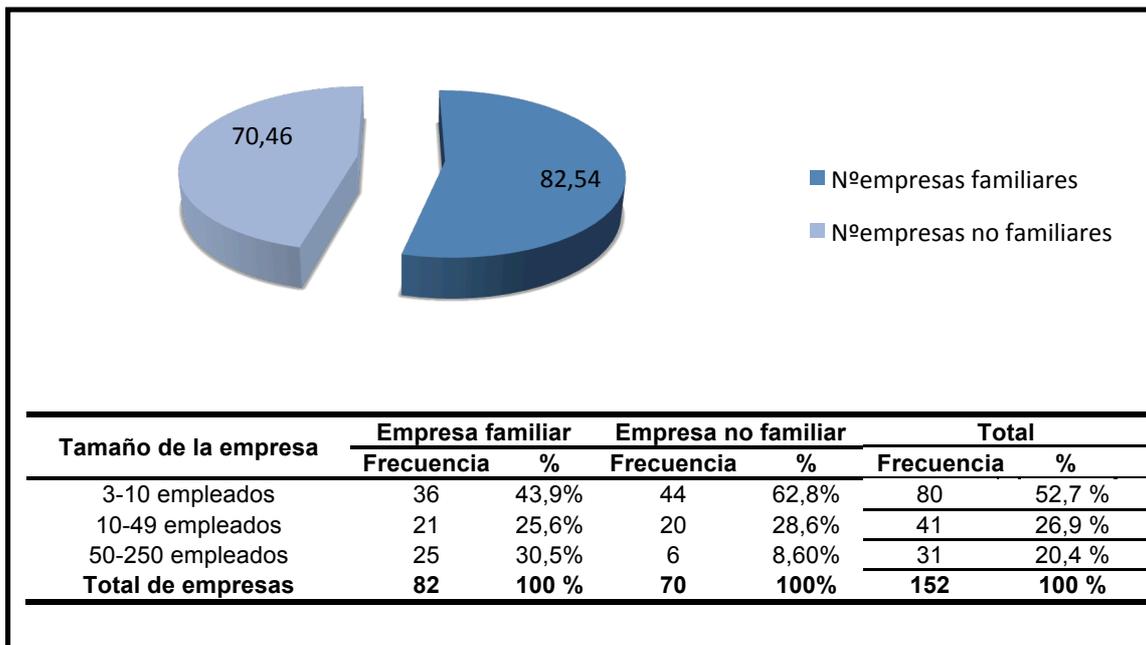
Fuente: Elaboración propia

⁷ Adicionalmente, se realizó una comparación con la población de pymes españolas y se corrobora, que a pesar de que no presentan la misma distribución proporcional, teniendo en cuenta que se han excluido de la muestra las empresas con menos de 2 empleados, si se mantiene el mismo peso dentro de cada estrato.

⁸ Para contrastar las características de la muestra, con las de la población de pymes españolas, tanto en cuanto a la distribución por tamaños como sectorial, se utilizaron los datos ofrecidos por la Dirección General de Industria y de la Pequeña Mediana Empresa (DGPyme), en su I Informe Retrato de la Pyme 2013.

Otra de las características de interés de la muestra se refiere al tipo de propiedad de las empresas. En la Figura 3.3 puede apreciarse como la muestra, en sentido general, está dividida prácticamente a partes iguales entre empresas familiares (82,5%) y no familiares (70,46%).

Figura 3.3. Distribución del tipo propiedad por tamaño de empresa.

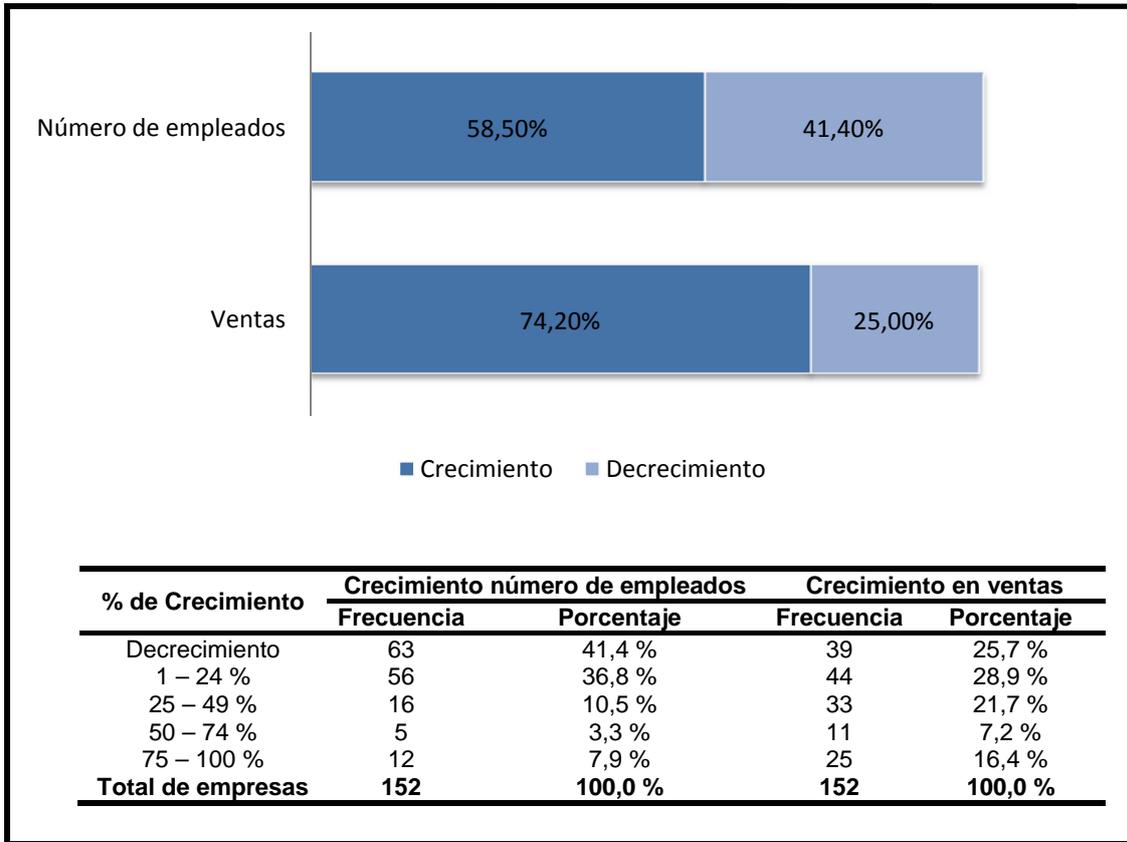


Fuente: Elaboración propia

A modo particular, es decir a nivel de los estratos que se distinguen entre las pymes, también se observa la misma proporcionalidad, con excepción del caso de las medianas empresas, las cuales tienen una mayor representación de empresas familiares.

En cuanto al comportamiento del crecimiento de las empresas que conforman la muestra (Figura 3.4), la mayor parte de estas han logrado un crecimiento positivo tanto en número de empleados (58,5%) como en ventas (74,20%). No obstante, es importante destacar el mayor crecimiento experimentado en términos de ventas en comparación con el número de empleados. Este comportamiento puede estar influenciado por el hecho de que el período de estudio abarca los primeros años de la crisis económica, durante el cual se ha visto seriamente afectado el nivel de empleo de la población española.

Figura 3.4. Comportamiento del crecimiento en ventas y número de empleados.



En lo que respecta a las formas de crecimiento, solo un 26,3% de las empresas han crecido a partir de procesos de adquisiciones o fusiones, con lo que la forma predominante de crecimiento es a partir de recursos propios (73,7%), es decir, de manera orgánica. Este elemento favorece el estudio, si se tiene en cuenta el énfasis del mismo en la investigación de los factores internos que impulsan el crecimiento y que permite apoyar la idea de que, esta es la principal vía utilizada por las empresas de menor tamaño para ampliar su base de recursos y capacidades (McCann, 1991; Kraemer y Venkataraman, 1997; Davidsson et al, 2006; Lockett et al., 2011).

3.4 Métodos de análisis

El análisis empírico de la presente investigación exige, en primer lugar, evaluar la idoneidad de las escalas de medida diseñadas. Ello equivale, en términos estadísticos, a la evaluación de sus propiedades psicométricas: dimensionalidad, fiabilidad y validez. En segundo lugar, deben evaluarse las relaciones causales existentes entre los constructos.

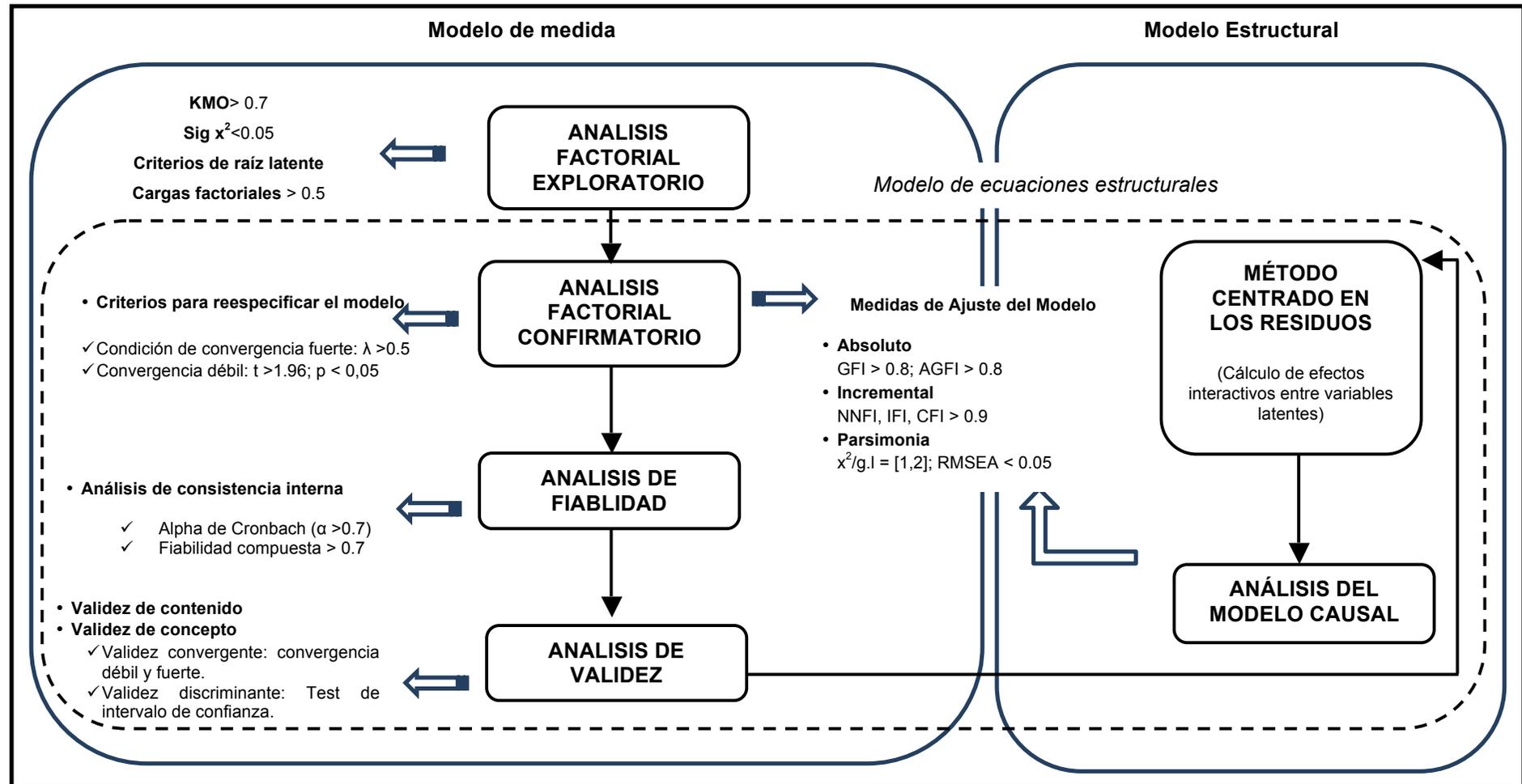
Hay que tener en cuenta que este estudio se caracteriza por el alto nivel de abstracción de varios de los constructos que conforman el modelo empírico, como por ejemplo, la actitud del directivo o las capacidades dinámicas. Ello provoca que sea imposible su medición directa en la práctica. Adicionalmente, se propone una compleja red de relaciones entre dichos constructos, por lo que es necesario realizar una minuciosa revisión de la literatura para seleccionar las metodologías más adecuadas.

En este sentido, la mayoría de los investigadores suelen utilizar métodos multivariantes para captar la complejidad del crecimiento, destacando el uso de la regresión múltiple, el análisis factorial y el análisis de la varianza. No obstante, a pesar de que constituyen herramientas muy poderosas a la hora de contrastar las hipótesis planteadas a nivel teórico, se les reconoce una limitación común: solo pueden examinar una única relación a la vez (Hair et al., 2010). Al respecto, la estimación de modelos de ecuaciones estructurales se considera una metodología cada vez más extendida, que permite solventar esta importante limitación. Al permitir modelizar varias relaciones de causalidad simultáneas, resulta un método especialmente útil cuando una variable dependiente se convierte a su vez en variable independiente en posteriores relaciones de causalidad (Hair et al., 2010), como ocurre en el caso de la presente investigación.

Teniendo en cuenta lo anterior, en la Figura 3.5 se muestra resumidamente el conjunto de técnicas multivariantes utilizadas para estimar el modelo empírico planteado. En una primera etapa, con el objetivo de evaluar las escalas de medida, se utiliza el Análisis Factorial Exploratorio (AFE). Este análisis se complementa con el uso de Modelos de Ecuaciones Estructurales (MEE⁹), utilizando el Análisis Factorial Confirmatorio (AFC), para comprobar que el modelo especificado se ajusta a la información contenida en los datos recopilados. Técnica, esta última, que además ofrece un test estadístico para evaluar la calidad del ajuste para la solución confirmatoria propuesta, que no es posible obtener con un AFE. Así mismo, para garantizar la generalización de los resultados, se utilizan diferentes test para evaluar la fiabilidad y la validez de las escalas.

⁹La terminología mayormente aceptada es SEM, por las siglas del término en inglés Structural Equation Modeling.

Figura 3.5. Procedimiento para la evaluación de los modelos de medida y estructurales.



Fuente: Elaboración propia

En una segunda etapa, también haciendo uso de los MEE, se evalúan las relaciones causales planteadas en el modelo. No obstante, para poder dar un tratamiento adecuado a los efectos interactivos propuestos, se utiliza el método de ortogonalización centrado en los residuos (Little et al., 2006), para obtener indicadores asociados a la variable latente de interacción que no estén correlacionados con los indicadores de los términos de primer nivel.

A continuación se realiza una breve descripción de cada uno de los métodos de análisis utilizados y los criterios seguidos para su aplicación en la presente investigación.

3.4.1 Análisis Factorial Exploratorio

El AFE es una técnica comúnmente utilizada para la reducción de la dimensionalidad de un conjunto de variables. En el contexto de la presente investigación se utiliza con el propósito de identificar las dimensiones subyacentes en las que pueden agruparse los ítems propuestos en las escalas de medida incluidas en el cuestionario.

Concretamente se realiza un análisis de componentes principales, con rotación Varimax, teniendo en cuenta que es uno de los métodos de rotación de mayor aceptación en la literatura (Hair et al. 2010). Antes de aplicar el método se tienen en cuenta varias pruebas para determinar la idoneidad de este método a los datos disponibles para esta investigación. Para ello, se utiliza el índice Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), medida que compara los coeficientes de correlación simple con los coeficientes de correlación parcial y recomienda el uso del análisis factorial para los casos en que el índice es mayor que 0,7 (Hair et al., 2010). También se aplica el test de esfericidad de Bartlett, que indica en qué medida debe rechazarse la hipótesis de que la matriz de correlaciones es una matriz identidad, lo que supondría la existencia de correlaciones significativas entre las variables.

Para elegir el número de factores se utiliza el criterio de la raíz latente, por el cual únicamente los factores que tienen valores propios mayores que la unidad son retenidos. A su vez, la relación entre los factores retenidos y las variables se evalúa a través de las cargas factoriales. Idealmente, cada variable debería tener cargas factoriales elevadas (mayores que 0.5) en un solo factor y cada factor debería tener

asociadas cargas elevadas con variables relacionadas conceptualmente entre sí (Hair et al., 2010).

3.4.2 Modelo de Ecuaciones Estructurales

La investigación cuantitativa se ha ido nutriendo, poco a poco, de herramientas metodológicas cada vez más sofisticadas, que tratan de solventar las limitaciones de los procedimientos de análisis multivariantes existentes, entre los que destacan la regresión múltiple, el análisis factorial y el análisis multivariante de la varianza, entre otros. Una de las principales limitaciones, común a los métodos anteriores, se refiere a que solo permiten examinar una relación al mismo tiempo. Incluso las técnicas que tienen en cuenta varias variables dependientes, como el análisis multivariante de la varianza, sigue representando solo una única relación entre variables dependiente e independientes (Hair et al., 2010)

Los modelos de ecuaciones estructurales se consideran una evolución de las técnicas de análisis multivariante, siendo su principal ventaja que permiten estimar simultáneamente las relaciones de causalidad existentes entre múltiples variables independientes (endógenas) y dependientes (exógenas). Adicionalmente, existen otras ventajas que han hecho que los MEE ganen popularidad en la investigación durante los últimos años, teniendo en cuenta que permiten (Fornell y Bookstein, 1982; Uriel y Aldás, 2005; Hair, 2010):

1. Combinar y confrontar conocimiento *a priori* e hipótesis con datos empíricos¹⁰, adoptando un planteamiento confirmatorio en lugar de exploratorio para el análisis de datos.
2. Incorporar tanto variables observables como no observables o latentes¹¹.

¹⁰La aplicación de esta técnica multivariante se apoya en los aspectos acumulativos del desarrollo de la teoría, es decir, el conocimiento *a priori* se incorpora dentro del análisis empírico. Por lo que el verdadero valor de esta técnica radica en especificar complejas relaciones entre variables *a priori* y luego evaluar cuanto de esas relaciones se representan en los datos recolectados empíricamente

¹¹A diferencia de otras técnicas de análisis, donde los constructos son representados por una sola medición (puntuaciones de un test o valor promedio de las puntuaciones), los MEE permiten emplear múltiples medidas para representar el constructo.

3. Medir o corregir los errores de medición, es decir, el grado con que las variables que se pueden medir (indicadores) no describen perfectamente las variables latentes de interés.

La técnica se caracteriza por valorar en un análisis único, sistémico e integrador dos componentes básicos: 1) *el modelo de medida*, que establece las relaciones entre las variables latentes y las variables observables y permite al investigador corroborar la idoneidad de los indicadores seleccionados para la medición de los constructos de interés y 2) *el modelo estructural*, que relaciona variables dependientes e independientes, donde la teoría, antes que la experiencia u otras directrices son las que deben guiar al investigador a establecer la dirección y el sentido de las relaciones de dependencia.

Dada la complejidad del modelo planteado en la presente investigación, en primer lugar, se evalúa el modelo de medida (utilizando el análisis factorial confirmatorio) y, en segundo lugar, se contrastan las hipótesis planteadas mediante la estimación del modelo estructural. Tanto para la validación de las escalas como para el contraste de hipótesis, se siguió el proceso de modelización estructural de cuatro pasos, habitual en la literatura (Uriel y Aldás, 2005; Hair et al., 2010): especificación del modelo, identificación del modelo, estimación de parámetros y evaluación de ajuste e interpretación.

En una primera fase, se *especifica* el modelo planteando las ecuaciones matemáticas que representan las relaciones de causalidad entre las variables latentes y las que las relacionan con sus respectivos indicadores o variables observables.

En una segunda fase, se comprueban una serie de condiciones para garantizar la *identificación del modelo*, es decir, que todos los parámetros puedan ser estimados. Jöreskog y Sörbom (1989) sugieren que el análisis de la matriz de información, construida a partir de la matriz de varianzas y covarianzas de los estimadores de los parámetros, puede servir para establecer si el modelo está identificado. Estos autores señalan que si la matriz de información es positiva el modelo está identificado.

Sobre esta base y siguiendo las recomendaciones de Hatcher (1994), Ullman (1996), por una parte para comprobar, y de otra, para garantizar la identificación del modelo se siguieron las reglas siguientes:

- i) Regla de los grados de libertad, que establece que para que el modelo se encuentre sobreidentificado, los grados de libertad deben ser mayor o igual a cero¹². Para ello se compara el número de datos con el número de parámetros que han de estimarse y debe cumplirse que el número de parámetros a estimar sea menor o igual al número de datos. Los datos se corresponden con los elementos de la matriz de covarianza y se calculan: $[q(q+1)/2]$; donde (q) se refiere al número de variables observables. Por su parte, el número de parámetros incluye: las covarianzas entre los factores comunes, las varianzas de estos factores, los coeficientes de regresión entre las variables observadas y los factores comunes y las varianzas de los errores.
- ii) Establecer una escala para los factores comunes. Esto se consigue fijando la varianza de cada factor común a 1 o la carga factorial de una de las variables observadas que cargan sobre cada factor a 1. En este caso, se fija a 1 el coeficiente de regresión (carga factorial) de la primera variable observada que carga sobre cada factor. Si esto no se hace se produce el denominado problema de indeterminación entre la varianza y las cargas factoriales, es decir, es imposible distinguir entre los casos en los que un factor tiene una varianza grande y las cargas son pequeñas, y viceversa (Uriel y Aldás, 2005)
- i) Fijar arbitrariamente el coeficiente de regresión del término del error al valor 1.

En relación a la *estimación* de los parámetros se suele recomendar la utilización del método de máxima verosimilitud (ML), ya que ofrece estimadores consistentes, cuando las variables utilizadas son continuas, con una distribución normal multivariante y con una muestra lo suficientemente grande (Bollen, 1989; Escrig, 2001; Uriel y Aldás, 2005; Hair et al., 2006). Al respecto, existe cierto desacuerdo en cuanto al tamaño de muestra recomendado para un MEE, algunos autores sugieren que el tamaño mínimo no debe ser menor que 200 (Barrett, 2007) y otros creen que con alcanzar un tamaño de muestra de al menos 50 observaciones, puede ser suficiente (Iacobucci, 2010). Recientemente Bagozzi y Yi (2012) señalan como una regla a aplicar el análisis de la relación entre el tamaño de muestra y la cantidad de parámetros a estimar, siguiendo los planteamientos de Bentler y Chou (1987), quienes

¹²Un modelo con cero grados de libertad se considera exactamente identificado y sobreidentificado cuando los grados de libertad son superiores a 0. Los modelos identificados, ofrecen un ajuste perfecto, pero esta solución no tiene interés puesto que no se puede generalizar. Por tanto, el objetivo de los modelos de ecuaciones estructurales es trabajar con modelos sobreidentificados.

sugieren que la relación debe ser de 5 a 1, bajo las distribuciones elípticas, y de 10 a 1 para el resto.

No obstante, ante las altas exigencias de este método en cuanto al supuesto de normalidad, se decide utilizar el método de máxima verosimilitud robusto, el cual supone una distribución normal subyacente y permite superar los problemas derivados de la no normalidad. Para la estimación del modelo se utiliza el programa EQS 6.2¹³.

Una vez estimados los parámetros se realiza la *evaluación del ajuste del modelo* y posteriormente se procede a su interpretación. Existen varias medidas que permiten evaluar la calidad del ajuste¹⁴, siendo el ratio de verosimilitud Chi-cuadrado el más utilizado tradicionalmente. En la presente investigación, se utiliza el estadístico chi-cuadrado de Satorra y Bentler (S-B χ^2), que es la corrección que incorpora el método de máxima verosimilitud robusto cuando se viola el supuesto de normalidad, el cual es considerado muy fiable para evaluar la estructura de covarianzas de los modelos bajo diversas distribuciones y tamaños muestrales.

No obstante, varios autores (Uriel y Aldás, 2005; Hair, 2010) señalan que el estadístico chi-cuadrado es insuficiente, debido a que es muy sensible a desviaciones de la normalidad multivariante y al tamaño muestral. Por tanto, el análisis debe complementarse con otras medidas de ajuste que han sido desarrolladas para evitar esta sensibilidad estadística (Tabla 3.16).

En segundo lugar, se sigue una estructura de desarrollo de modelo que consiste en ir introduciendo modificaciones que permitan reespecificar y mejorar la primera versión de un modelo desarrollado a partir de un planteamiento teórico, para examinar las pruebas a realizar. En este sentido, se propone la supresión de los indicadores que, siguiendo las recomendaciones de Jöreskog y Sörbom (1993), no cumplan la condición de convergencia fuerte y débil.

La condición de convergencia fuerte establece que el promedio de las cargas estandarizadas sobre un factor debe ser superior a 0,7 (Hair et al., 2010) y cada una por separado debe superar el valor 0,5 (Bagozzi y Yi, 1988). Para que exista

¹³Existen varios programas informáticos que se han desarrollado específicamente para la estimación de modelos de ecuaciones estructurales: LISREL (Jöreskog y Sörbom, 1996), AMOS (Arbuckle, 1997); EQS (Bentler, 2006).

¹⁴ Revisar Uriel y Aldás (2005) y Hair (2010).

convergencia débil los coeficientes de regresión factorial entre los indicadores y las correspondientes variables latentes deben ser estadísticamente significativos (Steenkamp y Van Trijp, 1991).

Tabla 3.16 Medidas para la evaluación del ajuste del modelo propuesto.

Indicador	Descripción y Nivel de aceptación recomendado
Medidas de ajuste absoluto: delimitan la capacidad que tiene el modelo estructural y de medida para predecir la matriz de correlaciones de las observaciones.	
GFI (GoodfitIndex)	Medida no estadística que representa el grado de ajuste conjunto, estableciendo una comparación entre los residuos al cuadrado de la predicción con los datos efectivos. Se consideran admisibles valores superiores a 0,90 (Schumacker y Lomax, 1996). Aunque autores como Jöreskog y Sörbom (1993), consideran que valores superiores a 0,8 ya son suficientes.
AGFI (Adjusted GFI)	Extensión del GFI, corregido por los grados de libertad del modelo estimado y los del modelo nulo. Se trata de una medida equivalente al R^2 ajustado en una regresión múltiple. Se exigen los mismos valores que en el GFI.
Medidas de ajuste incremental: intentan comparar la estimación del modelo con el ajuste menos favorable.	
NNFI (Non Normed Fit Index)	Indicador que permite subsanar los problemas del tamaño muestral en la comparación relativa del modelo propuesto con el modelo nulo. Sus valores varían entre 0 (ningún ajuste) y 1 (ajuste perfecto), recomendándose valores por encima de 0,90 (Schumacker y Lomax, 1996).
IFI (Incremental Fit Index) y CFI (Comparative Fit Index)	Indicadores que representan comparaciones entre el modelo estimado y el modelo nulo o independiente. Sus valores oscilan entre 0 y 1, de forma que valores entre 0,90 y 0,95 indican un ajuste aceptable, y valores superiores a 0,95 se asocian con buenos ajustes (Hu y Bentler, 1999).
Medidas de ajuste de parsimonia: permiten diagnosticar si el ajuste del modelo se ha conseguido debido a un "sobreajuste" de los datos por tener demasiados coeficientes.	
chi-cuadrado normada ($\chi^2/g.l.$)	Propuesta de Jöreskog (1969) para ajustar el estadístico chi-cuadrado mediante los grados de libertad, de tal forma que pueda utilizarse como criterio para identificar modelos sobreajustados. Valores de este índice dentro del intervalo entre 1 y 2 se consideran correctos.
RMSEA (Root Mean Square of Error Aproximation)	Complemento a la sensibilidad que demuestra la chi-cuadrado frente al tamaño de la muestra. Representa la bondad del ajuste que se puede esperar si el modelo fuera estimado con la población, y no sólo con la muestra. Valores del mismo por debajo de 0,05 indican un buen ajuste, y valores entre 0,05 y 0,08 un ajuste aceptable (Browne y Cudeck, 1993).

Fuente: Elaboración propia

3.4.3 Análisis de fiabilidad y validez

Se entiende por fiabilidad el grado en el que la escala propuesta produce resultados consistentes si se realizan mediciones repetitivas (Bagozzi, 1981). En el contexto de la presente investigación se ha utilizado el coeficiente Alpha de Cronbach para evaluar la

fiabilidad de las escalas propuestas, exigiendo valores superiores a 0,7. De manera adicional¹⁵, se examina la *fiabilidad compuesta* del constructo para medir la consistencia interna. Este método tiene en cuenta las interrelaciones entre los constructos. El valor del coeficiente se considera dentro de los límites óptimos cuando supera el valor 0,7 (Hair et al., 2010). Otros autores son menos restrictivos y sugieren que valores por encima de 0,6, pueden considerarse aceptables (Bagozzi y Yi, 1998).

En relación con la *validez*, una escala será válida si lo que está midiendo es realmente lo que se desea medir. En la presente investigación se evalúa la validez a través de tres criterios: la validez de contenido, la validez convergente y la validez discriminante. En cuanto a la *validez de contenido*, una escala es válida en la medida en que los ítems empleados cubren adecuadamente los diferentes aspectos del fenómeno que se mide. Esta validación es de carácter cualitativo y, por tanto, subjetivo.

La *validez convergente* hace referencia al grado en que dos medidas designadas para medir el mismo concepto están correlacionadas (Hair et al., 2010). Por tanto, para determinarla se debe obtener una correlación significativa entre las variables en que se descompone el concepto que se pretende operativizar y que, teóricamente, se ha supuesto que forman parte de éste. Dicha validez en el contexto de la investigación se evalúa a través de los criterios de convergencia fuerte y débil, mencionados anteriormente¹⁶.

Finalmente, la *validez discriminante* mide el grado en que dos factores latentes especificados son distintos aunque estén correlacionados (Hair et al., 2010). Se establece que existe validez discriminante cuando, las dimensiones que teóricamente

¹⁵El Alpha de Cronbach, es un indicador que ha sido objeto de varias críticas, ya que, por un lado sólo permite analizar la fiabilidad de un conjunto de indicadores para medir un único constructo dado, de forma que al estudiar cada factor por separado no tiene en cuenta la influencia sobre la fiabilidad del resto de constructos. Por otro lado, es un indicador muy sensible al número de ítems que configuran la escala, es decir que en la medida que aumenta el número de ítems (incluso con el mismo grado de correlación) se incrementaría el valor de este indicador. Por estos motivos resulta necesario contrastar la fiabilidad con pruebas adicionales.

¹⁶El hecho de que todas las cargas factoriales de las variables manifiestas que miden un mismo constructo sean estadísticamente significativas es una evidencia que apoya la validez convergente de los indicadores en cuestión (Anderson y Gerbing, 1988).

conforman el concepto de estudio se correlaciona empíricamente más entre sí, que con otras variables no relacionadas con dicho concepto.

Para determinar el grado de validez discriminante se ha utilizado, el *test del intervalo de confianza* (Anderson y Gerbing, 1988). Para ello se han calculado todas las correlaciones posibles entre los factores y se ha construido el intervalo de confianza de las correlaciones entre todas las dimensiones. Posteriormente se verifica que el valor “1” no se encuentre en los intervalos de confianza calculados, lo que permite rechazar la hipótesis nula de que el coeficiente de correlación entre dos dimensiones es igual a la unidad. Es decir, se puede afirmar que los factores estudiados son significativamente distintos y representan conceptos diferentes.

3.4.4 Método de ortogonalización basado en los residuos

Una de las particularidades del modelo teórico propuesto en la presente investigación radica en evaluar el efecto que tiene sobre el crecimiento la interacción entre varias de las variables latentes consideradas, por ejemplo, la influencia del efecto interactivo de las capacidades dinámicas con la orientación emprendedora sobre el crecimiento.

A pesar de que la mayoría de los modelos contrastados empíricamente a través del uso de ecuaciones estructurales son modelos lineales, esta metodología también admite la estimación de efectos interactivos entre variables latentes (Bagozzi y Yi, 2012). Numerosos autores han desarrollado diferentes técnicas o enfoques para dar solución a esta necesidad empírica (Kenny y Judd, 1984; Jöreskog y Yang, 1996; Algina y Moulder, 2001; Marsh et al., 2004; Little et al., 2006; Mooijaart y Bentler, 2010). Aunque difieren en varios detalles, presentan como punto de convergencia que la mayoría coinciden en reflejar el efecto interactivo a través de una variable latente (denominada variable de interacción) cuyos indicadores se calculan a partir de la multiplicación de los indicadores de las variables latentes predictoras. El principal problema es conseguir reducir o eliminar la multicolinealidad existente entre los indicadores de los términos principales y los del término interactivo.

Sobre esta base, los procedimientos propuestos por los autores mencionados anteriormente para evaluar el efecto de interacción se caracterizan por una alta complejidad técnica (Steinmetz et al., 2011), teniendo en cuenta que exigen añadir a los modelos estructurales un gran número de restricciones para expresar las

relaciones matemáticas entre los indicadores de las variables predictoras y los indicadores de la variable de interacción.

En línea con lo anterior, la incorporación de un gran número de restricciones en los modelos, con el objeto de evitar que los indicadores de la variable interacción se encuentren altamente correlacionados con los indicadores de las variables predictoras de las cuales se derivan, exige introducir varias ecuaciones complejas en la sintaxis de estos. Esto se considera una fuente potencial de errores de especificación que en determinadas ocasiones puede dar lugar a tomar decisiones erróneas, es decir, aceptar un modelo que no sea válido, o de modo similar rechazar uno que sea razonable. Esta puede ser la principal razón por la que la estimación de efectos interactivos se encuentra poco extendida en los modelos de ecuaciones estructurales.

Con el objetivo de solventar estas limitaciones, varios investigadores han intentado flexibilizar las restricciones y buscar soluciones de fácil aplicación. En este sentido, en el contexto de los modelos de ecuaciones estructurales, partiendo del estudio clásico de Kenny y Judd (1984) se han desarrollado varios enfoques (Steinmetz et al., 2011), entre los que destacan recientemente: 1) el modelo propuesto por Marsh et al. (2004), que sugiere eliminar la mayor parte de las restricciones, centrando la media de los indicadores de las variables latentes y usar el producto de los indicadores centrados, como indicadores de la variable de interacción¹⁷ y 2) el modelo de Little et al. (2006) que propone ortogonalizar la variable de interacción, utilizando los residuos de la regresión del producto de los indicadores de las variables latentes, como indicadores de la variable de interacción¹⁸.

Teniendo en cuenta que la validez práctica de ambos enfoques ha sido demostrada, que se consideran de fácil aplicación en comparación con modelos de restricciones anteriores (Jöreskog y Yang, 1996; Klein y Moosbrugger 2000; Algina y Moulder, 2001;) y que varios estudios comparativos (Little, et al., 2006; March et al., 2007; Steinmetz et al., 2011) han obtenido mejores resultados con el enfoque de

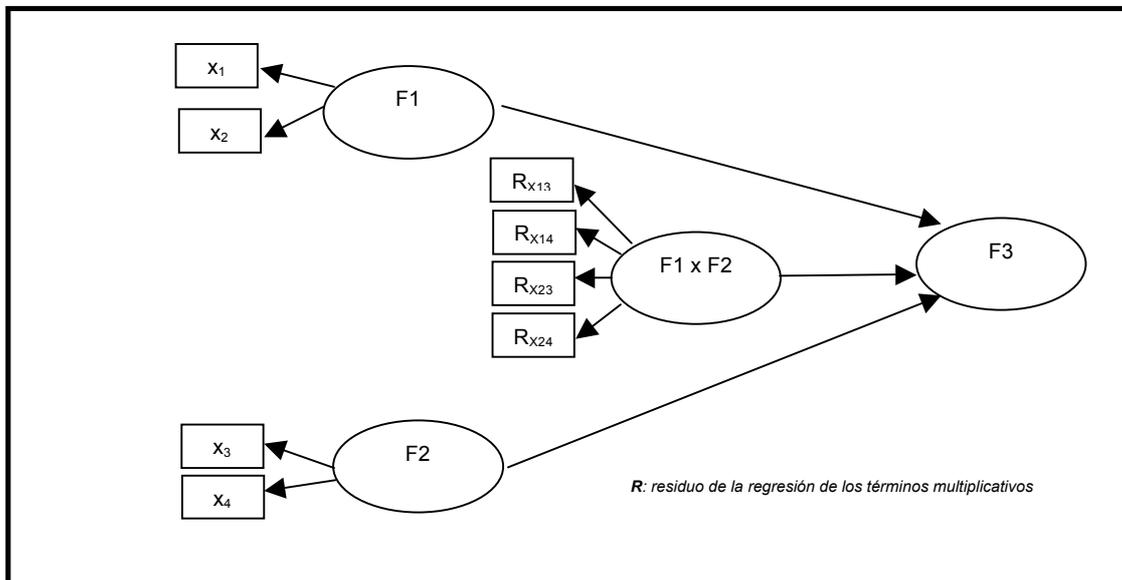
¹⁷Con este procedimiento se consigue reducir, aunque no eliminar, la multicolinealidad innecesaria en el modelo.

¹⁸Por construcción, este procedimiento elimina la multicolinealidad innecesaria entre los términos de primer nivel y el término interactivo.

ortogonalización basado en los residuos, se considera adecuado su uso en el contexto de la presente investigación.

Para la aplicación de este enfoque, Little et al. (2006) proponen un procedimiento de dos pasos. En un primer paso, se multiplican los indicadores de cada variable latente dos a dos, obteniéndose varios términos como resultados de dichas multiplicaciones. En un segundo paso, se estima una regresión múltiple utilizando como variable independiente cada uno de los términos resultantes de la multiplicación en el paso anterior y como variables dependientes todos los indicadores de las variables predictoras. Los residuos que se obtienen como resultado de la regresión, son los que se utilizan como indicadores de la variable latente de interacción (Figura 3.6). De este modo, se garantiza la ortogonalidad o ausencia de correlación entre los indicadores utilizados para las variables latentes de primer nivel y los utilizados para los términos interactivos. Esto permite aumentar la eficiencia de los estimadores, obteniendo estimaciones más precisas de los parámetros de interés.

Figura 3.6. Efectos interactivos entre variables latentes.



Fuente: Elaboración propia.

La parametrización del efecto interactivo, utilizando el método basado en los residuos, presenta dos características: 1) la variable de interacción se deriva de los patrones de covarianza observada entre todos los indicadores posibles de la interacción y 2) no se necesita establecer ninguna restricción en relación a los parámetros, debido a que el uso de los residuos para ortogonalizar los indicadores de la variable interacción,

impide que estos estén correlacionados con los indicadores de las variables latentes predictoras, evitando, por tanto, problemas de multicolinealidad.

Una vez que se cuenta con la información necesaria para llevar a cabo el estudio, y explicados los métodos que se utilizarán para validar las escalas de medidas, así como las hipótesis propuestas, estamos en condiciones de efectuar el contraste de las mismas, lo cual se desarrollará en el siguiente capítulo.



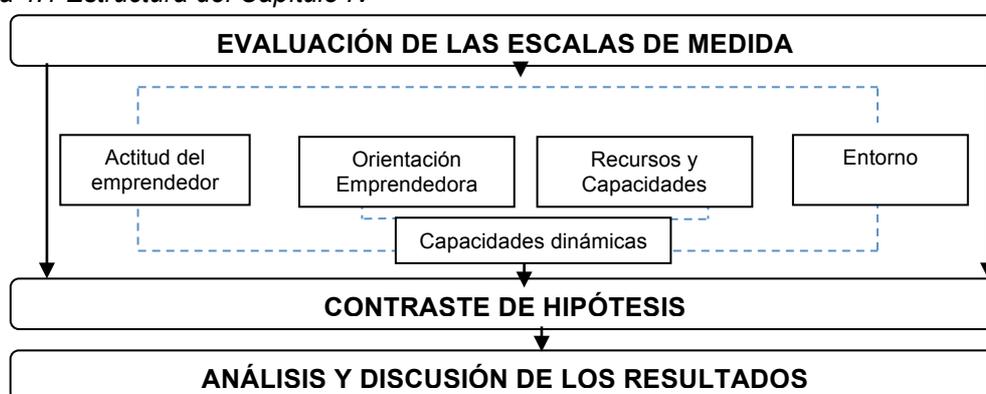
CAPÍTULO IV.

Contraste de hipótesis y discusión de los resultados

4.1 Introducción

El objetivo de este capítulo se centra en aportar evidencia empírica a través del contraste de las relaciones establecidas en el modelo propuesto en la presente investigación. En una primera parte, utilizando las técnicas de análisis comentadas en el Apartado 3.4 del capítulo anterior, se analizarán las propiedades psicométricas de las escalas de medidas utilizadas, para garantizar que las conclusiones extraídas de los análisis estadísticos puedan considerarse válidas. Seguidamente se contrastarán las hipótesis propuestas y se discutirán los resultados obtenidos (Figura 4.1)

Figura 4.1 Estructura del Capítulo IV



Fuente: Elaboración propia

4.2 Evaluación de las escalas de medida.

Antes de contrastar el modelo conceptual propuesto, es necesario comprobar la validez de las escalas utilizadas para medir los constructos que lo integran, de manera que se garantice la validez y generalidad de los resultados. Para cumplir con este objetivo, primero se realiza un análisis factorial exploratorio (AFE) a cada escala, para determinar el número de factores que la componen. Es necesario aclarar que, si bien es cierto que en los estudios revisados se encontraron propuestas para medir los factores de escalas como la orientación emprendedora o el capital intelectual, no existe un acuerdo común en cuanto a los indicadores a utilizar para aproximarse a estos constructos.

En pasos sucesivos, para contrastar la existencia de los factores subyacentes a cada constructo, se estima un modelo confirmatorio de primer orden (AFC) y, una vez depuradas las escalas, se evalúa la fiabilidad y validez de estas utilizando los criterios sugeridos en el capítulo anterior.

Finalmente se especifica un modelo factorial confirmatorio de segundo orden, con el propósito de contrastar si cada uno de los factores de las escalas de actitud del directivo, capital intelectual, capacidades dinámicas y orientación emprendedora, representan un único constructo.

4.2.1 Evaluación de la escala de medida actitud del directivo hacia el crecimiento.

Análisis de la dimensionalidad

La escala que identifica la actitud del directivo hacia el crecimiento contempla diversas variables relacionadas con las consecuencias que el directivo espera que se deriven del crecimiento, así como sus aspiraciones con respecto a dicho crecimiento (Tabla 4.1).

Con el objeto de comprobar la naturaleza multidimensional de esta escala, así como para corroborar los factores subyacentes en los que se agrupan los 8 indicadores propuestos, se procedió en primer lugar a realizar un análisis factorial exploratorio. Para determinar la idoneidad de esta metodología, se calcularon los indicadores pertinentes. Como se observa en la tabla, la medida de adecuación de la muestra (KMO), supera el valor crítico 0.7, lo que valida el análisis factorial realizado. Además, el valor del test de esfericidad de Bartlett indica la existencia de correlaciones significativas entre los indicadores, corroborando la idoneidad de este tipo de análisis.

Tabla 4.1. Análisis factorial exploratorio de la variable actitud del directivo

Ítems	Componente	
	1	2
Aspi 1	-,082	,909
Aspi 2	-,039	,900
Consecu 1	,235	-,220
Consecu 2	,715	-,163
Consecu 3	,679	,128
Consecu 4	,667	-,331
Consecu 5	,739	-,136
Consecu 6	,733	-,094
% Varianza explicada (55,54)	36,29	16,25
Análisis de componentes principales		Rotación Varimax con Kaiser
Medida de adecuación muestral Kaiser–Meyer–Olkin (KMO) = 0,729		
Prueba de Esfericidad de Bartlett – Chi-Cuadrado= 279,58 (Sig. 0,000)		

Nota: El significado de los ítems se puede consultar en la Tabla 3.3.

El análisis de los datos permite identificar dos factores o dimensiones del constructo actitud del directivo, formados por ítems cuya carga factorial supera el valor 0.5, exceptuando el primer ítem del primer factor. Así mismo, el porcentaje de la varianza explicada por ambos factores es superior al 50%.

Coincidiendo con los resultados obtenidos por varios autores (Wiklund, 1998; Wiklund et al., 2009) los seis ítems que forman el primer factor reflejan la dimensión *consecuencias esperadas del crecimiento*, explicando el 36,29% de la varianza. El segundo factor se corresponde con la dimensión *aspiraciones de crecimiento* y está compuesto de dos ítems que explican el 16,25 % de la varianza original.

Dado el carácter exploratorio de este análisis, posteriormente se realizó un análisis factorial confirmatorio de primer orden para “confirmar” la composición de los factores. Como paso previo a la estimación del modelo, se establecen las condiciones de identificación, comentadas en el Apartado 3.4.2 del capítulo anterior. Es decir, se fija en 1 el coeficiente de regresión de la primera variable de cada factor y el coeficiente de regresión del término de error¹. Además se comprueba que el número de datos $(36)^2$ es superior al número de parámetros a estimar $(16)^3$ y que el modelo está sobre identificado con 20 grados de libertad. Una vez estimado el modelo, se procedió a evaluar la adecuación global de los datos muestrales a la estructura de la escala propuesta, para lo cual se examinaron los estadísticos relativos a la bondad de ajuste del mismo, que aparecen recogidos en la columna central de la Tabla 4.2

¹Como se explicó en el apartado anterior, estas condiciones se tendrán en cuenta para la estimación de todos los modelos de medida propuestos.

²Tenemos 8 variables observables y, por lo tanto $(8*9)/2= 36$ elementos únicos en la matriz de covarianza de la muestra.

³Los parámetros a estimar en el modelo son 16: (2) varianzas de las variables latentes, (8) varianzas del término de error y (6) coeficientes de regresión o cargas factoriales, ya que las dos primeras de cada factor se han fijado a 1 y no habrá que estimarlas.

Tabla 4.2. Análisis factorial confirmatorio de primer orden para la escala actitud del directivo con 8 ítems y 6 ítems.

FACTOR	ÍTEM	Modelo 1	Modelo 2						
		2 factores y 8 ítems	2 factores y 6 ítems						
		Parámetros lambda estandarizados (t-valor)							
Aspiraciones de Crecimiento (F1)	Aspi 1	0,747 (7,297)	0,892 (9,201)						
	Aspi 2	1,000 (9,857)	0,793 (7,747)						
Consecuencias esperadas (F2)	Consecu 1	0,227 (1,639)	-						
	Consecu 2	0,614 (5,435)	0,635 (7,881)						
	Consecu 3	0,426 (4,835)	-						
	Consecu 4	0,546 (5,386)	0,731 (8,999)						
	Consecu 5	0,552 (5,378)	0,675 (7,777)						
	Consecu 6	0,578 (6,208)	0,605 (6,856)						
Medidas de Bondad de Ajuste del modelo									
	S-B χ^2 (p)	GFI	AGFI	NNFI	IFI	CFI	χ^2 /gl	RMSEA	
Modelo 1	61,895 (25) p= 0,00006	0,793	0,877	0,813	0,804	0,875	2,47	0,093	
Modelo 2	17,779 (9) p=0,154	0,898	0,965	0,920	0,930	0,912	1,97	0,059	

Los resultados de los estadísticos señalan que el ajuste del modelo propuesto inicialmente (*Modelo 1*) no es muy bueno. La mayor parte de las pruebas de bondad (NNFI, IFI, CFI) se sitúan por debajo del valor recomendado (0,9) y algunas de ellas (GFI, AGFI) incluso por debajo del valor mínimo comúnmente exigido (0,8). La chi-cuadrado normada se encuentra fuera del intervalo exigido [1,2] y el RMSEA presenta un valor superior al mínimo recomendado de 0,08. Por este motivo se consideró necesario reespecificar el modelo mediante la eliminación de los ítems que no cumplieren la condición de convergencia débil.

A partir de este análisis se detectaron 2 ítems con carga factorial inferior a 0,5. Estos fueron eliminados y se estimó un nuevo modelo con 2 factores y 6 ítems⁴ (*Modelo 2*). A la vista de los indicadores de ajuste, se observa una sustancial mejora en modelo reespecificado, en comparación con los resultados obtenidos en la estimación del modelo inicial (*Modelo 1*). Todos los índices de bondad de ajuste mejoran considerablemente, alcanzando valores que superan los niveles óptimos recomendados en todos los casos. Por tanto, con este análisis se confirma la multidimensionalidad de la escala “actitud del directivo”, integrada por un total de 2 factores y 6 ítems.

⁴ Los ítems eliminados del modelo fueron: Consecu 1 y Consecu 3.

Análisis de la fiabilidad

Para el análisis de la fiabilidad se calculó el Alpha de Cronbach (α) y el coeficiente de fiabilidad compuesta. En cuanto al coeficiente Alpha de Cronbach, tal como se aprecia en la Tabla 4.3, en ambos casos se supera el valor mínimo exigido (0,7). Por otro lado, el coeficiente de fiabilidad compuesta se sitúa para los distintos factores por encima del valor mínimo recomendado de 0,6. Por tanto, los resultados de las pruebas de fiabilidad realizadas permiten afirmar que las escalas utilizadas son fiables.

Análisis de la validez

Para comprobar la validez de la escala, se analizaron los tres criterios comentados en el Apartado 3.4.3 del capítulo anterior: validez de contenido, validez convergente y validez discriminante.

En este caso, se considera que cada dimensión posee *validez de contenido*, dado que la escala se ha construido tomando como referencia ítems empleados en otras escalas ya validadas para la medición de dichos conceptos (Davidsson, 1989; Wiklund et al., 2003).

Tabla. 4.3 Modelo confirmatorio de primer orden para la escala actitud del directivo

FACTOR	ÍTEM	Parámetros lambda estandarizados (t-valor)	Fiabilidad ¹	Factor	Validez discriminante Coeficiente de correlación (Intervalo de confianza)			
Aspiraciones de Crecimiento (F1)	Aspi 1	0,892 (9,201)	0,83 (0,877)	F1 – F2	(0,215 – 0,491)			
	Aspi 2	0,793 (7,747)						
Consecuencias esperadas (F2)	Consecu 2	0,635 (7,881)	0,86 (0,75)					
	Consecu 4	0,731 (8,999)						
	Consecu 5	0,675 (7,777)						
	Consecu 6	0,605 (6,856)						
Medidas de Bondad de Ajuste del modelo								
	S-B χ^2 (p)	GFI	AGFI	NNFI	IFI	CFI	χ^2/df	RMSEA
Modelo 2	17,779 (9) p=0,154	0,898	0,965	0,920	0,930	0,912	1,97	0,059

Nota (1): Esta columna muestra el valor del coeficiente de fiabilidad compuesta y entre paréntesis el valor del Alpha de Cronbach para cada una de las dimensiones.

Respecto a la *validez convergente*, en la Tabla 4.3 se puede comprobar que todos los

coeficientes lambda estandarizados que relacionan la variable observable y la latente son significativos al nivel de significación 0,05 y superan el valor 0,5, cumpliendo, por tanto, la condición débil y fuerte de convergencia propuesta por Stemkamp y Trijp (1991).

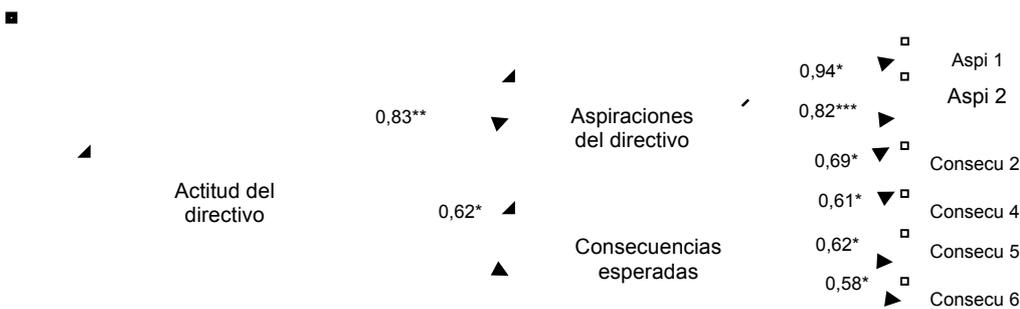
Finalmente los datos de la Tabla 4.3 permiten verificar que el intervalo de confianza de las correlaciones entre los dos factores no contiene la unidad y, en consecuencia, se puede afirmar que dichos factores representan conceptos diferentes, confirmándose la *validez discriminante* de los dos factores de la escala para medir la actitud del directivo hacia el crecimiento.

Modelo Factorial Confirmatorio de segundo orden

Finalizamos el análisis de la escala actitud del directivo, aplicando un análisis factorial confirmatorio de segundo orden, para verificar si los dos factores identificados se integran en un único constructo.

En la Figura 4.2 se recogen los resultados de la estimación del modelo, donde se observa que todos los indicadores son satisfactorios y las cargas factoriales son significativas y superiores a 0,5. Por lo tanto, se verifica que los dos factores convergen de forma significativa en la dimensión actitud del directivo.

Figura 4.2 Modelo Factorial confirmatorio de segundo orden para la escala actitud del directivo



Nota: * Nivel de significación 0,05; ** Nivel de significación 0,01; *** Nivel de significación 0,001

Medidas de Bondad de Ajuste del modelo							
S-B χ^2 (gl) (p)	GFI	AGFI	NNFI	CFI	IFI	$\chi^2/$ gl	RMSEA
11,915 (9) (p = 0,15)	0,965	0,852	0,943	0,968	0,979	1,32	0,059

4.2.2 Evaluación de la escala de medida de los recursos y capacidades

Análisis de la dimensionalidad

Para aproximar los recursos y capacidades de la empresa se utilizó una escala con 17 ítems (Tabla 3.4), asociados al capital financiero y al capital intelectual. Como se utiliza un solo ítem para medir el capital financiero, el análisis en este apartado se centra en validar la escala propuesta para medir el capital intelectual.

En primer lugar, se realiza un análisis factorial exploratorio sobre los 16 ítems propuestos (Tabla 4.4) para medir el capital intelectual. La pertinencia de este método la demuestra el resultado satisfactorio de la medida de adecuación muestral KMO y del test de esfericidad de Bartlett, superando el valor mínimo exigido (0,7) el primero y mostrando una alta significación estadística el segundo (nivel de significación < 0,05).

Tabla 4.4. Análisis factorial exploratorio de la escala de capital intelectual.

ítems	Componente		
	1	2	3
habil	,084	,799	-,042
rotac	,124	,288	,020
formac	,074	,816	,145
incent	,203	,664	,079
satisfac	,338	,715	,033
reput	-,123	,332	,535
reclient	,029	,249	,611
reprov	,143	,099	,466
reorg	,048	,006	,868
fideliz	,203	-,002	,684
pracgest	,820	,185	,137
proced	,310	,182	-,034
tecnolg	,607	,123	,078
usotic	,811	,103	,068
Know-h	,891	,061	,122
cultura	,742	,116	-,014
% Varianza explicada (55,65)	29,38	13,94	12,32
Análisis de componentes principales		Rotación Varimax con Kaiser	
Medida de adecuación muestral con Kaiser–Meyer–Olkin (KMO) = 0,772			
Prueba de Esfericidad de Bartlett – Chi-Cuadrado= 972,010 (Sig. 0,000)			

Nota: El significado de los ítems se puede consultar en la Tabla 3.4

Los resultados obtenidos indican que los indicadores propuestos se pueden agrupar en tres factores que explican el 55,65% de la varianza total. El primer factor agrupa una serie de indicadores que se asocian al capital estructural, explicando el 29,38% de la varianza. Por su parte, el segundo factor engloba indicadores que se relacionan con el capital humano, explicando un 13,94 % de la varianza, mientras que el tercer factor

se asocia con el capital relacional, con un porcentaje de varianza explicada del 12,32%.

Al igual que en el apartado anterior, una vez explorados los factores de la escala que mide el capital intelectual, se procedió a confirmar la composición de los mismos, a partir de un análisis factorial confirmatorio mediante ecuaciones estructurales. Antes de estimar el modelo se comprueba que el número de datos (136)⁵ es superior al número de parámetros a estimar (32)⁶. Por tanto, el modelo está sobreidentificado con 104 grados de libertad.

Estimado el modelo, se procedió a evaluar la adecuación global de los datos muestrales a la estructura de la escala. Tal como muestra la Tabla 4.5, con la primera estimación del modelo (*Modelo 1*) no se obtuvo un buen ajuste, ya que la mayor parte de los índices se sitúan por debajo del valor recomendado. Por tanto, se procedió a eliminar los indicadores que no cumpliesen la condición de convergencia débil y fuerte, resultando un nuevo modelo con 3 dimensiones y 13 ítems⁷ (*Modelo 2*), cuya estimación arrojó resultados satisfactorios.

En este sentido, todos los índices de ajuste mejoran considerablemente, alcanzando valores que superan los niveles óptimos recomendados. En concreto, el NNFI, CFI, IFI y GFI se sitúan por encima de 0,9. Por su parte, el GFI y AGFI superan el mínimo exigido (0,8). La chi cuadrado normada (χ^2/gf) se encuentra dentro del intervalo [1,2] y el RMSEA presentan un valor inferior a 0,08 y, por tanto, próximo a 0. Con este análisis queda confirmada la multidimensionalidad de la escala “capital intelectual”, integrada por un total de 3 factores y 13 ítems.

⁵Tenemos 16 variables observables y, por lo tanto $(16*17)/2= 136$ elementos únicos en la matriz de covarianza de la muestra.

⁶Los parámetros a estimar en el modelo son 32: (3) varianzas de las variables latentes, (16) varianzas del término de error y (13) coeficientes de regresión o cargas factoriales, ya que las dos primeras de cada factor se han fijado a 1 y no habrá que estimarlas.

⁷ Los ítems eliminados del modelo fueron: proced, rotac y reprov

Tabla 4.5. Análisis factorial confirmatorio de primer orden para la escala de capital intelectual con 16 ítems y 13 ítems.

FACTOR	ÍTEM	Modelo 1	Modelo 2					
		3factores y 16 ítems	3 factores y 13 ítems					
Parámetros lambda estandarizados (t-valor)								
Capacidad Estructural (F1)	pracgest	0,806 (11,010)	0,790 (10,650)					
	proced	0,423 (1,812)	-					
	tecnolg	0,596 (7,353)	0,585 (7,170)					
	usotic	0,724 (9,449)	0,737 (9,658)					
	Know-h	0,853 (11,986)	0,864 (12,152)					
	cultura	0,733 (9,626)	0,738 (9,676)					
Capital Humano (F2)	habil	0,703 (8,474)	0,701 (8,455)					
	rotac	- 0,110 (-1,201)	-					
	formac	0,740 (9,056)	0,735 (8,963)					
	incent	0,618 (7,256)	0,622 (7,300)					
	satisfac	0,707 (8,565)	0,704 (8,490)					
Capacidad Relacional (F3)	reput	0,753 (8,973)	0,746 (8,798)					
	reclient	0,803 (9,640)	0,816 (9,695)					
	reprov	0,280 (1,068)	-					
	reorg	0,580 (5,398)	0,588 (5,484)					
	fideliz	0,513 (5,870)	0,502 (5,655)					
Medidas de Bondad de Ajuste del modelo								
	S-B χ^2 (p)	GFI	AGFI	NNFI	IFI	CFI	χ^2/gl	RMSEA
Modelo 1	174,69 (68) (p= 0,000)	0,839	0,867	0,806	0,834	0,842	2,57	0,086
Modelo 2	97,12 (62) (p=0,05)	0,892	0,904	0,902	0,922	0,924	1,56	0,051

Análisis de la fiabilidad

En cuanto a la fiabilidad de esta escala, como se aprecia en la Tabla 4.6, el Alpha de Cronbach en todos los casos supera el valor mínimo exigido (0,7) y de igual forma sucede con el coeficiente de fiabilidad compuesta, que se sitúa para los distintos factores por encima del valor mínimo recomendado (0,6). Por tanto, los resultados de las pruebas de fiabilidad realizadas permiten afirmar que las escalas utilizadas son fiables.

Análisis de la validez

Se considera que cada factor posee *validez de contenido*, dado que la escala que se mide se ha construido tomando como referencia la literatura disponible sobre el tema (Tabla 3.4), así como ítems empleados en otras escalas ya validadas para la medición de dichos conceptos (Bontis, 1998; Alamar, 2008; Camisón, 2009).

Tabla 4.6 Modelo confirmatorio de primer orden para la escala de capital intelectual

FACTOR	ÍTEM	Parámetros lambda estandarizados (t- valor)	Fiabilidad ¹	Factor	Validez discriminante Coeficiente de correlación (Intervalo de confianza)			
Capital Estructural (F1)	pracgest	0,790 (10,650)	0,932 (0,866)	F1-F2	(0,256 – 0,532)			
	tecnolg	0,585 (7,170)		F1-F3	(0,310 – 0,586)			
	usotic	0,737 (9,658)		F2-F3	(0,145 – 0,421)			
	Know-h	0,864 (12,152)						
	cultura	0,738 (9,676)						
Capital Humano (F2)	habil	0,701 (8,455)	0,887 (0,778)					
	formac	0,735 (8,963)						
	incent	0,622 (7,300)						
	satisfac	0,704 (8,490)						
Capacidad Relacional (F3)	reput	0,746 (8,798)	0,900 (0,734)					
	reclient	0,816 (9,695)						
	reorg	0,588 (5,484)						
	fideliz	0,502 (5,655)						
Medidas de Bondad de Ajuste del modelo								
	S-B χ^2 (p)	GFI	AGFI	NNFI	IFI	CFI	χ^2/df	RMSEA
Modelo 2	97,12 (62) (p=0,05)	0,892	0,904	0,902	0,922	0,924	1,56	0,051

Nota (1): Esta columna muestra el valor del coeficiente de fiabilidad compuesta y entre paréntesis el valor del Alpha de Cronbach para cada una de las dimensiones.

Respecto a la *validez convergente*, en la Tabla 4.6 se puede comprobar que todos los coeficientes lambda estandarizados que relacionan la variable observable y la latente son significativos, para un nivel de significación de 0,05 y superan el valor 0,5 cumpliendo, por tanto, la condición débil y fuerte de convergencia propuesta por Stemkamp y Trijp (1991).

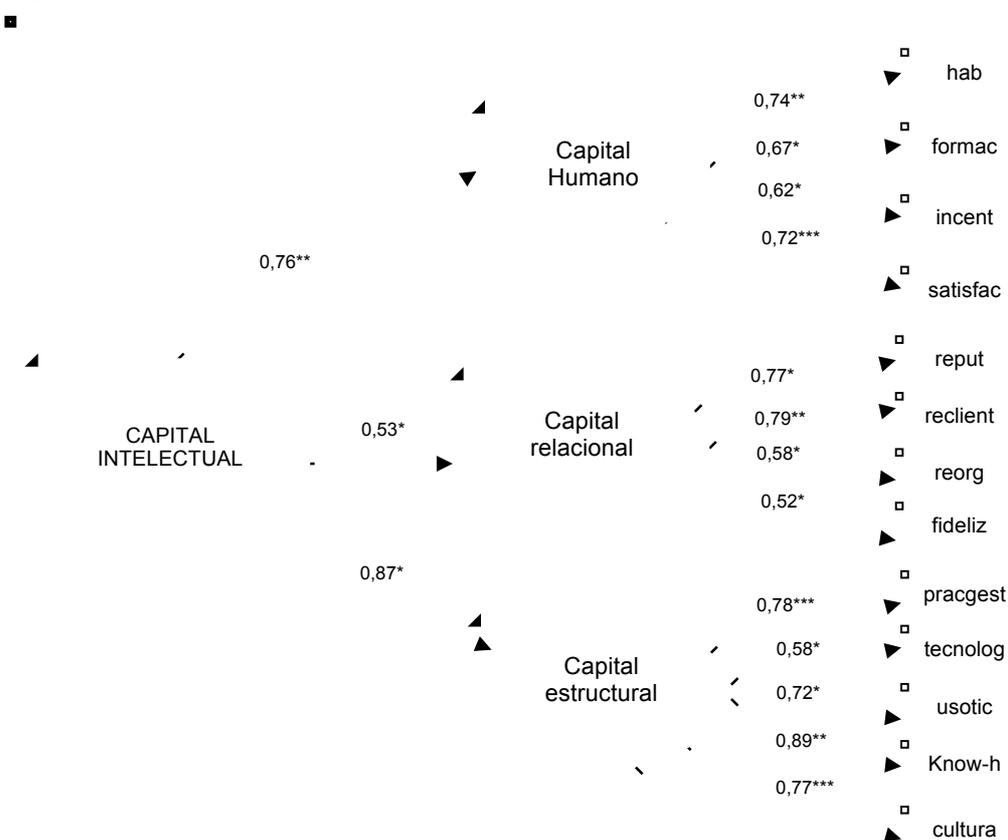
Finalmente los datos de la Tabla 4.6 también permiten confirmar la *validez discriminante* de los tres factores de la escala de capital intelectual, dado que los intervalos de confianza de las correlaciones entre todos los factores en ninguno de los casos contienen la unidad, lo que indica que los mismos representan conceptos diferentes.

Modelo Factorial Confirmatorio de segundo orden

Finalizamos el análisis de la escala de capital intelectual aplicando un análisis factorial confirmatorio de segundo orden, para verificar si los tres factores identificados se integran en un único constructo.

En la Figura 4.3 se recogen los resultados de la estimación del modelo, donde se observa que todos los indicadores son satisfactorios y las cargas factoriales son significativas y superiores a 0,5. Por lo que se puede afirmar que el capital intelectual puede establecerse como un constructo, compuesto por los tres factores analizados.

Figura 4.3 Modelo factorial confirmatorio de segundo orden para la escala de capital intelectual.



Nota: * Nivel de significación 0,05; ** Nivel de significación 0,01; *** Nivel de significación 0,001

Medidas de Bondad de Ajuste del modelo							
S-B χ^2 (gl) (p)	GFI	AGFI	NNFI	CFI	IFI	χ^2 /gl	RMSEA
104,12 (54) (p = 0,08)	0,895	0,909	0,923	0,936	0,955	1,92	0,058

4.2.3 Evaluación de la escala de medida de las capacidades dinámicas

Análisis de la dimensionalidad

Para la medición de las capacidades dinámicas se proponen un total de 17 ítems (Tabla 3.6), sobre los que se lleva a cabo un análisis factorial exploratorio para encontrar los factores subyacentes en los que se agrupan los mismos.

En primer lugar, los resultados obtenidos (Tabla 4.7) sustentan el análisis factorial realizado, ya que la medida de adecuación de la muestra KMO obtiene un valor superior al mínimo recomendado (0,7) y el valor del test de esfericidad de Bartlett y su elevado nivel de significación, indican que existen correlaciones significativas entre las variables.

Tabla 4.7. Análisis factorial exploratorio de la escala capacidades dinámicas

Ítems	Componente			
	1	2	3	4
Ctec	,031	,740	,382	-,008
Cclient	-,018	,430	,525	-,017
Newmer	,062	,190	,777	,011
Vigcomp	,029	,033	,807	-,031
PotecEfic	,029	,876	,200	,027
PotecProd	,056	,897	,200	,031
AtractMerc	,070	,330	,729	,016
Capinnov	,733	,080	,004	,154
Caporg	,807	-,002	-,046	,077
Candist	,776	-,053	,175	,060
Capsubc	,776	-,053	,162	,135
Capadq	,455	,129	-,090	,032
Colab	,018	-,201	,079	,775
Compl	,188	,179	-,212	,646
Know-H	,108	,038	,015	,780
Renew	,049	-,115	,167	,738
Modrec	,153	,277	-,155	,480
% Varianza explicada (62,16)	23,38	18,85	11,58	8,34
Análisis de componentes principales		Rotación Varimax con Kaiser		
Medida de adecuación muestral con Kaiser–Meyer–Olkin (KMO) = 0,726				
Prueba de Esfericidad de Bartlett – Chi-Cuadrado= 936, 21 (Sig. 0,000)				

Nota: El significado de los ítems se puede consultar en la Tabla 3.6.

En segundo lugar, el análisis de los datos permite identificar cuatro factores asociados con las capacidades dinámicas, los cuales explican en su conjunto más del 60% de la varianza, superando las cargas factoriales en casi todos los casos el valor 0,5.

El primer factor se asocia con la capacidad de la empresa para aprovechar las oportunidades detectadas. Este factor está compuesto por 5 ítems que explican más

del 25% de la varianza total, aunque uno de ellos presenta una carga factorial por debajo de 0,5, lo que implicaría su eliminación del análisis. No obstante será necesario verificar este extremo mediante el análisis factorial confirmatorio que se realizará posteriormente.

Los factores 2 y 3 condensan más del 30% de la varianza original. Teóricamente, ambos factores subyacen a una misma dimensión que se corresponde con la capacidad de la empresa para explorar el entorno e identificar oportunidades. Los resultados indican que puede distinguirse entre la capacidad para detectar oportunidades tecnológicas (factor 2) y la capacidad para detectar oportunidades de mercado (factor 3).

Por último, el factor 4 está formado por 5 ítems que condensan el 8,35% de la varianza original y se corresponde con la capacidad de la empresa para reconfigurar su base de recursos.

Una vez exploradas las dimensiones de la escala que mide las capacidades dinámicas se procedió a confirmar la composición de los factores, a través del AFC, mediante ecuaciones estructurales. Para el desarrollo del análisis se siguió un proceso similar al realizado previamente con las escalas anteriores. Se comprueba que el número de datos (153)⁸ es superior al número de parámetros a estimar (34)⁹, lo cual indica que el modelo está sobreidentificado con 119 grados de libertad.

Estimado el modelo estructural se procedió a evaluar la adecuación global de los datos muestrales a la estructura de la escala de las capacidades dinámicas, para lo cual se examinaron los estadísticos relativos a la bondad de ajuste que se muestran en la Tabla 4.8.

Los índices de bondad de ajuste del modelo inicial propuesto (Modelo 1) se sitúan por debajo del valor recomendado (0,9), lo que indica un ajuste no muy bueno. Por este motivo, se reespecificó el modelo nuevamente, eliminando los indicadores con cargas

⁸Tenemos 17 variables observables y, por lo tanto $(17*18)/2= 153$ elementos únicos en la matriz de covarianza de la muestra.

⁹Los parámetros a estimar en el modelo son 34: (4) varianzas de las variables latentes, (17) varianzas del término de error y (13) coeficientes de regresión o cargas factoriales, ya que las cargas factoriales de la primera variable de cada factor se han fijado a 1 y no habrá que estimarlas.

factoriales inferiores a 0,5. Con esta modificación se obtiene un nuevo modelo con cuatro dimensiones y 14 ítems¹⁰, con una mejora sustancial en el ajuste, al superar todos los índices los valores mínimos recomendados, a excepción del contraste chi-cuadrado, que no alcanza el valor deseable ($\geq 0,05$). Este último resultado era de esperar, dada la sensibilidad de este test al número de casos de la muestra.

Tabla 4.8. Análisis factorial confirmatorio de primer orden para la escala de capacidades dinámicas con 17 ítems y 14 ítems.

FACTOR	ÍTEM	Modelo 1	Modelo 2					
		4factores y 17 ítems	4 factores y 14 ítems					
Parámetros lambda estandarizados (t-valor)								
Capacidad de aprovechar (F1)	Capinnov	0,762 (10,407)	0,766 (10,475)					
	Caporg	0,873 (11,721)	0,868 (11,756)					
	Capdist	0,694 (7,070)	0,706 (7,378)					
	Capsbc	0,613 (5,840)	0,602 (5,791)					
	Capadq	0,435 (1,534)	-					
Capacidad de detectar oportunidades tecnológicas (F1)	Ctec	0,690 (8,992)	0,688 (8,959)					
	Efic	0,912 (15,301)	0,914 (15,412)					
	Proc	0,947 (16,802)	0,949 (17,058)					
Capacidad de detectar oportunidades de mercado (F2)	Cclient	0,483 (1,870)	-					
	Merc	0,680 (7,402)	0,725 (7,910)					
	Vigcomp	0,624 (6,718)	0,645 (7,512)					
	Newmer	0,898 (7,402)	0,926 (15,519)					
Capacidad de reconfigurar (F4)	Colab	0,585 (6,615)	0,602 (6,689)					
	Compl	0,777 (10,597)	0,789 (10,601)					
	Know-H	0,595 (6,860)	0,594 (6,985)					
	Renew	0,670 (8,528)	0,712 (8,621)					
	Modr	0,473 (1,723)	-					
Medidas de Bondad de Ajuste del modelo								
	S-B χ^2 (p)	GFI	AGFI	NNFI	IFI	CFI	χ^2 /gl	RMSEA
Modelo 1	239,69 (109) (p= 0,000)	0,808	0,857	0,811	0,849	0,853	2,19	0,093
Modelo 2	145 (78,37) (p=0,003)	0,865	0,898	0,901	0,907	0,911	1,85	0,075

Análisis de la fiabilidad

Para contrastar la fiabilidad de las escalas que integran las capacidades dinámicas se recurrió nuevamente al análisis del Alpha de Cronbach y al estudio del coeficiente de fiabilidad compuesta. Tal como se aprecia en la Tabla 4.9, todos los coeficientes superan el valor mínimo exigido (0,7). Por otro lado, el coeficiente de fiabilidad

¹⁰Los ítems eliminados del modelo fueron Cclient, Capadq, Modr.

compuesta se sitúa para las distintas dimensiones por encima del valor mínimo recomendado (0,6). Ello permite afirmar que las escalas utilizadas son fiables.

Tabla 4.9 Modelo confirmatorio de primer orden para la escala de las capacidades dinámicas

FACTOR	ÍTEM	Parámetros lambda estandarizados (t- valor)	Fiabilidad ¹	Factor	Validez discriminante Coeficiente de correlación (Intervalo de confianza)			
Capacidad de aprovechar (F1)	Capinnov	0,766 (10,475)	0,929 (0,787)	F1-F2	(0,393 - 0,699)			
	Caporg	0,868 (11,756)		F1-F3	(0,440 - 0,416)			
	Capdist	0,706 (7,378)		F1-F4	(0,496 - 0,772)			
	Capsubc	0,602 (5,791)		F2-F3	(0,692 - 0,968)			
Capacidad de detectar oportunidades tecnológicas (F1)	Ctec	0,688 (8,959)	0,904 (0,883)	F2-F4	(0,662 - 0,938)			
	Efic	0,914 (15,412)		F3-F4	(0,663 - 0,939)			
	Proc	0,949 (17,058)						
Capacidad de detectar oportunidades de mercado (F2)	Merc	0,725 (7,910)	0,833 (0,797)					
	Vigcomp	0,645 (7,512)						
	Newmer	0,926 (15,519)						
Capacidad de reconfigurar (F4)	Colab	0,602 (6,689)	0,878 (0,746)					
	Compl	0,789 (10,601)						
	Know-H	0,594 (6,985)						
	Renew	0,712 (8,621)						
Medidas de Bondad de Ajuste del modelo								
	S-B χ^2 (p)	GFI	AGFI	NNFI	IFI	CFI	χ^2/df	RMSEA
Modelo 2	145 (78,37) (p=0,003)	0,865	0,898	0,901	0,907	0,911	1,85	0,075

Nota (1): Esta columna muestra el valor del coeficiente de fiabilidad compuesta y entre paréntesis el valor del Alpha de Cronbach para cada una de las dimensiones.

Análisis de la validez

Se considera que cada factor posee validez de contenido, dado que la escala que se mide se ha construido tomando como referencia la literatura existente sobre el tema (Tabla 3.6), así como ítems empleados en otras escalas ya validadas para la medición de dichos conceptos (Jantuen et al., 2005; Camisón y Forés, 2009; Pavlou y El Sawy, 2011)

Respecto a la *validez convergente*, en la Tabla 4.9 se puede comprobar que todos los coeficientes lambda estandarizados que relacionan la variable observable y la latente son significativos al nivel 0,05 y superan el valor 0,5, cumpliendo, por tanto, la condición débil y fuerte de convergencia propuesta por Stemkamp y Trijp (1991).

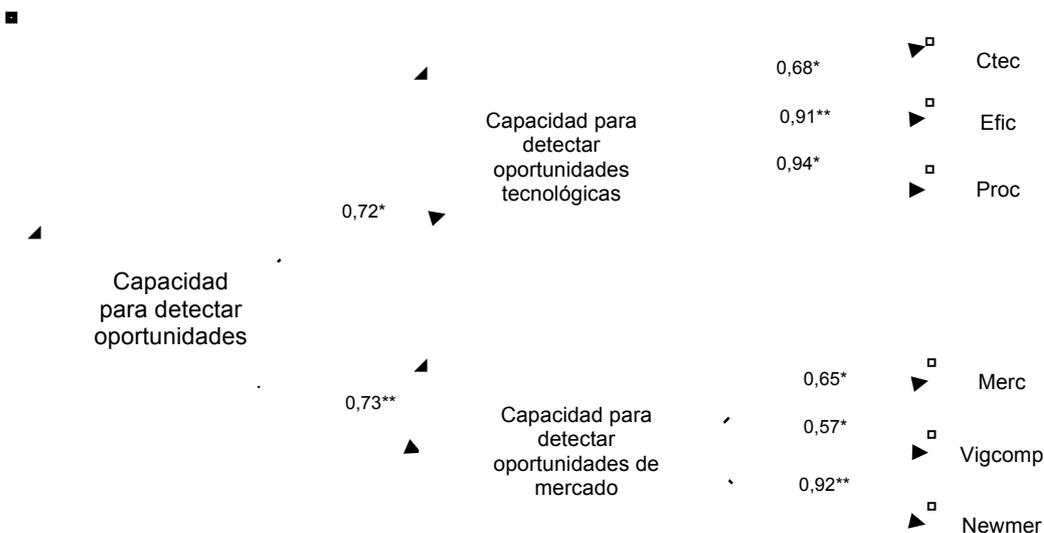
Finalmente, los datos de la Tabla 4.9 también permiten confirmar la *validez discriminante* de los cinco factores de la escala de capacidades dinámicas, dado que los intervalos de confianza de las correlaciones entre todos los factores en ninguno de los casos contienen la unidad.

Modelo Factorial Confirmatorio de segundo orden

Finalizamos el análisis de la escala de capacidades dinámicas, aplicando un análisis factorial confirmatorio de segundo orden, para verificar si las dimensiones identificadas se integran en un único constructo.

Previamente, se verifica si los dos factores relacionados con la capacidad para detectar oportunidades pueden integrarse en un único factor. Para ello, se lleva a cabo un análisis factorial confirmatorio de segundo orden (Figura 4.4), cuyos resultados muestran un buen ajuste del modelo, a excepción del contraste chi-cuadrado, que como mencionamos anteriormente es un test muy sensible al tamaño de la muestra. Además todos los indicadores son satisfactorios y las cargas factoriales son significativas y superiores a 0,5. Ello permite plantear que la capacidad para detectar oportunidades tecnológicas y la capacidad para detectar oportunidades de mercado, convergen de forma significativa en un solo factor.

Figura 4.4. Modelo Factorial confirmatorio de segundo orden para la escala capacidad para detectar oportunidades.



Nota: * Nivel de significación 0,05; ** Nivel de significación 0,01; *** Nivel de significación 0,001

Medidas de Bondad de Ajuste del modelo							
S-B χ^2 (g.l) (p)	GFI	AGFI	NNFI	CFI	IFI	χ^2 /gl	RMSEA
29,78(18,7) (p = 0,0023)	0,924	0,852	0,905	0,934	0,936	1,59	0,090

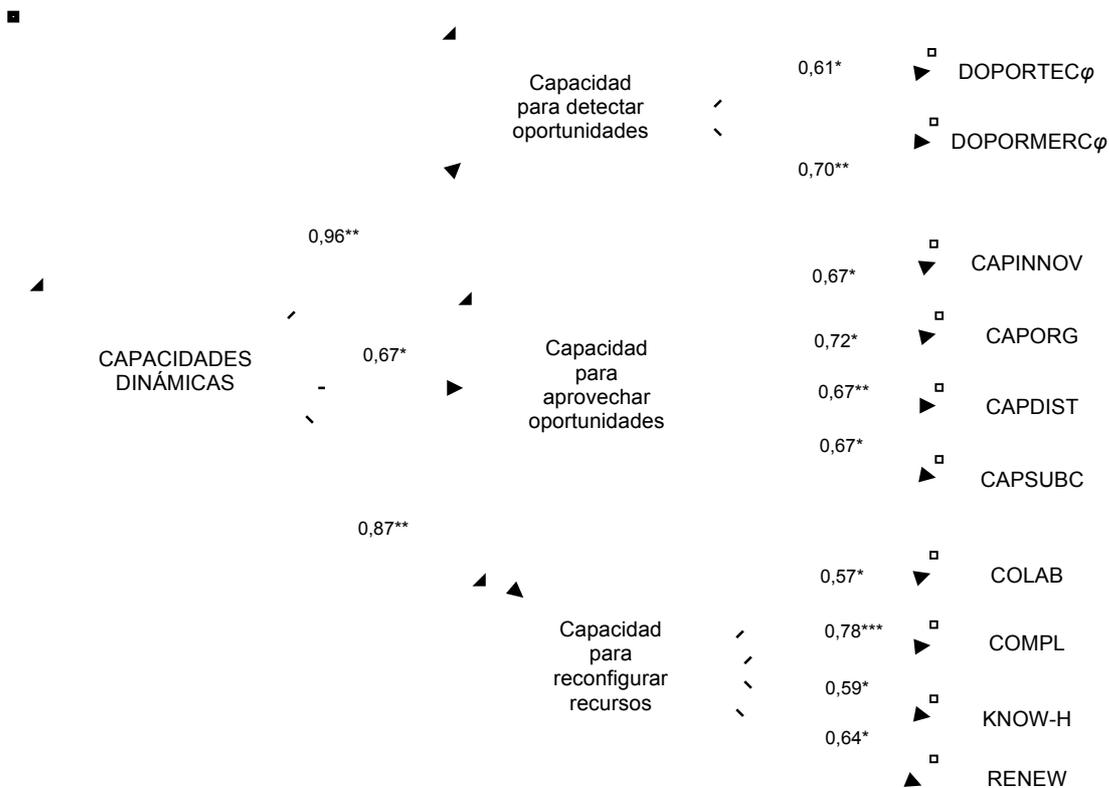
Finalmente, se comprueba si las tres capacidades dinámicas propuestas (capacidad para detectar oportunidades, capacidad para aprovechar las oportunidades detectadas, capacidad para reconfigurar los recursos) convergen en un único factor principal.

Para verificar este planteamiento, llevó a cabo un análisis factorial confirmatorio de segundo orden. En este caso, debido al gran número de variables que se han utilizado en la construcción de los tres factores de las capacidades dinámicas, se decidió simplificar el modelo de medición tratando de respetar su composición original. Para ello, en el caso de la capacidad para detectar oportunidades, dado que ya se había contrastado la dimensionalidad, fiabilidad y validez de las dos dimensiones que la conforman, se decidió medir cada una de ellas a partir de la agrupación de los factores

o *parcels* formados por la media aritmética de las variables observables que los componen¹¹.

En la Figura 4.4 se recogen los resultados del análisis realizado. Los valores de los parámetros que definen el factor de segundo orden, en todos los casos son significativamente distintos de cero y superiores a 0,5, indicando la convergencia de las tres dimensiones en el factor de segundo orden.

Figura 4.4 Modelo factorial confirmatorio de segundo orden para la escala de las capacidades dinámicas.



Nota 1: * Nivel de significación 0,05; ** Nivel de significación 0,01; *** Nivel de significación 0,001

Nota 2: (φ) se refiere a variables latentes que han sido medidas a través de la suma de los ítems que lo conforman.

Medidas de Bondad de Ajuste del modelo							
S-B χ^2 (gl) (p)	GFI	AGFI	NNFI	CFI	IFI	χ^2 /gl	RMSEA
80,93 (43,2) (p = 0,08)	0,878	0,839	0,943	0,963	0,965	1,87	0,058

¹¹El uso de este tipo de soluciones es una práctica común en diversas investigaciones. Principalmente cuando se trata de modelos con un número elevado de variables observables. Recurriendo a la misma se evita la existencia de problemas de identificación y se mejora la operatividad del modelo. Para mayor información revisar Bandalos (2002) y Little et al. (2002)

Las medidas de ajuste del modelo son aceptables. Los estadísticos BBNNFI, CFI e IFI toman valores superiores al mínimo recomendado (0,9). El GFI y el AGFI alcanzan valores próximos a 0,9, superando el mínimo comúnmente exigido de 0,8. Por su parte el RMSEA toma un valor próximo a cero y menor que 0,08 que es el valor máximo aceptable.

Por tanto a partir de los resultados obtenidos se verifica que las tres dimensiones estudiadas tienen un antecedente latente común, es decir, que las capacidades dinámicas se reflejan en la capacidad de la empresa para detectar oportunidades, aprovecharlas y reconfigurar su base de recurso, lo que permite aceptar la naturaleza multidimensional de este constructo.

4.2.4 Evaluación de la escala de medida de la orientación emprendedora

Análisis de la dimensionalidad

Como se comentó en el Apartado 3.2.2 del capítulo anterior, para medir la orientación emprendedora se utilizó una adaptación de la escala propuesta por Miller (1983) que ha sido ampliamente utilizada en estudios anteriores (Tabla 3.8).

En este sentido, a pesar de que un gran número de estudios han demostrado la existencia de tres factores subyacentes a este constructo, existe evidencia empírica reciente que señala la confluencia de los indicadores propuestos en dos factores (Jiao, et al., 2010; Soininen, et al., 2012). Al respecto, el análisis factorial exploratorio debería arrojar luz sobre este aspecto.

En primer lugar, los indicadores que justifican la idoneidad de este análisis (Tabla 4.10) muestran valores superiores al mínimo recomendado (0,7) en el caso del KMO y el test de esfericidad de Bartlett alcanza un alto nivel de significación, permitiendo aceptar el análisis factorial.

Tabla 4.10. Análisis factorial exploratorio de la escala orientación emprendedora.

Ítems	Componentes	
	1	2
Risk 1	,069	,941
Risk 2	,140	,925
Proact 1	,874	,178
Proact 2	,425	-,007
Proact 3	,189	,324
Innova 1	,842	,115
Innova 2	,851	,021
Innova 3	,874	,085
% Varianza explicada (79,66)	53,23	26,45
Análisis de componentes principales	Rotación Varimax con Kaiser	
Medida de adecuación muestral con Kaiser–Meyer–Olkin (KMO) = 0,734		
Prueba de Esfericidad de Bartlett – Chi-Cuadrado= 450,42 (Sig. 0,000)		

Nota: El significado de los ítems se puede consultar en la Tabla 3.8.

Por otro lado, los resultados señalan la existencia de dos factores con autovalores mayores que la unidad, explicando conjuntamente el 79,66% de la varianza total. El primer factor condensa el 53,23% de la varianza original y, coincidiendo con la propuesta de Miller (1983), agrupa los tres indicadores asociados a la orientación hacia la innovación. No obstante, también confluyen en este factor dos de los indicadores asociados a la proactividad, de los cuales uno presenta carga factorial inferior a 0,5, lo que indica que debe ser eliminado del análisis. Resultados similares han sido encontrados en estudios anteriores (Wiklund, 1998; Soinen et al., 2012).

El segundo factor explica un 26,45% de la varianza original y agrupa dos indicadores asociados a la disposición para asumir riesgos y un indicador de proactividad. No obstante, la carga factorial de este último no supera el valor 0,5, lo que indica que este ítem tiene muy baja influencia en el factor y, en consecuencia, puede prescindirse de él. Resultados similares han sido obtenidos por Wiklund (1998).

Una vez depurada la escala, eliminando los dos indicadores con baja carga factorial, esta queda compuesta por dos factores. Un primer factor, que se denominó Innopro, el cual agrupa 3 ítems de la orientación hacia la innovación y 1 ítem de proactividad. Y un segundo factor compuesto por dos indicadores que se refieren a la disposición a asumir riesgo.

Seguidamente, para validar la composición de los factores identificados, se llevó a cabo el análisis factorial confirmatorio. Se comprueba con anterioridad que el número

de datos (21)¹² es superior al número de parámetros a estimar (12)¹³, lo cual indica que el modelo está sobreidentificado con 9 grados de libertad. Una vez estimado el modelo (Tabla 4.11), los índices de bondad de ajuste señalan una buena adecuación de este a los datos muestrales, superando en todos los casos los valores mínimos exigidos.

Tabla 4.11. Análisis factorial confirmatorio de primer orden de la escala orientación emprendedora.

FACTOR	ÍTEM	Parámetros lambda estandarizados (t-valor)	Fiabilidad ¹	Factor	Validez discriminante Coeficiente de correlación (Intervalo de confianza)			
Innopro	Innova 1	0,780		F1-F2	(0,126 – 0,402)			
	Innova 2	0,763	0,929					
	Innova 3	0,846	(0,885)					
	Proact 1	0,876						
Riesgo	Riesgo 1	0,778	0,880					
	Riesgo 2	0,985	(0,868)					
Medidas de Bondad de Ajuste del modelo								
S-B	χ² (gl)	GFI	AGFI	NNFI	CFI	IFI	χ²/gl	RMSEA
79,77(40)	(0,03)	0,964	0,905	0,943	0,983	0,938	1,994	0,063

Nota (1): Esta columna muestra el valor del coeficiente de fiabilidad compuesta y entre paréntesis el valor del Alpha de Cronbach para cada una de las dimensiones.

Análisis de la fiabilidad

En cuanto a la fiabilidad de esta escala, como se aprecia en la Tabla 4.11, todos los coeficientes Alpha de Cronbach obtenidos superan el valor mínimo exigido (0,7). Por otro lado, el coeficiente de fiabilidad compuesta se sitúa para las distintas dimensiones muy por encima del valor mínimo recomendado (0,6). Por tanto, los resultados de las pruebas de fiabilidad realizadas permiten afirmar que la escala utilizada es fiable.

Análisis de la validez

¹²Tenemos 6 variables observables y, por lo tanto $(6*7)/2 = 21$ elementos únicos en la matriz de covarianza de la muestra.

¹³Los parámetros a estimar en el modelo son 12: (2) varianzas de las variables latentes, (6) varianzas del término de error y (4) coeficientes de regresión o cargas factoriales, ya que las cargas factoriales de la primera variable de cada factor se han fijado a 1 y no habrá que estimarlas.

Se considera que cada factor posee *validez de contenido*, dado que los mismos constituyen una adaptación de una de las escalas más utilizadas en la literatura para la medición de dichos conceptos que ha sido validada por varios estudios anteriores (Tabla 3.8).

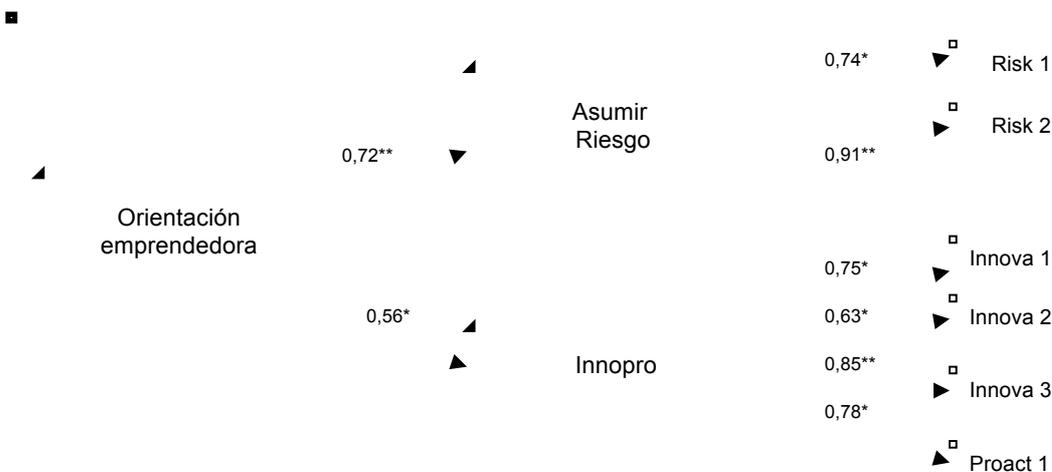
Respecto a la *validez convergente*, en la Tabla 4.11 se puede comprobar que todos los coeficientes lambda estandarizados que relacionan la variable observable y la latente son significativos al nivel de significación 0,05 y superan el valor 0,5, cumpliendo, por tanto, la condición débil y fuerte de convergencia propuesta por Stemkamp y Trijp (1991).

Finalmente, los datos de la Tabla 4.11 también permiten confirmar la *validez discriminante* de los dos factores de la escala de la orientación emprendedora, dado que los intervalos de confianza de las correlaciones entre las dos dimensiones no contienen la unidad.

Modelo Factorial Confirmatorio de segundo orden

Para finalizar el análisis de la escala de la orientación emprendedora, se estima un análisis factorial confirmatorio de segundo orden, para verificar si las dos factores identificados se integran en un único constructo. En la Figura 4.5 se recogen los resultados de la estimación del modelo, donde se observa que todos los indicadores son satisfactorios y las cargas factoriales son significativas y superiores a 0,5. Por tanto, puede afirmarse que los dos factores convergen de forma significativa en un único constructo.

Figura 4.5 Modelo Factorial confirmatorio de segundo orden para la escala orientación emprendedora.



Nota: * Nivel de significación 0,05; ** Nivel de significación 0,01; *** Nivel de significación 0,001

Medidas de Bondad de Ajuste del modelo								
S-B	χ^2 (gl)	GFI	AGFI	NNFI	CFI	IFI	χ^2 /(gl)	RMSEA
(p)								
12,985	(9)	0,955	0,904	0,967	0,982	0,979	1,44	0,074
(p = 0,05)								

4.2.5 Evaluación de la escala de dinamismo del entorno

Análisis de la dimensionalidad

Como se puso de manifiesto en el Capítulo 2, un entorno dinámico se caracteriza por la inestabilidad y el cambio continuo. En este sentido se propone una escala de 4 ítems (Tabla 3.10) que miden la magnitud del cambio en factores claves, como pueden ser las políticas de marketing, los gustos y necesidades de los clientes, el comportamiento de los competidores y la obsolescencia de productos, a través de los cuales se ve reflejado el dinamismo del entorno (Miller y Friesen, 1982).

Con el objetivo de analizar la dimensionalidad de esta escala y determinar si dentro de la misma se pueden distinguir, a su vez, varios factores subyacentes, se procedió a realizar un análisis factorial exploratorio, cuyos resultados revelan la existencia de un único componente. De este modo se puede establecer que la variable “dinamismo del

entorno” es unidimensional, está integrada por 4 ítems y condensa el 66,85% de la varianza original de dichos ítems¹⁴.

Posteriormente, para confirmar los resultados del análisis factorial exploratorio, se procedió a realizar un análisis factorial confirmatorio de primer orden. Se comprueba primeramente que el número de datos (10)¹⁵ es superior al número de parámetros a estimar (8)¹⁶, por lo que el modelo está sobreidentificado con 2 grados de libertad.

Tal como se aprecia en la Tabla 4.12, los resultados obtenidos muestran que las correlaciones entre los distintos ítems y el factor latente son significativas y superan en todos los casos el valor 0,5. Además las medidas de bondad de ajuste indican un buen ajuste de los datos muestrales a la estructura de la escala propuesta, al superar todos los índices los valores óptimos recomendados. En concreto, la chi cuadrado normada ($\chi^2/g.l$) se encuentra dentro del intervalo [1,2] y el RMSEA presentan un valor inferior a 0,08 y, por tanto, próximo a 0. El BBNNFI, CFI, IFI se sitúan por encima de 0,9 y el GFI y el AGFI alcanzan valores altos y próximos a 0,9, superando el mínimo comúnmente exigido de 0,8.

Tabla 4.12. Análisis confirmatorio de primer orden escala dinamismo del entorno

FACTOR	ÍTEM	Parámetros lambda estandarizados (t- valor)	Fiabilidad ¹	AVE			
Dinamismo	CampMk	0,645 (7,907)	0,899 (0,832)	0,5006			
	ProdObsol	0,765 (9,858)					
	Compdif	0,742 (9,476)					
	Cliendif	0,837 (11,109)					
Medidas de Bondad de Ajuste del modelo							
S-B χ^2 (g.l) (p)	GFI	AGFI	NNFI	CFI	IFI	$\chi^2 / g.l$	RMSEA
7,11 (4) (p=0,002)	0,868	0,840	0,915	0,938	0,941	1,77	0,052

Nota (1): Esta columna muestra el valor del coeficiente de fiabilidad compuesta y entre paréntesis el valor del Alpha de Cronbach para cada una de las dimensiones.

¹⁴Las pruebas de idoneidad de la prueba mostraron resultados satisfactorios. La medida de adecuación muestral (KMO) obtuvo un valor de 0,779; la prueba de esfericidad de Bartlett alcanzó un valor de la chi-cuadrado de 216,84 con un nivel de significación de 0,000.

¹⁵Tenemos 4 variables observables y, por tanto $(4*5)/2= 10$ elementos únicos en la matriz de covarianza de la muestra.

¹⁶Los parámetros a estimar en el modelo son 8: (1) varianzas de la variable latente, (4) varianzas del término de error y (3) coeficientes de regresión o cargas factoriales, ya que la carga factorial de la primera variable del factor se ha fijado a 1 y no habrá que estimarla.

Análisis de la fiabilidad

Tal como se aprecia en la Tabla 4.12, el coeficiente Alpha de Cronbach se sitúa por encima del valor exigido (0,7). Por otro lado, el coeficiente de fiabilidad compuesta también toma un valor muy superior al mínimo recomendado (0,7). De este modo, los resultados permiten afirmar que la escala estudiada es fiable.

Análisis de la validez

Para comprobar la validez de la escala, se ha recurrido al análisis de la validez de contenido y la validez convergente ya que, al ser la escala unidimensional, no tiene sentido evaluar la validez discriminante.

En este caso se considera que la escala posee *validez de contenido* dado que se ha construido tomando como referencia la literatura previa existente sobre el tema (Tabla 3.10). Respecto a la *validez convergente*, en la Tabla 4.12 se puede comprobar que todos los coeficientes lambda estandarizados que relacionan las variables observables y la latente son significativos al nivel de significación 0,05 y superan el valor 0,5, cumpliendo, por tanto, la condición débil y fuerte de convergencia propuesta por Stemkamp y Trijp (1991).

5 Contraste de hipótesis y discusión de los resultados

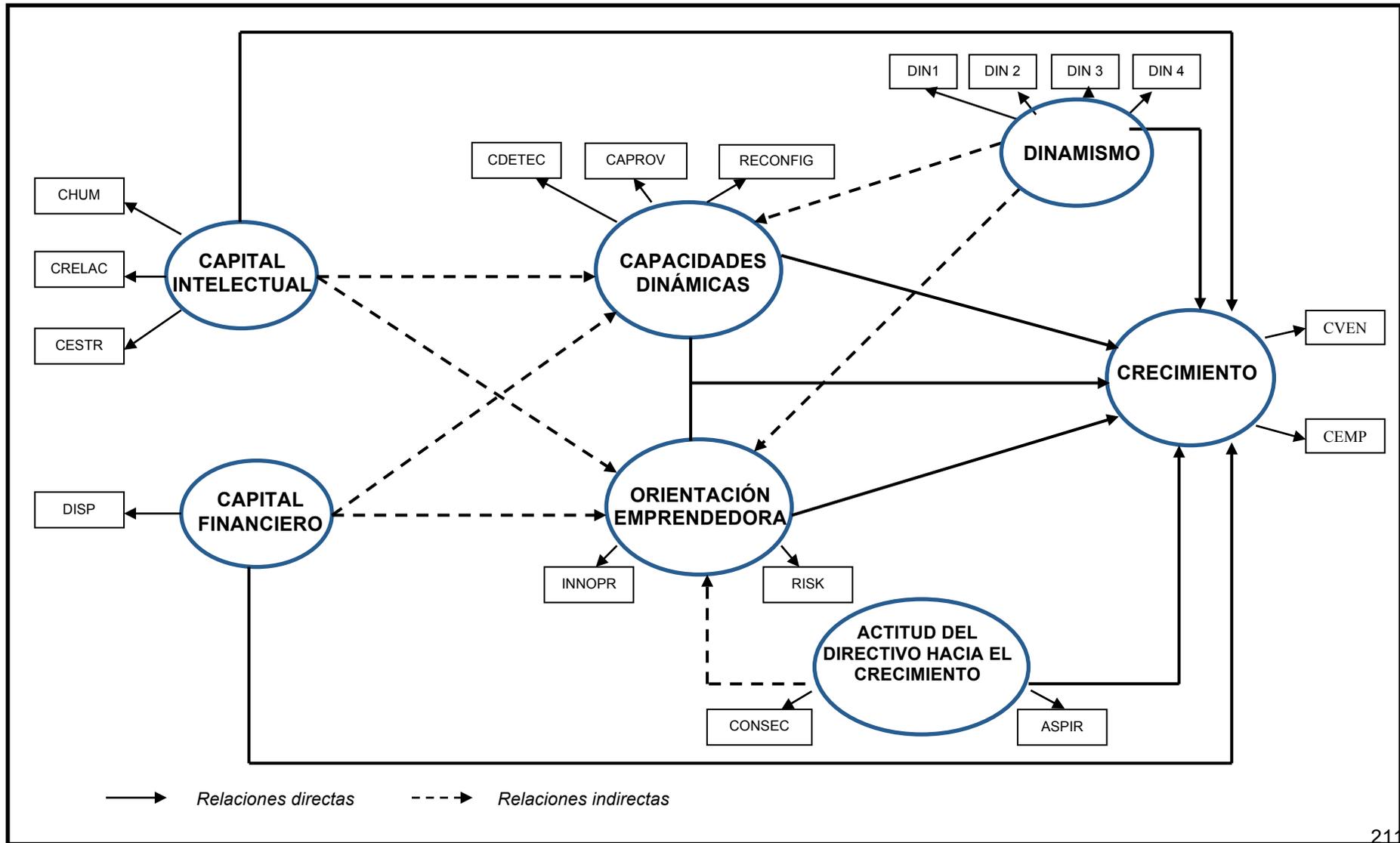
Validadas y depuradas las escalas representativas de los constructos teóricos incluidos en la presente investigación, el paso siguiente consiste en contrastar las relaciones causales que se establecen entre ellos y sus efectos sobre el crecimiento de las pymes estudiadas. Para el contraste de las hipótesis, al igual que en la validación de las escalas, se utilizan modelos de ecuaciones estructurales, teniendo en cuenta nuevamente los criterios correspondientes a la especificación, identificación, estimación e interpretación del modelo, aplicados en el apartado anterior.

Previo al contraste de las hipótesis, se realiza un análisis descriptivo de los constructos que conforman el estudio. Además se analiza la correlación existente entre los constructos independientes y, a su vez, se aplican pruebas para comprobar si existe multicolinealidad entre estos. Adicionalmente, se examinan los datos para comprobar si puede existir algún sesgo en los resultados, asociado al método utilizado para recopilar la información.

Teniendo en cuenta que en el modelo teórico a validar se propone una compleja red de relaciones entre varios constructos relacionados con diferentes niveles de análisis (Figura 4.6), el estudio se desarrolla a partir de la evaluación sucesiva de diferentes modelos causales. Partiendo de la evaluación de los efectos independientes de cada uno de los constructos sobre el crecimiento y, posteriormente, incluyendo de forma sucesiva, las interrelaciones que se establecen entre ellos.

En este sentido, para estimar las interrelaciones se utilizan varios modelos. En una primera parte se posicionan, de forma independiente, la orientación emprendedora y las capacidades dinámicas, como variables moderadoras de la influencia que ejerce la base de recursos, la actitud del directivo hacia el crecimiento y el entorno sobre el crecimiento. Seguidamente, se añade al análisis, la influencia del efecto interactivo de ambos constructos sobre el crecimiento. Finalmente, se combinan en un solo modelo la totalidad de las relaciones de causalidad propuestas.

Figura 4.6. Diagrama del modelo de relaciones



5.1.1 Análisis previo de los datos.

En la Tabla 4.13 se presentan los estadísticos descriptivos de cada uno de los constructos, así como las correlaciones existentes entre estos. Para realizar este análisis descriptivo previo, los constructos fueron estimados a partir de la media aritmética de los indicadores que los conforman¹⁷. Los resultados indican que, en general, las correlaciones son relativamente moderadas, variando desde 0,34 hasta 0,612.

No obstante, para asegurar que no existe una excesiva multicolinealidad, se estimaron dos estadísticos de colinealidad: *el factor de tolerancia* y *el factor de inflación de la varianza* (FIV). Los resultados que se observan en la Tabla 4.14 sugieren que los valores de tolerancia en ningún caso se encuentran próximos a 0¹⁸ y todos los valores del FIV¹⁹ se encuentran cercanos a 1. Por lo tanto, el diagnóstico realizado permite confirmar que no existe un problema grave de multicolinealidad entre las variables.

Tabla 4.14. Resultados del diagnóstico de colinealidad.

VARIABLES	ESTADÍSTICOS DE COLINEALIDAD	
	Tolerancia	FIV
<i>Actitud</i>		
ASPIRACIONES	,804	1,243
CONSECUENCIAS	,335	2,986
C. FINANCIERO	,809	1,237
<i>C. Intelectual</i>		
C. HUMANO	,398	2,512
C. RELACIONAL	,502	1,991
C. ESTRUCTURAL	,357	2,803
<i>C. Dinámicas</i>		
C. DETECTAR	,950	1,053
C. APROVECHAR	,480	2,083
C. RECONFIGURAR	,549	1,820
<i>OE</i>		
INNOPRO	,879	1,138
RISK	,884	1,132
DINAMISNO	,257	3,887
$R^2 = 0.24$ <i>Sig. 0.000</i>		

¹⁷ La pertinencia de esta técnica, en este tipo de análisis, fue explicada en el apartado 3.2.2 del presente capítulo y se seguirá en los diferentes análisis que se desarrollan en los apartados siguientes.

¹⁸ El factor de tolerancia mide el grado en que cada variable independiente se relaciona con otra variable independiente. Sus valores deben ser cercanos a 1, con un umbral fijado en 0,1.

¹⁹ El FIV es el inverso del factor de tolerancia. Sus valores deben ser cercanos a 1 con un umbral fijado en 10 (Hair et al., 2010).

Tabla 4.13. Estadísticos descriptivos y matriz de correlación

	MEDIA	DESV.ST	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.Crecimiento	2,29	1,089												
Actitud														
2.Aspiraciones	2,93	1,00	,045 [*]											
3.Consecuen.	3,63	,729	,037	,245 ^{**}										
4. C. Financ	2,95	1,21	,273 ^{**}	-,344 [*]	,139									
Capital														
Intelectual														
5.C. Huma	3,71	,790	,177 [*]	-,122	,258 ^{**}	,058								
6.C. Relac.	3,58	,779	,073	-,070	,397 ^{**}	,089	,264 ^{**}							
7.C. Estruct.	3,93	,683	,072 ^{**}	-,146	,546 ^{**}	,189 [*]	,357 ^{**}	,218 ^{**}						
Capacidades dinámicas														
8.C.Detectar	3,64	,794	,134 [*]	,045	,041	-,013	,064	,024	,004					
9.C.Aprovec.	3,67	,799	,207	,167 [*]	,223 ^{**}	,111	,477 ^{**}	,210 ^{**}	,340 ^{**}	,104 [*]				
10.C.Reconfig.	4,14	,586	,052	,103	,250 ^{**}	,209 ^{**}	,262 ^{**}	,612 ^{**}	,262 ^{**}	,043	,232 ^{**}			
OE														
11.Innopro	4,08	,711	,127	,063 [*]	,079	,102	,057	,022	,047	,167 [*]	,057 [*]	,155		
12.Riesgo	4,08	,675	,098	,030	,078	-,071	,050	,074	-,045	,062	,082	,032	,241 ^{**}	
13.Dinamismo	3,70	,817	,132 [*]	-,112	,235	,021	,521	,262	,314	-,076 [*]	,133 [*]	,236	-,068 [*]	,015

Nota: * la correlación es significativa 0,05; ** la correlación es significativa 0,01

Otro problema que puede influir en la validez de los resultados es el procedimiento empleado para la recogida de la información. En este sentido, el proceso seguido durante el trabajo de campo implica que los datos de cada una de las variables se recogen en un mismo momento del tiempo y de un mismo informante. Esto puede introducir un sesgo, conocido en la literatura como el sesgo de la varianza del método común.

Para examinar esta posibilidad se emplea el test de Harman para un factor (Harman, 1976), que supone que, si este sesgo existe, a partir de un análisis factorial se debería esperar que un único factor acumulara la mayor parte de la covarianza de las variables independientes y dependientes (Podsakoff y Organ, 1986).

En este sentido se llevó a cabo un análisis factorial sobre cada uno de los ítems que conforman cada variable. Tras el análisis de la solución factorial sin rotar (Tabla 4.15), se comprueba la existencia de 12 factores con autovalores superiores a 1, que en su conjunto explican el 73,7% de la varianza total. El primero de ellos no acumula la mayor parte de la varianza, sino solamente el 19%. Por tanto, no parece que exista un problema de sesgo por método común.

Tabla 4.15. Resultados del análisis factorial respecto a la varianza total explicada por los ítems.

FACTOR	Autovalor	% de la varianza	% acumulado
1	9,019	19,605	19,605
2	4,422	9,613	29,218
3	3,763	8,181	37,399
4	3,119	6,780	44,179
5	2,923	6,355	50,534
6	2,094	4,552	55,086
7	1,954	4,248	59,335
8	1,828	3,973	63,308
9	1,343	2,920	66,228
10	1,241	2,697	68,925
11	1,147	2,493	71,418
12	1,053	2,290	73,708

5.1.2 Evaluación de los efectos directos e independientes de las variables sobre el crecimiento

Para la estimación de los efectos directos de cada constructo sobre el crecimiento, siguiendo los criterios de especificación e identificación de modelos de ecuaciones estructurales, se modela gráficamente el conjunto de relaciones (Figura 4.7), fijando

en1 la carga factorial de la primera variable que carga sobre cada constructo y el coeficiente de regresión del término de error. Se exceptúa el caso del capital financiero, que es el único constructo con un solo indicador en todo el modelo. En este caso particular, se estandariza el indicador fijando su carga factorial a 1 y se establece que la varianza del residuo sea igual a 0,2 veces la varianza del indicador²⁰. Es decir, se asume que el 80% de la varianza del factor (capital financiero) se atribuye a la disponibilidad de capital financiero de la empresa²¹. Adicionalmente se comprueba que el número de datos (153)²² es superior al número de parámetros (39)²³ a estimar, por lo que el modelo está sobreidentificado con un total de 114 grados de libertad.

La estimación del modelo, al igual que en el proceso de depuración de las escalas, se realiza utilizando el método de máxima verosimilitud robusta, obteniendo los resultados que se muestran en la Figura 4.8.

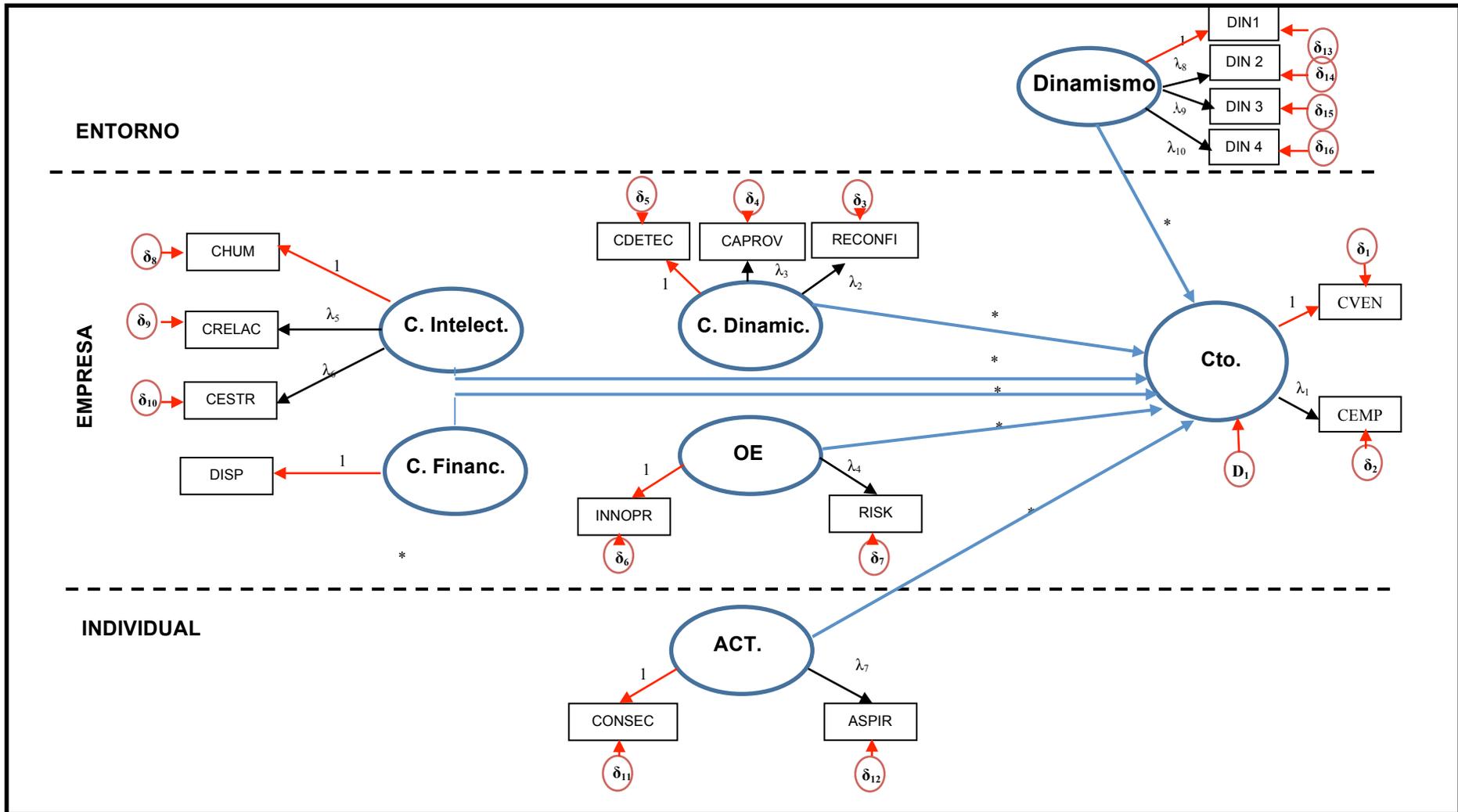
²⁰Esta es una práctica recomendada en casos donde la variable latente se mide a través de un solo indicador (Hair et al., 2010). Específicamente se asume esta proporción en este estudio, tomando como base el trabajo de Daniel et al. (2004).

²¹Este criterio será utilizado para todos los análisis que se realizan durante el contraste de las hipótesis.

²²Tenemos 17 variables observables y, por lo tanto $(17*18)/2= 153$ elementos únicos en la matriz de covarianza de la muestra.

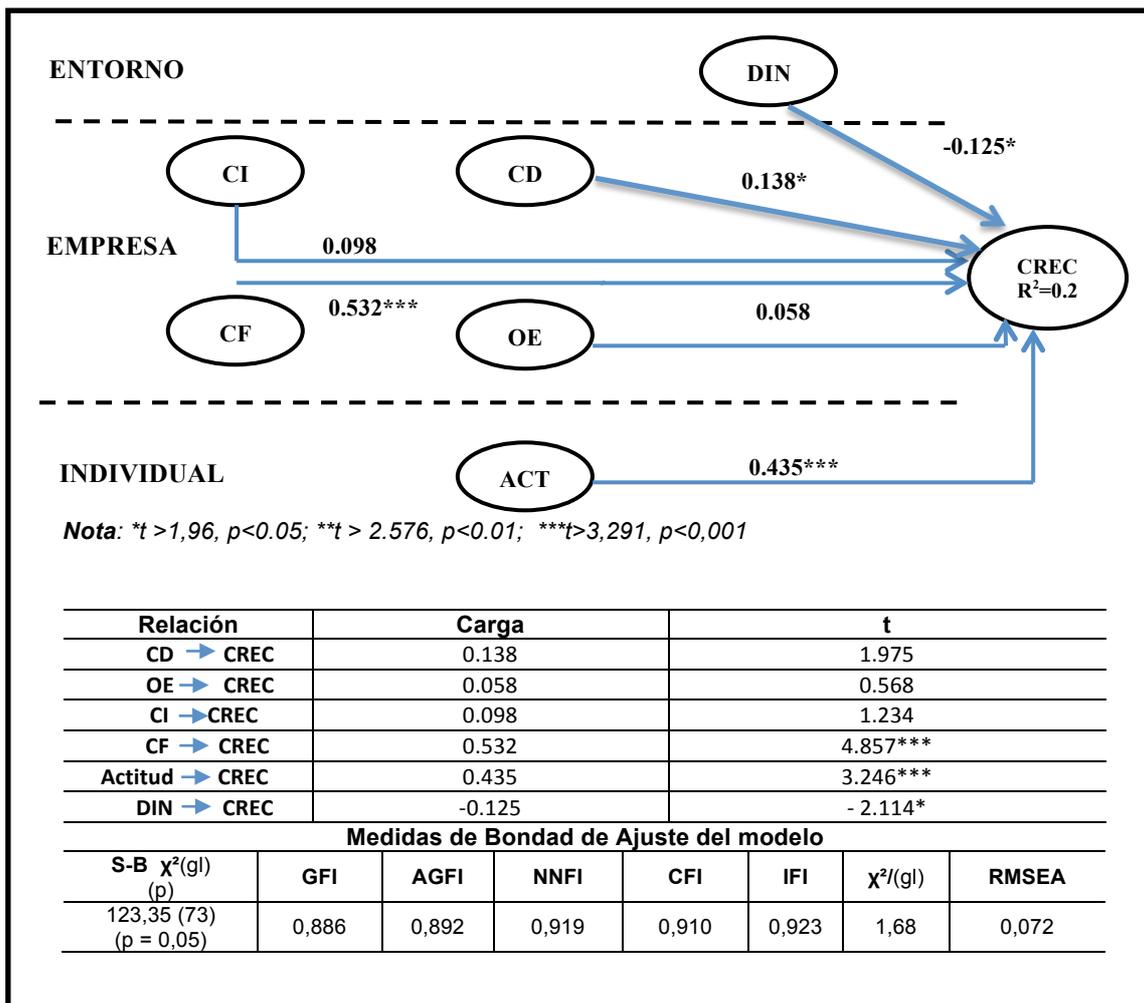
²³Los parámetros a estimar en el modelo son 39: (6) varianzas de las variables latentes independientes, (17) varianzas del término de error y (16) coeficientes de regresión o cargas factoriales.

Figura 4.7 Diagrama de pasos del modelo de relaciones directas.



El análisis de los estadísticos señala un ajuste aceptable del modelo, teniendo en cuenta que en la mayoría de los casos se supera el valor óptimo recomendado (0,9), para NNFI, IFI, CFI y valor mínimo aceptable (0,8) para el GFI y el AGFI. La chi-cuadrado normada (χ^2/gl) se encuentra dentro del intervalo [1,2] y el RMSEA por debajo de 0,08.

Figura 4.8 Resultados de la estimación de los efectos directos.



Centrando la atención en las relaciones propuestas, el modelo permite explicar aproximadamente el 21% de la varianza del crecimiento. Estos resultados confirman la influencia sobre el crecimiento de las capacidades dinámicas, la actitud del directivo hacia el crecimiento, la disponibilidad de capital financiero y el dinamismo del entorno, siendo positiva en los tres primeros casos y negativa en el último. Por otro lado, no se encuentra evidencia que sustente la relación directa entre la orientación emprendedora y el capital intelectual.

Adicionalmente, las cargas factoriales de los constructos proporcionan información acerca de la importancia relativa de cada uno de ellos sobre el crecimiento. El capital financiero y la actitud del directivo destacan como los constructos que de forma aislada ejercen una mayor influencia significativa sobre el crecimiento, mientras que las magnitudes de los coeficientes de las demás variables que ejercen influencia significativa se comportan de forma similar.

5.1.3 Evaluación del efecto moderador de la orientación emprendedora y las capacidades dinámicas sobre el crecimiento.

En el presente apartado se pretende profundizar en la relación que se establece entre la orientación emprendedora y las capacidades dinámicas, como variables moderadoras de la influencia que ejerce la base de recursos de la empresa y el entorno sobre el crecimiento de las pymes.

Para facilitar el estudio y poder comparar los resultados que se obtienen a partir de establecer diferentes tipos de relaciones entre estas variables, el análisis se realiza a través del desarrollo de modelos estructurales sucesivos. En una primera parte se propone la orientación emprendedora como variable central y se examina, de forma independiente, el papel mediador de esta variable en la relación entre el resto de variables explicativas y el crecimiento. Siguiendo esta misma lógica de análisis, se estiman otros modelos, posicionando en esta ocasión las capacidades dinámicas como variable central. Por último, se combinan ambas variables y se analiza el impacto que tiene sobre el crecimiento el efecto interactivo entre ellas.

5.1.3.1 Evaluación del efecto moderador de la Orientación emprendedora sobre el crecimiento.

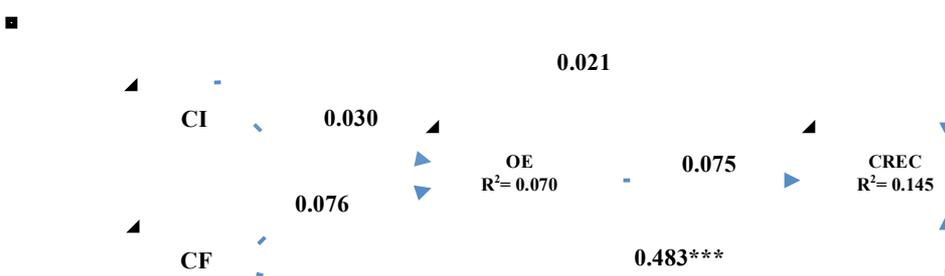
En la Figura 4.9 se muestra el modelo estructural donde se posiciona la orientación emprendedora como variable central, que modera la relación entre la base de recursos de la empresa y el crecimiento, así como los resultados obtenidos a partir de su estimación. Como paso previo se comprobó que el número de datos $(40)^{24}$ era mayor

²⁴Tenemos 8 variables observables y, por tanto, $(8*10)/2= 40$ elementos únicos en la matriz de covarianza de la muestra.

que el número de parámetros a estimar(20)²⁵ y que el modelo estaba sobreidentificado con 20grados de libertad.

En relación al ajuste del modelo, los resultados obtenidos señalan un ajuste aceptable. En la mayoría de los casos se supera el valor óptimo recomendado (0,9) para NNFI, IFI, CFI y el valor mínimo aceptable (0,8) para el GFI y el AGFI. La chi-cuadrado normada (χ^2/gl) se encuentra dentro del intervalo [1,2] y el RMSEA por debajo de 0,08.

Figura 4.9. Resultados de la estimación del papel moderador de la OE en la relación entre la base de recursos y el crecimiento.



Nota: *t >1,96, p<0.05; **t > 2.576, p<0.01; ***t>3,291, p<0,001

Relación	Carga	t
OE -> CREC	0.075	0.317
CI -> CREC	0.021	1.234
CF -> CREC	0.483	3.857***
CI -> OE	0.030	1.735
CF -> OE	0.076	1.882

Medidas de Bondad de Ajuste del modelo							
S-B $\chi^2(gl)$ (p)	GFI	AGFI	NNFI	CFI	IFI	$\chi^2/(gl)$	RMSEA
114,85 (94,9) (p = 0,06)	0,894	0,873	0,902	0,913	0,921	1,68	0,075

En cuanto a las relaciones causales, se destaca en primer lugar que el modelo permite explicar solo el 14.5% de la varianza del crecimiento, porcentaje que denota el bajo poder predictivo del mismo sobre este fenómeno. Ello puede estar asociado en gran medida a que los resultados obtenidos solo permiten aceptar, del conjunto de relaciones propuestas, la que establece una influencia directa del capital financiero sobre el crecimiento.

²⁵Los parámetros a estimar en el modelo son 20: (2) varianzas de las variables latentes independientes, (9) varianzas del término de error y (9) coeficientes de regresión o carga factoriales.

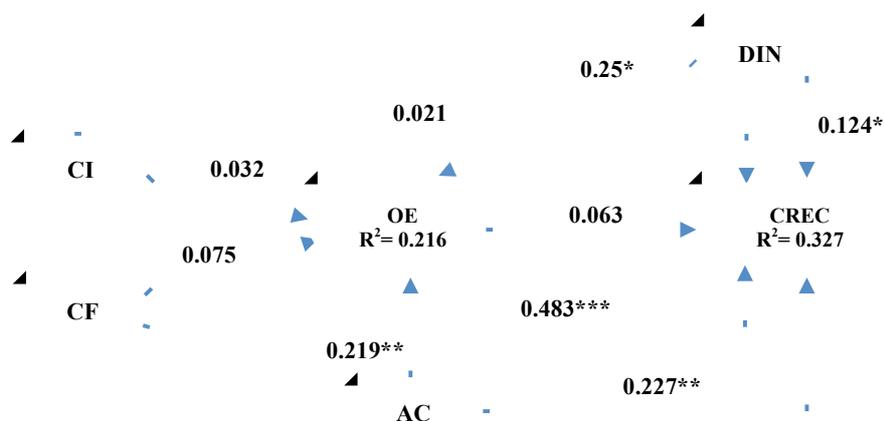
Las cargas factoriales de los constructos capital financiero y capital intelectual presentan valores muy bajos, lo que indica en este caso que no ejercen influencia estadísticamente significativa sobre la orientación emprendedora. Ambas variables contribuyen, en su conjunto, a explicar un porcentaje mínimo (7%) de la varianza original de este constructo. Adicionalmente, tampoco se encuentra evidencia que sustente la relación entre la OE y el crecimiento. Por tanto, no se puede confirmar el papel mediador de la orientación emprendedora en la relación entre los recursos y capacidades y el crecimiento.

Seguidamente, con el objetivo de ampliar el alcance del estudio, se añaden al modelo el resto de variables explicativas, para evaluar el papel moderador de la orientación emprendedora con un enfoque más integrador. Los resultados obtenidos de la estimación de este nuevo modelo (Figura 4.10) señalan un buen ajuste del mismo. En la mayoría de los casos se supera el valor óptimo recomendado (0,9) para NNFI, IFI, CFI y el valor mínimo aceptable (0,8) para el GFI y el AGFI. La chi-cuadrado normada (χ^2/gl) se encuentra dentro del intervalo [1,2] y el RMSEA por debajo de 0,08.

En este caso, el modelo permite explicar un 15.2% de la varianza del crecimiento. Es un porcentaje muy similar al obtenido en la estimación del modelo anterior, lo que sugiere a priori que el poder predictivo de la orientación emprendedora como variable moderadora de la relación entre las demás variables explicativas y el crecimiento no experimenta una mejora sustancial.

No obstante, los resultados obtenidos confirman que, si bien los recursos y capacidades no ejercen influencia significativa sobre la orientación emprendedora, la actitud del directivo hacia el crecimiento y el dinamismo del entorno sí se presentan como variables predictoras de este constructo. El valor de las cargas factoriales indica que la relación es positiva, fuertemente significativa y bastante similar en ambos casos.

Figura 4.10. Resultado final de la estimación del papel moderador de la OE.



Nota: * $t > 1,96$, $p < 0.05$; ** $t > 2.576$, $p < 0.01$; *** $t > 3,291$, $p < 0,001$

Relación	Carga	t					
OE → CREC	0.063	0.214					
CI → CREC	0.021	1.252					
CF → CREC	0.483	3.857***					
CI → OE	0.032	1.731					
CF → OE	0.075	1.879					
ACT → OE	0.219	2.747**					
DIN → OE	0.251	2.572*					
Medidas de Bondad de Ajuste del modelo							
S-B χ^2 (gl) (p)	GFI	AGFI	NNFI	CFI	IFI	χ^2 (gl)	RMSEA
114,85 (94,9) (p = 0,06)	0,902	0,897	0,931	0,937	0,923	1,64	0,056

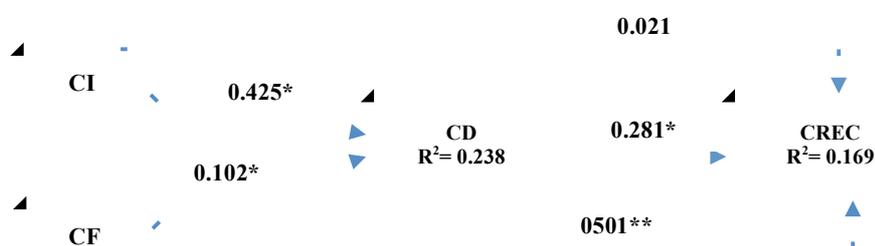
Un resultado interesante que corrobora el planteamiento anterior se asocia al aumento, aproximadamente de 15 puntos porcentuales, que experimenta el poder explicativo del modelo sobre la varianza de la OE cuando se incluyen en el análisis la actitud del directivo y el dinamismo del entorno, en relación con el modelo que solo posiciona los recursos y capacidades como variables predictoras de este constructo.

5.1.3.2 Evaluación del efecto moderador de las Capacidades Dinámicas sobre el crecimiento

Siguiendo la misma lógica de análisis aplicada en el apartado anterior, en primer lugar se examina el papel moderador de las capacidades dinámicas en la relación entre los recursos y capacidades y el crecimiento y, en segundo lugar, se añade al análisis el dinamismo del entorno para ampliar la capacidad predictiva del modelo.

Como paso previo a la estimación del primer modelo se comprobó que el número de datos $(45)^{26}$ era mayor que el número de parámetros a estimar $(22)^{27}$ y que el modelo estaba sobreidentificado con 23 grados de libertad. A su vez, analizando los resultados obtenidos (Figura 4.11), se comprueba que los estadísticos sugieren un buen ajuste del mismo, ya que se supera el valor óptimo recomendado (0,9) para NNFI, IFI, CFI y el valor mínimo aceptable (0,8) para el GFI y el AGFI. La chi-cuadrado normada (χ^2/gl) se encuentra dentro del intervalo [1,2] y el RMSEA por debajo de 0,08.

Figura 4.11 Resultados de la estimación del papel moderador de las CD en la relación entre los recursos y el crecimiento.



Nota: * $t > 1,96$, $p < 0,05$; ** $t > 2,576$, $p < 0,01$; *** $t > 3,291$, $p < 0,001$

	Carga		t				
CD -> CREC	0.281		2.324*				
CI -> CREC	0.021		1.234				
CI -> CD	0.425		2.149*				
CF -> CREC	0.501		2.879**				
CF -> CD	0.102		2.013*				
Medidas de Bondad de Ajuste del modelo							
S-B $\chi^2(\text{gl})$ (p)	GFI	AGFI	NNFI	CFI	IFI	χ^2/gl	RMSEA
95,36 (78,8) (p = 0,075)	0,899	0,904	0,912	0,917	0,926	1,21	0,064

■

El modelo permite explicar aproximadamente un 17% de la varianza del crecimiento. Si bien este resultado es superior al obtenido en el modelo anterior (15%), donde bajo

²⁶Tenemos 9 variables observables y, por lo tanto $(9 \cdot 10)/2 = 45$ elementos únicos en la matriz de covarianza de la muestra.

²⁷Los parámetros a estimar en el modelo son 22: (2) varianzas de las variables latentes independientes, (10) varianzas del término de error y (10) coeficientes de regresión o carga factoriales.

estas mismas condiciones, se posicionaba como elemento central la orientación emprendedora aún no puede decirse que sea satisfactorio.

En cuanto a las relaciones causales se confirma nuevamente que del conjunto de recursos y capacidades analizados, solo el capital financiero ejerce una influencia significativa directa sobre el crecimiento y, en esta ocasión, se comprueba además la existencia de una influencia indirecta a través de las capacidades dinámicas. Aunque las cargas factoriales sugieren que la magnitud de la misma es menor en comparación con la influencia directa.

En el caso del capital intelectual, los resultados sugieren un efecto positivo directo en el desarrollo de las capacidades dinámicas, incluso significativamente superior al que ejerce el capital financiero. Ambas variables, en su conjunto, permiten explicar aproximadamente el 24% de la varianza de este factor. Simultáneamente, se comprueba que las capacidades dinámicas ejercen una influencia significativa directa sobre el crecimiento. Estos resultados permiten contrastar el efecto moderador de este constructo en la relación entre los recursos y capacidades y el crecimiento

Una vez que se ha analizado el papel moderador de las capacidades dinámicas en la relación de los recursos y capacidades con el crecimiento, se añade al modelo el efecto del dinamismo del entorno sobre las capacidades dinámicas con el objeto de comprobar si esta relación contribuirá a ampliar la capacidad predictiva del mismo.

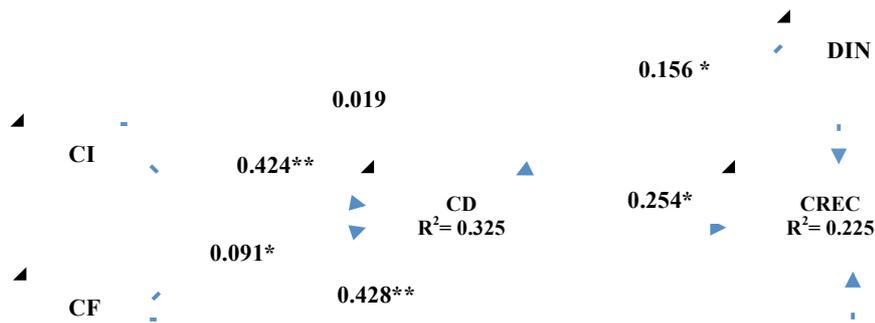
Como paso previo, se comprueba que el número de datos $(91)^{28}$ es mayor que el número de parámetros a estimar $(31)^{29}$ y que el modelo está sobreidentificado con 60 grados de libertad. Una vez estimado el modelo (Figura 4.12), los estadísticos de bondad de ajuste señalan un buen ajuste, superando el valor óptimo recomendado (0,9) para NNFI, IFI, CFI y el valor mínimo aceptable (0,8) para el GFI y el AGFI. La chi-cuadrado normada (χ^2/gf) se encuentra dentro del intervalo [1,2] y el RMSEA por debajo de 0,08.

²⁸Tenemos 13 variables observables y, por lo tanto $(13*10)/2= 91$ elementos únicos en la matriz de covarianza de la muestra.

²⁹Los parámetros a estimar en el modelo son 31: (3) varianzas de las variables latentes independientes, (14) varianzas del término de error y (14) coeficientes de regresión o carga factoriales.

Al incluir el dinamismo del entorno en el modelo, se observa una mejora sustancial en cuanto a su capacidad predictiva sobre el crecimiento, aumentando su poder explicativo en 4 puntos porcentuales respecto al modelo anterior. Adicionalmente, también se mejora el poder predictivo sobre las capacidades dinámicas.

Figura 4.12 Resultado final de la estimación del papel moderador de las CD



Nota: * $t > 1,96$, $p < 0.05$; ** $t > 2.576$, $p < 0.01$; *** $t > 3,291$, $p < 0,001$

	Carga		t				
CD -> CREC	0.254		2.197*				
CI -> CREC	0.019		1.234				
CI -> CD	0.424		2.146**				
CF -> CREC	0.428		2.765**				
CF -> CD	0.091		2.013*				
DIN -> CD	0.156		1.995*				
Medidas de Bondad de Ajuste del modelo							
S-B χ^2 (gl) (p)	GFI	AGFI	NNFI	CFI	IFI	χ^2 (gl)	RMSEA
105,2 (60,8) (p = 0,062)	0,904	0,938	0,924	0,931	0,903	1,73	0,071

■

Al respecto, la influencia que ejercen los recursos y capacidades y el entorno sobre las capacidades dinámicas permite explicar el 32,5% de la varianza de este factor, 8,7 puntos porcentuales por encima de los resultados obtenidos cuando solo se tiene en cuenta los recursos y capacidades como factores que subyacen en el desarrollo de las capacidades dinámicas. Adicionalmente, las cargas factoriales señalan el carácter positivo de esta relación en todos los casos, destacando el capital intelectual como la variable con mayor influencia sobre las capacidades dinámicas, seguida del dinamismo del entorno y, en menor medida, el capital financiero.

Por último, se confirma la existencia de una relación positiva y significativa entre las capacidades dinámicas y el crecimiento. Estos resultados permiten confirmar el papel moderador de las capacidades dinámicas en la relación de la base de recursos de la empresa y el entorno con el crecimiento.

5.1.3.3 Evaluación de la influencia del efecto interactivo de la orientación emprendedora con las capacidades dinámicas sobre el crecimiento

Una vez que se ha analizado, de forma independiente, el papel de la orientación emprendedora y el de las capacidades dinámicas como variables mediadoras de los efectos del resto de variables explicativas sobre el crecimiento, se pasa a examinar el efecto de la interacción entre ambas variables. El efecto interactivo de estas dos variables es especialmente relevante, puesto que es posible argumentar que la orientación emprendedora tendrá un efecto sobre el crecimiento en la medida en que existan capacidades dinámicas que puedan explotarse y viceversa. Como hemos visto anteriormente, la orientación emprendedora por sí misma no tiene un efecto significativo sobre el crecimiento. Un alto grado de orientación emprendedora no genera crecimiento si no va acompañado de una base de capacidades dinámicas suficientemente desarrollada. La estimación de un efecto interactivo permitiría arrojar luz sobre esta posible interrelación.

En este sentido, a pesar de que la revisión de la literatura desarrollada en el Capítulo 2, sugiere que este tema aún se encuentra en la frontera de la discusión y la evidencia empírica es escasa, varias investigaciones consideran que el análisis del efecto interactivo entre ambas variables puede ser más adecuado para predecir el crecimiento que el efecto moderador entre ambas. No obstante, con el objetivo de aportar evidencia empírica al respecto, se estimaron ambos tipos de interrelación. En un primer modelo las capacidades dinámicas se plantean como variable moderadora de la relación entre la orientación emprendedora y el crecimiento. En un segundo modelo se estudia el efecto interactivo entre ambas variables. Adicionalmente se tuvo en cuenta para el análisis la influencia de los recursos y capacidades sobre esta relación.

Como paso previo a la estimación del modelo que examina el efecto indirecto de la orientación emprendedora sobre el crecimiento a través de su influencia sobre el

desarrollo de capacidades dinámicas, se comprobó que el número de datos (66)³⁰ era mayor que el número de parámetros a estimar (28)³¹ y que el modelo estaba sobreidentificado con 38 grados de libertad.

Los resultados de la estimación de este modelo (Figura 4.13), señalan un ajuste aceptable de este a los datos muestrales. Se supera el valor óptimo recomendado (0,9) para NNFI, IFI, CFI y el valor mínimo aceptable (0,8) para el GFI y el AGFI. Además, la chi-cuadrado normada (χ^2/gf) se encuentra dentro del intervalo [1,2] y el RMSEA por debajo de 0,08.

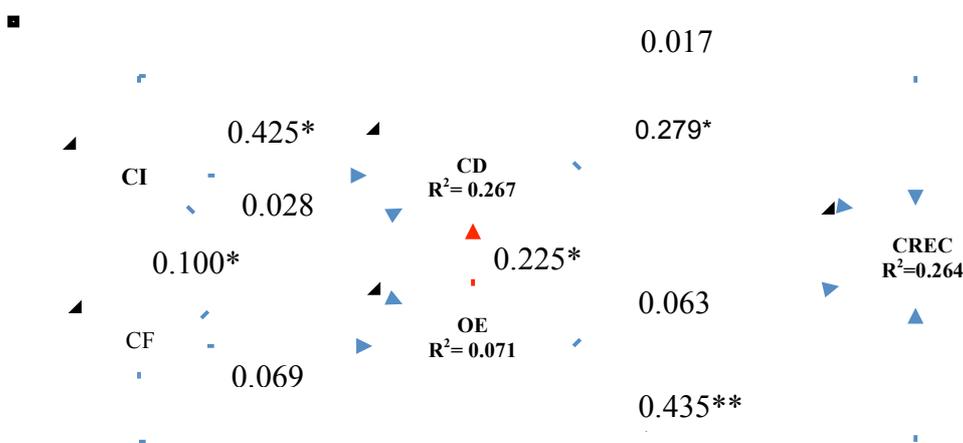
En cuanto a las relaciones propuestas, en primer lugar se puede decir que el modelo permite explicar aproximadamente el 26% de la varianza del crecimiento. Este resultado muestra una mejora sustancial respecto a los modelos anteriores.

Por otra parte, se obtiene evidencia que señala una influencia significativa directa de la orientación emprendedora sobre el desarrollo de las capacidades dinámicas, que contribuye a explicar, conjuntamente con el efecto de los recursos y capacidades, aproximadamente el 27% de la varianza de este factor. Esto empeora en 5 puntos porcentuales de los resultados obtenidos cuando se analizan los recursos y capacidades y el entorno como variables explicativas de las capacidades dinámicas (modelo anterior). Adicionalmente, corroborando los resultados anteriores, no se comprueba la influencia directa de la OE sobre el crecimiento, ni su papel moderador en la relación entre los recursos y capacidades y el crecimiento.

³⁰Tenemos 11 variables observables y, por lo tanto $(11*12)/2= 66$ elementos únicos en la matriz de covarianza de la muestra.

³¹Los parámetros a estimar en el modelo son 28: (2) varianzas de las variables latentes independientes, (13) varianzas del término de error y (13) coeficientes de regresión o carga factoriales.

Figura 4.13. Estimación de la influencia del efecto mediador entre la orientación emprendedora y las capacidades dinámicas sobre el crecimiento



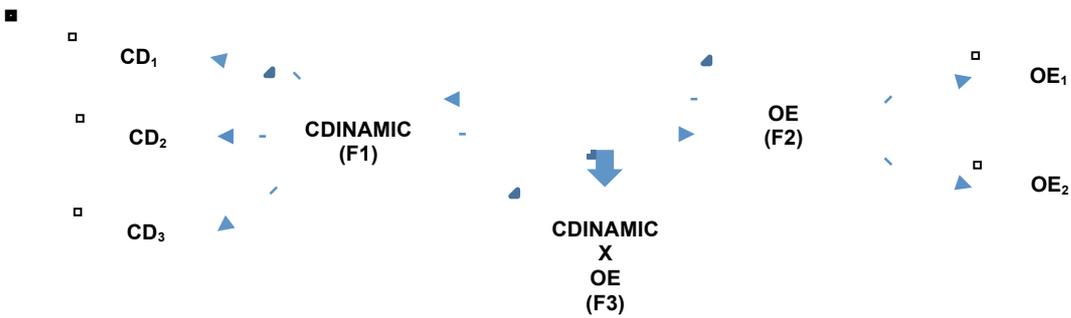
Nota: *t > 1,96, p < 0.05; **t > 2.576, p < 0.01; ***t > 3,291, p < 0,001

	Carga		t					
CD -> CREC	0.279		2.697*					
OE -> CREC	0.063		0.654					
OE -> CD	0.225		2.235*					
CI -> CREC	0.017		1.234					
CI -> CD	0.425		2.146*					
CI -> OE	0.028		1.328					
CF -> CREC	0.435		5.239*					
CF -> CD	0.100		2.453					
CF -> OE	0.069		0.985					
Medidas de Bondad de Ajuste del modelo								
S-B	χ^2 (gl)	GFI	AGFI	NNFI	CFI	IFI	χ^2 (gl)	RMSEA
125,36	(80,3)	0,899	0,901	0,927	0,904	0,914	1,56	0,072
	(p = 0,045)							

Una vez comprobada la escasa adecuación de un efecto mediador de las capacidades dinámicas en la relación entre la orientación emprendedora y el crecimiento, se pasa a examinar el efecto interactivo entre ambas variables. Como paso previo a la estimación de este modelo, teniendo en cuenta que se propone evaluar el efecto interactivo entre dos variables latentes, se utiliza el método de ortogonalización basado en los residuos para calcular la variable de interacción, siguiendo la metodología discutida en el Apartado 3.4.4 del Capítulo 3.

Paso 1. En primer lugar se crean los términos multiplicativos a partir del producto de los indicadores utilizados para medir las capacidades dinámicas y la orientación emprendedora (Figura 4.14).

Figura 4.14 Representación del efecto interactivo entre la orientación emprendedora y las capacidades dinámicas



$$CD_1X OE_1 = Cdetec * Innopro$$

$$CD_2X OE_1 = Caprov * Innopro$$

$$CD_1X OE_2 = Cdetec * Risk$$

$$CD_2X OE_2 = Caprov * Risk$$

$$CD_3X OE_1 = Creconf * Innopro$$

$$CD_3X OE_2 = Creconf * Risk$$

Paso 2: A continuación se estima una regresión individual de cada uno de estos términos obtenidos en el paso anterior, utilizando los indicadores como variables explicativas:

$$CD_1X OE_1 = b_{01} + b_{11}Cdetec + b_{21} Caprov + b_{31} Creconf + b_{41} Innopro + b_{51} Risk + R_1$$

$$CD_1X OE_2 = b_{02} + b_{12}Cdetec + b_{22} Caprov + b_{32} Creconf + b_{42} Innopro + b_{52} Risk + R_2$$

$$CD_2X OE_1 = b_{03} + b_{13}Cdetec + b_{23} Caprov + b_{33}Creconf + b_{43} Innopro + b_{53} Risk + R_3$$

$$CD_2X OE_2 = b_{04} + b_{14}Cdetec + b_{24} Caprov + b_{34} Creconf + b_{44} Innopro + b_{54} Risk + R_4$$

$$CD_3X OE_1 = b_{05} + b_{15}Cdetec + b_{25} Caprov + b_{35} Creconf + b_{45} Innopro + b_{55} Risk + R_5$$

$$CD_3X OE_2 = b_{06} + b_{16}Cdetec + b_{26} Caprov + b_{36} Creconf + b_{46} Innopro + b_{56} Risk + R_6$$

Finalmente, los residuos (R_x) de cada una de las regresiones, se toman como los indicadores para construir el constructo que representa la interacción entre las capacidades dinámicas y la orientación emprendedora (CD x OE).

Una vez obtenida la variable de interacción, se procede a la estimación del modelo (Figura 4.15). En este caso, se excluyen del análisis las relaciones que no resultan significativas en pasos anteriores, específicamente la relación entre los recursos y capacidades y la orientación emprendedora y la influencia directa del capital intelectual sobre el crecimiento. No obstante, a pesar de que tampoco se encontró evidencia de

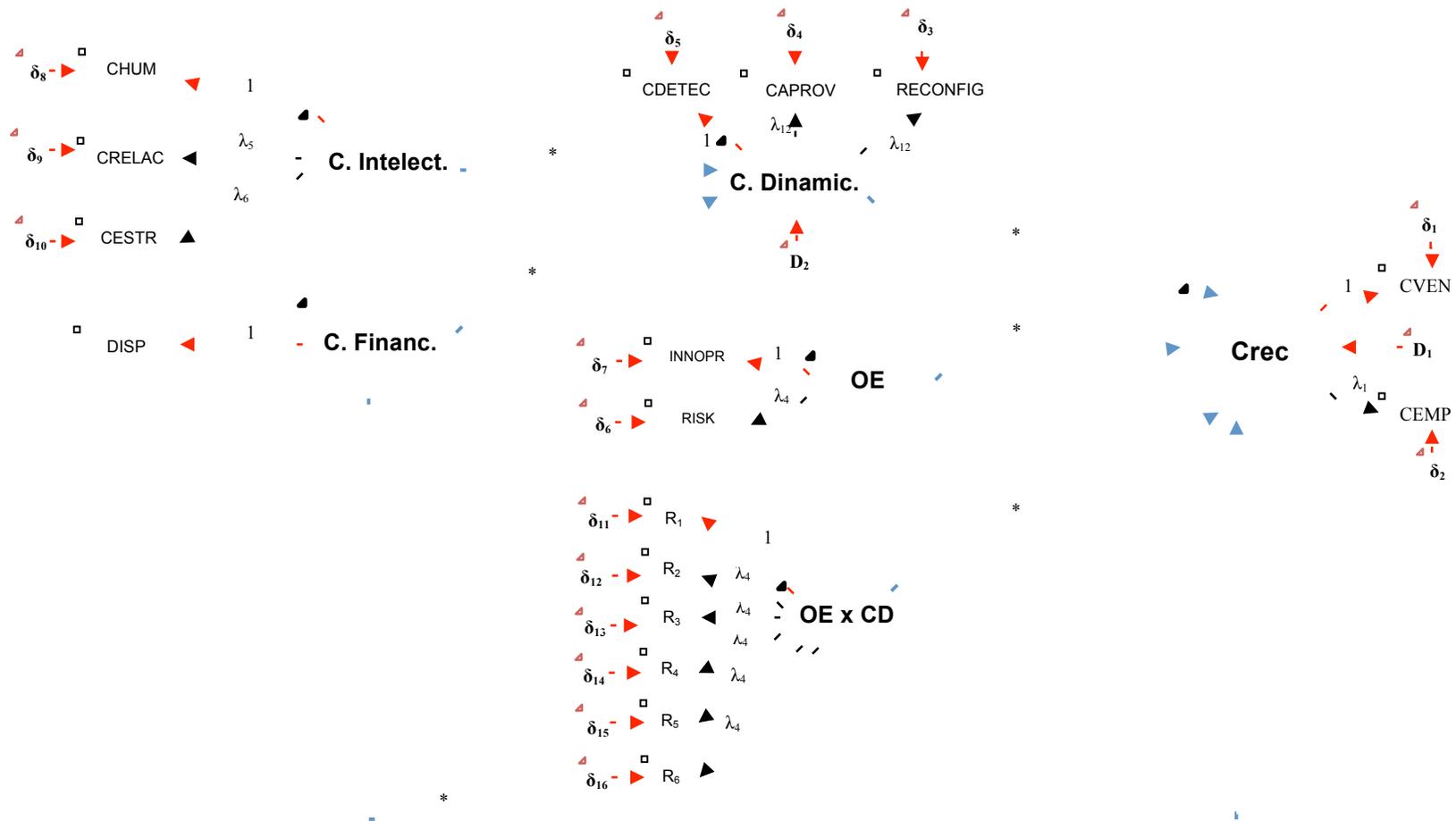
la relación directa entre la orientación emprendedora y el crecimiento, esta no es excluida del análisis, teniendo en cuenta que en la literatura se establece que es necesario considerar conjuntamente los efectos principales y el término de interacción para determinar la naturaleza de la interacción (Cronbach, 1987).

Previo a la estimación del modelo se comprobó que el número de datos (153)³² era mayor que el número de parámetros a estimar (39)³³ y que el modelo estaba sobreidentificado con 114 grados de libertad. Una vez estimado el modelo (Figura 4.16), los índices de bondad de ajuste señalan una buena adecuación de este a los datos muestrales, superando en todos los casos los valores mínimos recomendados (0,9) para NNFI, IFI, CFI y (0,8) para el GFI y el AGFI. Además la chi-cuadrado normada (χ^2/gl) se encuentra dentro del intervalo [1,2] y el RMSEA por debajo de 0,08.

³²Tenemos 17 variables observables y, por lo tanto $(17*18)/2=153$ elementos únicos en la matriz de covarianza de la muestra.

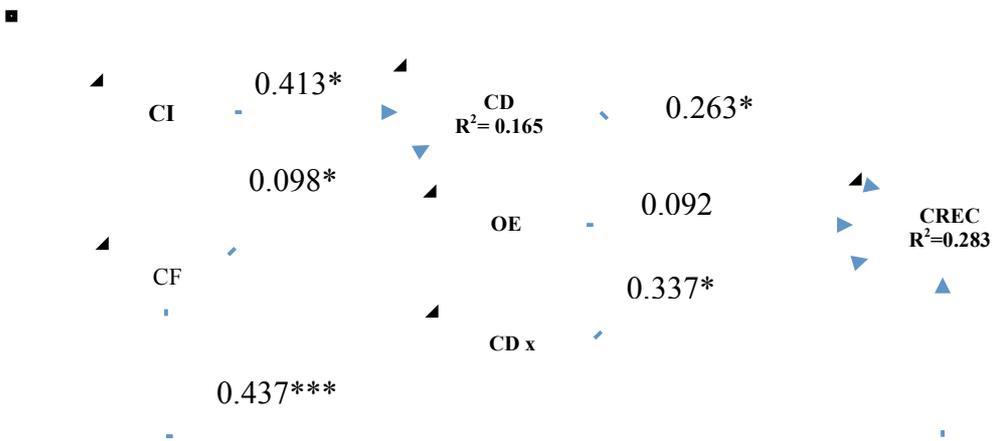
³³Los parámetros a estimar en el modelo son 39: (4) varianzas de las variables latentes independientes, (18) varianzas del término de error y (17) coeficientes de regresión o carga factoriales.

Figura 4.15 Diagrama de pasos del modelo de relación entre el efecto interactivo de la orientación emprendedora y las capacidades dinámicas y el crecimiento.



Los resultados obtenidos señalan que la interacción entre la orientación emprendedora y las capacidades dinámicas, ejerce una influencia estadísticamente significativa sobre el crecimiento, mejorando el poder explicativo del modelo sobre este factor, en 2 puntos porcentuales respecto al modelo de análisis del efecto moderador (modelo anterior).

Figura 4.16. Estimación de la influencia del efecto interactivo de la orientación emprendedora y las capacidades dinámicas sobre el crecimiento.



Nota: *t > 1,96, p < 0.05; **t > 2.576, p < 0.01; ***t > 3,291, p < 0,001

Relaciones	Carga	t
CD → CREC	0.293	2.265*
OE → CREC	0.092	1.146
OE x CD → CREC	0.337	2.432*
CI → CD	0.413	2.354*
CF → CREC	0.437	2.749**
CF → CD	0.101	2.163*

Medidas de Bondad de Ajuste del modelo							
S-B χ^2 (gl) (p)	GFI	AGFI	NNFI	CFI	IFI	χ^2 /gl	RMSEA
95,66 (49,5) (p = 0,083)	0,907	0,913	0,945	0,927	0,918	1,78	0,056

Por otra parte, de forma similar a los resultados obtenidos en la estimación de los modelos anteriores, se confirma que la disponibilidad de recursos financieros y de capital intelectual influye en el desarrollo de las capacidades dinámicas. No existen diferencias significativas en comparación con los modelos anteriores en cuanto al porcentaje de la varianza de las capacidades dinámicas que son capaces de explicar ambas variables (en torno al 17%).

A modo de resumen, en la Tabla 4.16 se refleja la capacidad predictiva de los modelos analizados en este apartado con un mayor poder explicativo sobre el crecimiento. Se observa que el efecto interactivo de las capacidades dinámicas con la orientación emprendedora es el que ofrece mejores resultados.

Tabla 4.16 Porcentaje de la varianza del crecimiento explicada por los modelos estimados a nivel empresarial

	Modelo I	Modelo II	Modelo III
	Efecto moderador de la OE	Efecto moderador de las capacidades dinámicas	Efecto interactivo (CDxOE)
% Varianza explicada	15,2%	22,5%	28,3 %

5.1.4 Estimación del modelo integrador de crecimiento.

Una vez que se han examinado, por una parte, los efectos directos que ejercen las variables explicativas sobre el crecimiento y, por otra, las interrelaciones que pueden establecerse entre estas, estamos en condiciones de estimar de forma conjunta, los efectos tanto directos como indirectos de las variables analizadas sobre el crecimiento.

Como paso previo a la estimación de este modelo, se comprobó que el número de datos (276)³⁴ era mayor que el número de parámetros a estimar (58)³⁵ y que el modelo estaba sobreidentificado con 218 grados de libertad. Una vez estimado el mismo (Figura 4.17), los índices de bondad de ajuste señalan una buena adecuación de este a los datos muestrales, superando en todos los casos los valores mínimos recomendados, (0,9) para NNFI, IFI, CFI, y (0,8) para el GFI y el AGFI. Además de que la chi-cuadrado normada (χ^2/df) se encuentra dentro del intervalo [1,2] y el RMSEA por debajo de 0,08.

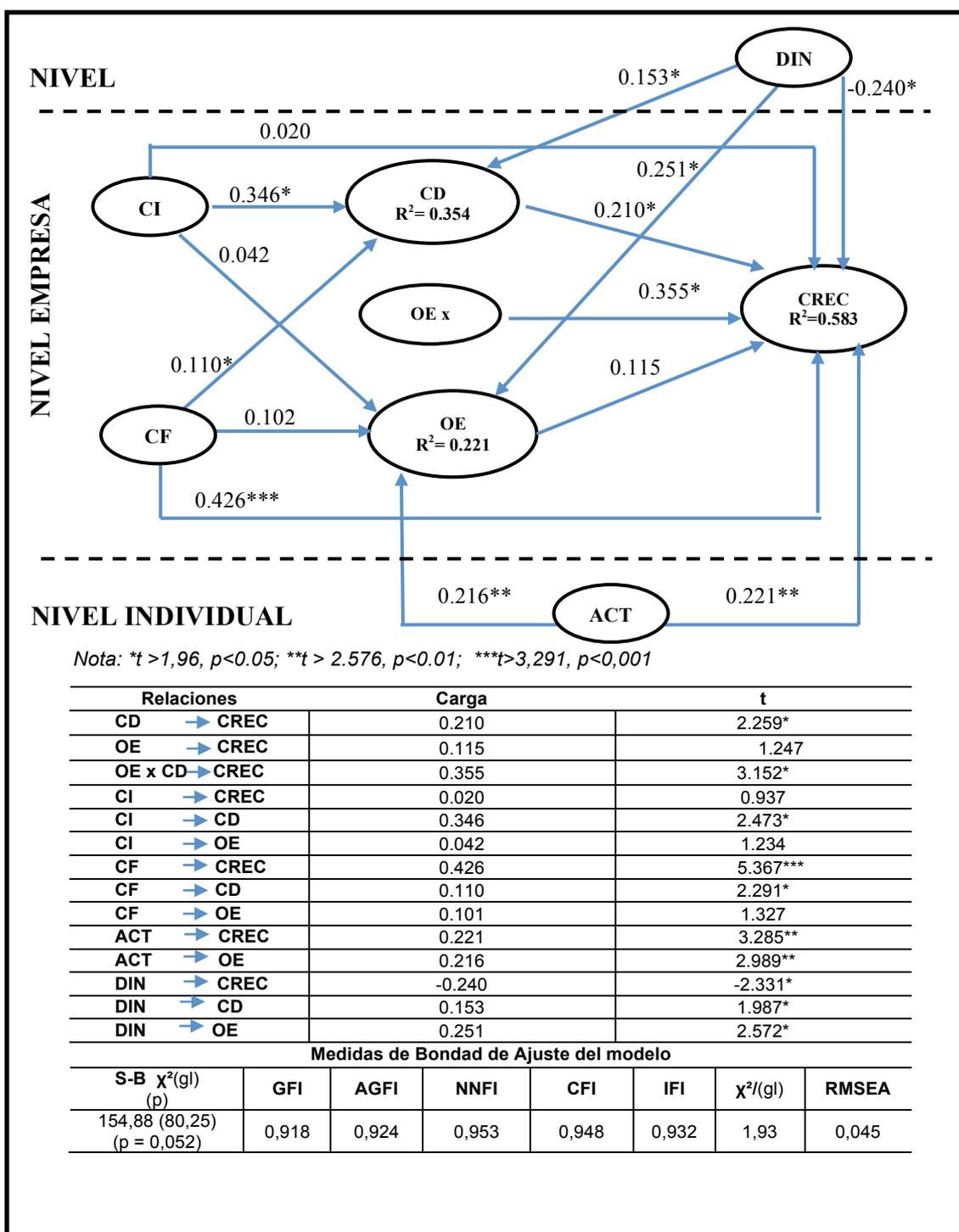
Centrando la atención en las relaciones propuestas, en primer lugar, se corroboran los resultados obtenidos en el modelo donde se estimaron la relación individual de cada variable con el crecimiento (Figura 4.8), es decir el capital financiero, la actitud del directivo hacia el crecimiento, las capacidades dinámicas y el dinamismo del entorno

³⁴Tenemos 23 variables observables y, por lo tanto $(23 \times 24) / 2 = 276$ elementos únicos en la matriz de covarianza de la muestra.

³⁵Los parámetros a estimar en el modelo son 58: (4) varianzas de las variables latentes independientes, (25) varianzas del término de error y (29) coeficientes de regresión o carga factoriales.

ejercen una influencia directa sobre el crecimiento. En cambio no se encuentra evidencia que confirme la relación directa entre la orientación emprendedora y el capital intelectual con el crecimiento.

Figura 4.17. Resultados de la estimación del modelo integrador.



De modo particular, en relación a las capacidades dinámicas se observa que tanto el dinamismo del entorno como el capital financiero y el capital intelectual, ejercen una influencia significativa sobre el desarrollo de las mismas, y esta a su vez sobre el crecimiento. En este sentido se destaca que el capital intelectual es la variable que ejerce una mayor influencia significativa sobre las CD, mientras el nivel de significación del capital financiero y el dinamismo tienen una magnitud similar. El efecto conjunto de todas ellas sobre las CD, permite explicar el 35.4% de la varianza total de este constructo. Si comparamos este resultado, con el modelo donde se estima el papel moderador de las capacidades dinámicas de forma individual (Figura 4.12), no se notan diferencias significativas en el porcentaje de la varianza de este constructo, que estas mismas variables son capaces de explicar (35.2%).

Centrando la atención en la orientación emprendedora, se observa que el dinamismo del entorno y la actitud del directivo ejercen una influencia significativa directa sobre este factor. En cambio los resultados no permiten confirmar la relación directa del capital financiero y el capital intelectual con la OE. En este sentido se destaca que la actitud del directivo hacia el crecimiento es la variable que tiene una mayor influencia significativa sobre la OE, por lo tanto es la que contribuye en mayor medida a explicar el 22% de la varianza de esta variable, en comparación con la magnitud de la influencia que ejerce el dinamismo del entorno y la base de recursos sobre ella.

Por otra parte, en relación a la influencia de la orientación emprendedora y las capacidades dinámicas sobre el crecimiento, cuando se estima de forma conjunta el efecto interactivo entre todas las variables, se confirma que el mismo ejerce una influencia significativa sobre el crecimiento. Igualmente se observa que la magnitud del efecto de ambas variables sobre el crecimiento es mayor cuando se incluye el efecto interactivo de ambas que cuando se analizan de forma independiente. Si comparamos este resultado con el modelo donde se estimó la influencia del efecto interactivo sobre el crecimiento, pero sin tener en cuenta la influencia del resto de variables explicativas (Figura 4.16), se observa que la magnitud del efecto en este modelo aumenta casi en 2 puntos porcentuales.

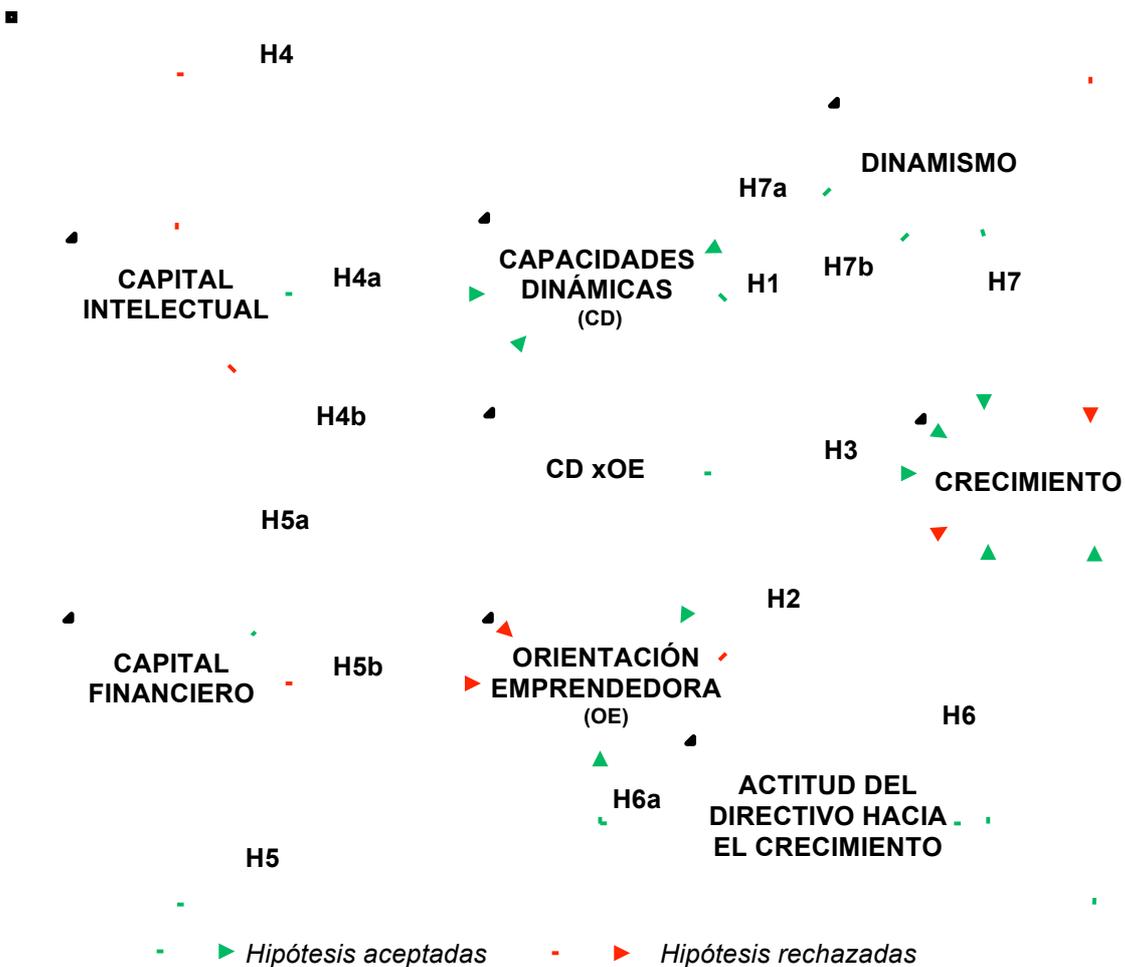
Por otra parte, analizado la magnitud del efecto de cada uno de las variables sobre el crecimiento se observa que el capital financiero es la variable que mayor influencia ejerce sobre este. Seguido de la actitud positiva del directivo hacia el crecimiento y el efecto interactivo entre las capacidades dinámicas y la orientación emprendedora,

mientras que el dinamismo del entorno y las capacidades dinámicas ejercen una influencia más bajo y de magnitud similar.

Finalmente, como resultado relevante, destacar que la estimación conjunta del efecto de las interrelaciones de todas las variables sobre el crecimiento permite explicar un elevado porcentaje de la varianza de este factor (58%), lo que representa una mejora sustancial respecto a los modelos estimados anteriormente.

A modo de resumen, estos resultados, implican rechazar cuatro de las hipótesis planteadas al inicio de la investigación (Figura 4.18), asociadas al impacto directo de la orientación emprendedora y el capital intelectual sobre el crecimiento y al efecto moderador de la orientación emprendedora en la relación entre el resto de variables explicativas y el crecimiento. Por otro lado, los resultados permiten aceptar el resto de las hipótesis de investigación, cuyas implicaciones se comentarán detenidamente en el siguiente apartado.

Figura 4.18 Síntesis de los resultados obtenidos en el contraste de las hipótesis.



6 Análisis y discusión de los resultados

El principal objetivo del análisis desarrollado en el presente capítulo se centraba en obtener evidencia empírica que confirmase tres cuestiones relevantes que contenían las hipótesis planteadas en el modelo. En primer lugar se pretendía comprobar la capacidad de cada una de las variables para explicar el crecimiento de forma individual. En segundo lugar, siguiendo las bases sobre las que se construyó el modelo teórico, se pretendía examinar el papel de la orientación emprendedora y las capacidades dinámicas como elemento de ajuste entre la base de recursos y el entorno, y su efecto sobre el crecimiento. Finalmente, se perseguía comprobar si existen diferencias entre el análisis integrado de los factores determinantes del crecimiento en comparación con el análisis de sus efectos individuales.

Teniendo en cuenta lo anterior a continuación se comentarán en este mismo orden los resultados obtenidos.

- ***Capacidad de las variables para el explicar el crecimiento de forma individual***

A partir del contraste de las hipótesis que establecen la relación directa e independiente de las variables explicativas con el crecimiento, los resultados obtenidos condujeron a rechazar dos de las 6 hipótesis que se proponían inicialmente (Tabla 4.17). Este resultado permite extraer varias conclusiones.

En primer lugar, en relación a la base de recursos de la empresa, a pesar de que un gran número de investigaciones ha dado lugar a resultados empíricos confirmatorios respecto a la relación directa entre el capital intelectual y el crecimiento (Autio et al., 2000; Wiklund y Shepherd, 2003a; Madsen, 2007; Barbero, 2007; Alamar, 2008; Cassia y Minola, 2012), nuestros resultados sugieren que contar con este tipo de recursos, si bien puede ser un elemento necesario, no es suficiente para impulsar el crecimiento de las pymes.

Tabla 4.17. Resumen del contraste de hipótesis en relación a los efectos directos e independientes de las variables explicativas sobre el crecimiento.

Hipótesis	Relación	Magnitud de la influencia	Resultados
H1	<i>La integración sistémica de la capacidad de la empresa para detectar oportunidades, tomar decisiones oportunas para aprovecharlas y modificar su base de recursos continuamente, ejerce una influencia positiva sobre el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas.</i>	Significativa (*)	ACEPTADA
H2	<i>La orientación emprendedora ejerce una influencia positiva sobre el crecimiento de las pymes.</i>	No significativa	RECHAZADA
H4	<i>El capital intelectual ejerce una influencia directa positiva sobre el crecimiento de las pymes.</i>	No significativa	RECHAZADA
H5	<i>Mientras mayor sea la disponibilidad de capital financiero, mayor será el crecimiento de las pymes.</i>	Significativa (***)	ACEPTADA
H6	<i>La actitud hacia el crecimiento que asuman los directivos ejerce una influencia directa sobre el crecimiento de las pymes.</i>	Significativa (**)	ACEPTADA
H7	<i>El dinamismo del entorno ejerce una influencia directa negativa sobre el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas.</i>	Significativa (*)	ACEPTADA

La explicación de este resultado se fundamenta en que el valor de los recursos no es intrínseco a los mismos (Barney, 1991; Grant, 1991; Amit y Schoemaker, 1993; Collis, 1994; Mahoney y Pandian, 1992), sino que depende de cómo se utilicen para crear valor en los mercados donde compiten. En esta línea, autores como Collis (1994), afirman que los recursos no pueden ser evaluados aisladamente. Un recurso que es valioso en determinada industria pierde su valor en una industria y momento diferente. En este sentido, varias investigaciones empíricas sobre crecimiento empresarial han obtenido resultados similares al nuestro (Wiklund y Shepherd, 2003 a,b; Wiklund et al., 2009; Barbero y Casillas, 2011).

Adicionalmente, si bien el capital intelectual por sí solo no conduce al crecimiento de las pymes, remitiéndonos a los resultados obtenidos, la disponibilidad de capital financiero, sí se presenta como un factor con un efecto directo y altamente significativo

sobre el crecimiento. Este era un resultado esperado, teniendo en cuenta la posición de desventaja en que se encuentran las pymes con respecto a las grandes empresas para captar financiación externa y los límites que impone al crecimiento a la generación de fondos internos (Churchill y Mullins, 2001; Mateev y Anastasov, 2010).

Por otra parte, los resultados confirman la influencia directa negativa que ejerce el dinamismo del entorno sobre el crecimiento, lo cual en línea con el enfoque de la adaptación estratégica (Child, 1972; Johns y Scholes, 2001; Ventura, 2009) se puede interpretar en el sentido de que los entornos dinámicos ofrecen un amplio abanico de oportunidades. Si las pymes no son capaces de tomar acciones para aprovecharlas, tendrán problemas para crecer en entornos caracterizados por la incertidumbre y el cambio.

A su vez, los resultados obtenidos corroboran la influencia positiva que tiene la actitud del directivo hacia el crecimiento sobre dicha variable, lo que indica que el crecimiento está condicionado en gran medida por la disposición que tenga el directivo a hacer crecer su negocio. En este sentido, a pesar de que se pudiera pensar que la actitud por sí sola no debería afectar el crecimiento, a menos que esta se refleje en acciones (Wiklund et al., 2003b), en el contexto de las pymes este planteamiento toma una connotación diferente, teniendo en cuenta que en este ámbito el directivo juega un papel fundamental en la gestión y la toma de decisiones, y que en muchas ocasiones este rol recae sobre una sola persona.

En relación con las capacidades dinámicas, los resultados confirman la influencia positiva directa de estas sobre el crecimiento. Este hallazgo contribuye a ampliar la escasa evidencia empírica existente en la literatura, ofreciendo soporte a las investigaciones que resaltan la importancia que tiene el desarrollo de este tipo de capacidades sobre los resultados de las pymes (Einsehardt y Martin, 2000; Zahra et al., 2006; Helfat et al., 2007; Tecce, 2007; Helfat y Peteraf, 2009; Barreto, 2010; Zahra et al., 2011; Teece, 2012). Por otra parte, el hecho de que los resultados confirmen una influencia positiva directa sobre el crecimiento, sin tener en cuenta el efecto del dinamismo del entorno sobre estas, también puede considerarse una contribución que ofrece soporte a las investigaciones que consideran la utilidad de este enfoque en entornos con un dinamismo moderado (Zahra et al. 2006; Helfat et al.,

2007; Helfat y Peteraf, 2009) o caracterizado por bajas tasas de cambio (Zollo y Winter, 2002).

Adicionalmente, los resultados obtenidos permiten demostrar la pertinencia del enfoque utilizado para evaluar las capacidades dinámicas, profundizando en el conocimiento de la forma concreta en que estas capacidades contribuyen a mejorar la habilidad de la empresa para obtener mejores resultados (Eisenhardt y Martin, 2000; Pablo et al., 2007). En este sentido, esta tesis encuentra evidencia que sustenta que las empresas que han alcanzado mayores tasas de crecimiento son aquellas que han sido capaces, no solo de desarrollar habilidades que les permitan mantenerse orientadas al mercado, sino que de forma simultánea han desarrollado capacidades para aprovecharlas y para transformar la base de recurso actual en sincronía con las oportunidades identificadas. Este resultado va un paso más allá y contribuye a solventar en cierta medida las limitaciones de investigaciones anteriores que analizan de forma aislada la influencia que ejerce sobre los resultados de la empresa diferentes tipos de capacidades dinámicas (Makadok 2001; Liao et al., 2003; Wu, 2006; Monferrer, 2011; Heng y Chia, 2011; Pavlou y El Sawy, 2011; Pohjola, 2012).

Por último, dentro del conjunto de relaciones que ejercen una influencia directa sobre el crecimiento, no se encontró evidencia que confirmase la relación directa entre la orientación emprendedora y el crecimiento. Este resultado se corresponde con los encontrados en estudios anteriores (Slater y Narver, 2000; Wiklund y Shepherd, 2005; Huges y Morgan, 2007; Moreno y Casillas, 2008; Andersen, 2010).

No obstante, el resultado anterior puede estar asociado al período en que se realiza la investigación, teniendo en cuenta que la misma se enmarca en el período de crisis económica. Ante una coyuntura económica negativa, asumir una OE puede que sea menos relevante, en tanto y en cuanto las empresas adoptan una actitud más conservadora ante las dificultades a las que se enfrentan. En este sentido, Andersen (2010) llaman la atención de que la noción de que asumir una postura arriesgada conduce a un mayor éxito puede ser totalmente aparente, teniendo en cuenta que las empresas que asumen mayores riesgos, a su vez se enfrentan a una mayor probabilidad de fracaso. En consecuencia, es posible que nuestros resultados se deban a que en nuestro estudio no hemos tenido en cuenta las empresas que fracasan y por tanto tampoco la relación entre la OE y el fracaso.

Por otra parte, este resultado también puede estar influenciado por el enfoque unidimensional, que desde un punto de vista metodológico se ha utilizado para evaluar este constructo. En este sentido, a pesar de que esta ha sido la práctica más habitual en la literatura (Rauch et al., 2009), sin embargo investigaciones recientes llaman la atención acerca de la influencia que puede tener sobre el crecimiento realizar el análisis de cada una de las dimensiones del constructo por separado (Andersen, 2010, Kroup, 2008; Kraus et al., 2012).

Una vez analizados los resultados en relación a la capacidad predictiva que tiene cada una de las variables de forma individual sobre el crecimiento, se analizan los resultados que permiten evaluar el papel moderador de las capacidades dinámicas y la orientación emprendedora, de la relación entre las demás variables explicativas y el crecimiento.

- **Análisis del papel moderador de las capacidades dinámicas.**

En relación al papel mediador de las capacidades dinámicas los resultados obtenidos permiten aceptar la totalidad de las hipótesis planteadas al respecto (Tabla 4.18).

Tabla 4.18. Resumen del contraste de hipótesis en relación al papel moderador de las capacidades dinámicas

Hipótesis	Relación	Magnitud de la influencia	Resultados
H4a	<i>El capital intelectual ejercerá una influencia positiva en el desarrollo de capacidades dinámicas que conducirán al crecimiento de las pymes.</i>	Significativa (*)	ACEPTADA
H5a	<i>La disponibilidad de capital financiero ejercerá una influencia positiva en el desarrollo de capacidades dinámicas que conducirán al crecimiento de las pymes.</i>	Significativa (*)	ACEPTADA
H7a	<i>Mientras mayor sea el dinamismo del entorno mayor será la necesidad de la pymes de impulsar el desarrollo de capacidades dinámicas que le permitan lograr mayores tasas de crecimiento</i>	Significativa (*)	ACEPTADA

En este sentido, en línea con la literatura reciente (Teece et al., 1997; Makadok, 2001; Teece, 2007, 2009; Daneelss, 2008; Ambrosini et al., 2009), los resultados confirman que la base de recursos de la empresa constituye uno de los factores sobre los que subyace el desarrollo de las capacidades dinámicas. A este respecto, si bien los resultados sugieren que el capital financiero ejerce cierta influencia en el desarrollo de

este tipo de capacidades, el mayor nivel de significación que caracteriza la relación del capital intelectual con las capacidades dinámicas, ofrece apoyo a los supuestos de investigaciones previas que consideran que los recursos intangibles, como el conocimiento, las relaciones externas y los procesos de aprendizajes constituyen elementos de partida para el desarrollo de este tipo de capacidades (Teece, 1997; Zollo y Winter, 2002; Liao, et al., 2003;).

Por otra parte, también se encuentra evidencia que sustenta que el dinamismo del entorno ejerce una influencia positiva sobre las capacidades dinámicas, lo que ofrece soporte empírico a las investigaciones que consideran al mismo como factor que proporciona el catalizador para iniciar el desarrollo de este tipo de capacidades (Eisenhardt y Martin, 2000; Rindova y Kotha, 2001; Newbert, 2005; Teece, 2007). Un entorno dinámico se configura como el escenario propicio para obtener el máximo partido de estas capacidades.

Adicionalmente, se comprueba la existencia de una influencia positiva de las capacidades dinámicas sobre el crecimiento. De esta manera en esta tesis se demuestra que en contextos con alto grado de dinamismo, caracterizados por continuos cambios en la demanda y en los avances tecnológicos, la gestión correcta de la base de recursos de las pymes, a través del desarrollo de capacidades dinámicas resulta determinante para lograr altos niveles de crecimiento.

- ***Análisis del papel moderador de la orientación emprendedora***

En relación al papel mediador de la orientación emprendedora los resultados obtenidos solo permiten aceptar parcialmente dos de las cuatro hipótesis planteadas al respecto (Tabla 4.19).

Tabla 4.19. Resumen del contraste de hipótesis en relación al papel moderador de la orientación emprendedora

Hipótesis	Relación	Magnitud de la influencia	Resultados
H4b	<i>El capital intelectual favorece la adopción de una orientación emprendedora que conducirá al crecimiento de las pymes.</i>	No significativa	RECHAZADA
H5b	<i>La disponibilidad de capital financiero favorece la adopción de una orientación emprendedora que conducirá al crecimiento de las pymes.</i>	No significativa	RECHAZADA
H6a	<i>La actitud positiva de los directivos hacia el crecimiento impulsa la adopción de una orientación emprendedora que conducirá a obtener mayores tasas de crecimiento.</i>	Significativa (**)	PARCIALMENTE ACEPTADA
H7b	<i>Mientras mayor sea el dinamismo del entorno adoptar una orientación estratégica emprendedora conducirá a las pymes a alcanzar mayores tasas de crecimiento.</i>	Significativa (*)	PARCIALMENTE ACEPTADA

A pesar de que un gran número de investigaciones ha dado lugar a resultados empíricos confirmatorios respecto al papel moderador de la orientación emprendedora en la relación entre el resto de variables explicativas que se tienen en cuenta en el contexto de esta investigación y el crecimiento (Wiklund, 1998; Wiklund y Shepherd, 2003a; Wiklund y Shepherd, 2005; Morenos y Casillas, 2008; Wiklund et al., 2009; Kraus et al., 2012), los resultados obtenidos no han permitido demostrar esta relación. Un resultado que puede parecer especialmente llamativo es la comprobación de que la base de recursos no ejerza una influencia significativa sobre la orientación emprendedora. En este sentido, la explicación del porqué de estos resultados puede estar asociada a varias causas.

En primer lugar, puede guardar relación con el enfoque utilizado en el modelo sobre el tipo de la relación que se establece entre estas variables para afectar el crecimiento. En este caso, tomando como base investigaciones previas (Wiklund, 1998; Moreno y Casillas, 2008; Wiklund et al., 2009) se planteaba que tanto la disponibilidad de capital financiero, como contar con recursos valiosos, debería influenciar positivamente el hecho de que la empresa asumiese una orientación estratégica emprendedora que condujese al crecimiento. No obstante, este enfoque no es el más adecuado y siendo consecuentes con algunas de las investigaciones que exploran las condiciones sobre las que la orientación emprendedora puede afectar el crecimiento (Covin y Slevin,

1989; Lumpkin y Dess, 2001; Wiklund y Shepherd, 2003a; Wiklund y Shepherd, 2005; Covin et al., 2006; Messersmith y Wales, 2011), tal vez sería conveniente examinar el papel de la base de recursos, no como elemento motivador del desarrollo de una OE, sino como elemento de apoyo que puede reforzar la relación entre la OE y el crecimiento. Es decir, que contar con recursos valiosos y disponer de capital financiero, en combinación con una posición estratégica orientada a la innovación, a asumir riesgo y ser proactivos, puede crear el ambiente propicio para que las pymes obtengan mayores tasas de crecimiento. Esta circunstancia debería tenerse en cuenta en investigaciones posteriores.

Por otra parte, se observan resultados similares en cuanto al papel moderador de la OE en la relación entre el dinamismo del entorno y la actitud de los directivos con el crecimiento, que permiten aceptar parcialmente las hipótesis que sustentan esta relación. Si bien se encuentra evidencia que confirma que, entornos con altos niveles de dinamismo, así como una actitud positiva de los directivos hacia el crecimiento ejercen una influencia significativa sobre la disposición de las pymes a asumir una orientación emprendedora, esto no es suficiente para que la misma garantice el crecimiento. La principal razón que puede justificar este resultado, puede estar asociada a las razones que comentadas anteriormente.

- **Análisis del efecto interactivo de la OE y las capacidades dinámicas sobre el crecimiento.**

Si bien no se encontró una relación directa entre la orientación emprendedora y el crecimiento de forma individual, cuando esta se combina con el desarrollo de capacidades dinámicas los resultados son diferentes, y permitieron aceptar la hipótesis que planteaba esta relación (Tabla 4.20).

Tabla 4.20. Resumen del contraste de la hipótesis en relación al efecto interactivo de la orientación emprendedora y las capacidades dinámicas.

Hipótesis	Relación	Magnitud de la influencia	Resultados
H3	<i>El desarrollo de capacidades dinámicas, unido a la adopción de una orientación emprendedora conducirá a mayores tasas de crecimiento, en comparación con el efecto independiente de cada una de estas variables.</i>	Significativa (*)	ACEPTADA

En este sentido, los resultados obtenidos demuestran que el desarrollo de capacidades dinámicas, que permita a la pymes identificar o crear oportunidades en los mercados, tomar decisiones oportunas para aprovecharlas y mantener la base de recursos actualizadas, conduce al crecimiento de las pymes. Simultáneamente, este efecto positivo se ve reforzado cuando el desarrollo de las mismas, se realiza bajo un ambiente interno que fomente las nuevas ideas y la experimentación, donde los directivos estén dispuestos a asumir proyectos arriesgados y se fomente una actitud proactiva. Este resultado proporciona evidencia empírica que apoya el supuesto de que la orientación emprendedora propicia un escenario óptimo para sacar partido a las capacidades dinámicas (Zahra et al., 2006; Teece, 2007; Zahra et al., 2011). Por otro lado, es consistente con las investigaciones recientes que sostienen que a pesar de que el desarrollo de una cultura emprendedora y la reconfiguración de la base de recursos son procesos complejos que consumen mucho tiempo, debe tenerse en cuenta que resultan altamente beneficiosos para aumentar los resultados de las empresas (Jantuen et al., 2005; Jiao et al., 2010, Pohjola y Stenholm, 2012).

Finalmente, se analiza la capacidad predictiva del modelo, mediante la evaluación de los resultados que se obtienen cuando se analizan las interrelaciones entre todas las variables de forma conjunta, en relación al análisis de cada una de ellas por separado.

- ***Análisis de la capacidad predictiva del modelo***

Los resultados obtenidos demuestran que las variables analizadas en el modelo y las relaciones de causalidad propuestas entre ellas tienen una alta capacidad para predecir la varianza del crecimiento (58%). Esto resalta la relevancia de las mismas como factores determinantes del crecimiento.

Por otra parte, tomando como referencia que el estudio parte de la idea de que el crecimiento es un proceso complejo y de carácter multidisciplinar, los resultados también ofrecen soporte a las investigaciones que llaman la atención sobre la necesidad y pertinencia de estudiar este fenómeno bajo un enfoque integrador, es decir utilizando variables de diferentes niveles de análisis y examinando las interrelaciones que se establecen entre ellas. Ello se ve reflejado en la mejora sustancial que se obtiene en la capacidad explicativa de estas variables sobre el crecimiento, cuando se analizan de forma conjunta, en comparación con el análisis de las mismas de forma aislada (Tabla 4.21).

Tabla 4.21 Comparación de los porcentaje de la varianza del crecimiento explicada por los modelos estimados

	Modelo I Efectos directos	Modelo II Efecto moderador de la OE	Modelo III Efecto moderador capacidades dinámicas	Modelo IV Efecto interactivo (CD x OE)	Modelo V Modelo integrador
% Varianza explicada	21,3 %	15,2%	22,5%	28,3 %	58,3%

A su vez, estos resultados son consistentes con los obtenidos en investigaciones anteriores que apoyan este planteamiento (Tabla 4.22) e incluso logran superar el poder explicativo de los mismos sobre el crecimiento.

Tabla 4.22. Resumen del poder explicativo de modelos de crecimiento.

MODELOS	VARIABLES EXPLICATIVAS							% Varianza explicada (R ²)	MÉTODO
	Actitud hacia el crecimiento	Orientación Emprendedora	Capital financiero	Capital intelectual	Capacidades dinámicas	Dinamismo	Otras		
Lumpking y Dess (2001)		x				x	x	23	Regresión múltiple
Wiklund y Shepherd (2003b)	x		x			x		24	Regresión múltiple
Wiklund y Shepherd (2005)		x	x			x		35	Regresión múltiple
Jantuen et al (2005)		x			x		x	12	Regresión múltiple
Covin et al. (2006)		x				x	x	23	Regresión múltiple
Morenos y Casillas (2008)		x	x			x	x	20	PLS
Wiklund et al (2009)	x	x		x		x		30	PLS
Modelo propuesto	x	x	x	x	x	x		58	MEE



CAPÍTULO V.
Conclusiones y reflexiones finales

5.1 Introducción

La presente investigación ha estado orientada a ampliar el conocimiento sobre los factores determinantes del crecimiento de las pymes y a comprender las diferentes interrelaciones que pueden establecerse entre ellos. Para responder a este propósito fue necesario alcanzar cada uno de los objetivos específicos planteados al inicio de la investigación:

- Identificar los enfoques teóricos que permitan condensar el gran número de contribuciones que se han realizado al estudio del crecimiento de las pymes.
- Identificar las principales variables explicativas consideradas determinantes del crecimiento dentro de cada enfoque.
- Desarrollar un modelo de relaciones que integre las variables identificadas y los efectos de sus interrelaciones sobre el crecimiento que contribuya a ampliar la capacidad predictiva de las mismas.
- Validar el modelo propuesto y evaluar su poder para explicar el crecimiento en una muestra representativa de las pymes españolas.

Partiendo de este punto, en el presente capítulo se presentan las principales conclusiones a las que se pudo llegar a partir del cumplimiento de cada uno de los objetivos. En primer lugar, se recogen las conclusiones más relevantes de la revisión de la literatura y seguidamente se resumen las principales conclusiones obtenidas del estudio empírico. A continuación, se comentan las contribuciones y aportes realizados, tanto al ámbito académico como práctico, para finalizar con una reflexión acerca de las limitaciones que presenta el estudio y una propuesta de las posibles líneas de investigación futuras que pueden abrirse a partir del desarrollo de este trabajo.

5.2 Conclusiones

5.2.1 Conclusiones sobre la revisión de la literatura

En relación con el primer objetivo específico, se realizó una amplia revisión de la literatura en el Capítulo I, en cuanto a las principales hipótesis sobre las causas del crecimiento de las pymes. Esta revisión permitió corroborar, en primer lugar, que el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas es un tema que continúa suscitando un creciente interés, especialmente en épocas de crisis. Este interés existe

tanto desde la perspectiva de las administraciones públicas, por su papel como motor impulsor de la actividad económica, como para el sector empresarial, al considerarse como el medio óptimo para mantener y mejorar la capacidad generadora de beneficios que garantiza su supervivencia a largo plazo.

En segundo lugar, las implicaciones sociales y económicas del crecimiento en este tipo de empresas, es un hecho que no ha pasado desapercibido a académicos e investigadores, quienes han mostrado un especial interés por el estudio de los factores determinantes del crecimiento y las diversas líneas estratégicas de actuación.

El repaso a los conceptos, tipologías y factores asociados al crecimiento de las pymes, nos conduce a constatar que la tarea de lograr una mayor aproximación a este tema no es sencilla. Esto se ve reflejado en el hecho de que, a pesar de las innumerables contribuciones que ha recibido el tema, aún existen retos conceptuales y empíricos que mantienen el debate abierto en torno a los principales factores que condicionan las posibilidades de crecimiento en las pequeñas y medianas empresas.

A pesar de ello, se pudo concluir que la mayoría de los investigadores convergen en que el crecimiento es un proceso complejo, condicionado por factores externos e internos, lo cual debe ser tenido en cuenta en cualquier estudio que pretenda realizar contribuciones dentro de este campo de investigación.

Al respecto se ha podido constatar que la literatura pone de manifiesto un amplio número de variables que pueden incidir sobre el crecimiento de las pymes. La revisión minuciosa de los supuestos y premisas que sustentan las investigaciones más recientes, no permitió concluir que las mismas pueden englobarse, a modo general, bajo cinco enfoques teóricos: 1) *enfoque de la motivación*, 2) *enfoque de la orientación emprendedora*, 3) *teoría de los recursos y capacidades*, 4) *enfoque de las capacidades dinámicas*, y 5) *enfoque de la adaptación estratégica*.

Otra de las razones que mantienen el debate abierto en la literatura se asocia a la limitada capacidad predictiva de los modelos de crecimiento, asociado fundamentalmente a que, a pesar de que se reconoce que el crecimiento es un proceso complejo, la mayoría de las investigaciones adolecen de un enfoque global. Existe muy poca evidencia, tanto teórica como empírica, de modelos causales que

integren variables explicativas de diferentes enfoques teóricos, así como las interrelaciones que pueden establecerse entre ellas

Al respecto, en línea con el segundo objetivo específico planteado, los resultados de la revisión de la literatura resumida el Capítulo II de la investigación, permitieron identificar un conjunto de variables que en nuestra opinión recogen las principales contribuciones de cada enfoque teórico.

Así, la mayor parte de modelos que se centran en destacar la influencia del emprendedor sobre los resultados de la empresa y en especial el crecimiento, reconocen que las características y rasgos del emprendedor son factores que ejercen cierta influencia sobre el crecimiento. No obstante, si bien son elementos necesarios, no se consideran suficientes. Prevalece el consenso de que la motivación del directivo, en términos de su intención de crecer es un requisito previo, que de no cumplirse, impone una barrera importante al crecimiento. Por tanto, sería un error omitir esta variable en los estudios sobre el tema (Wiklund et al., 2009).

Los recursos y capacidades de la empresa son otros de los factores que se consideran determinantes del crecimiento. A este respecto, si bien existe un amplio número de variables que han sido propuestas, la revisión de la literatura que abarca las contribuciones que se han hecho desde la TRC, corrobora que los mismos pueden agruparse bajo dos categorías. Asociado a los recursos tangibles, el capital financiero se presenta como la variable que condiciona en mayor medida el crecimiento de las pymes. En cambio, en relación a los recursos intangibles, el capital intelectual se considera como la mejor variable para englobar las diferentes contribuciones que hacen referencia a la importancia de este tipo de recursos como la base sobre la que se construyen las ventajas competitivas que garantizan mayores tasas de crecimiento.

A su vez, la literatura pone de manifiesto los beneficios que puede tener para el crecimiento de las pymes, que estas puedan desarrollar capacidades para mantener el ajuste evolutivo con su entorno. Dentro de los modelos que defienden esta idea, aun no existe un claro consenso en cuanto a la tipología, la dirección, y la magnitud de la relación entre las capacidades dinámicas y el crecimiento. Teniendo en cuenta que si bien este campo ha recibido varias contribuciones a partir del trabajo seminal de Teece et al., (1997), aún se considera que el mismo se encuentra en una etapa inicial

de desarrollo. No obstante, en esta tesis, tras la revisión de varios estudios teóricos y empíricos, llegamos a la conclusión de que las principales contribuciones se pueden englobar bajo la tipología propuesta por Teece (2007, 2009). Bajo la misma las capacidades dinámicas se reflejan en un constructo unidimensional que agrupa tres tipos de capacidades que pueden resultar relevantes para el crecimiento, como son la capacidad de la empresa para explorar el entorno en búsqueda de nuevas oportunidades, la capacidad para aprovechar las oportunidades detectadas y la renovación de la base de recursos para permanecer adaptadas a los cambios del entorno.

Por otra parte, del análisis de la literatura que centra su atención en los factores a nivel estratégico, se pudo comprobar que la orientación emprendedora también se destaca como elemento mediador entre los factores internos de la empresa y el entorno. En este sentido, la evidencia teórica y empírica señala que mantener una actitud estratégica orientada a la innovación, a asumir proyectos arriesgados, e ir un paso adelante respecto a los competidores, es un factor que puede ejercer una influencia directa sobre el crecimiento de las pymes.

Por último, en correspondencia con lo anterior, la revisión de las contribuciones que centran la atención en los factores externos sugiere que los mercados dinámicos, caracterizados por rápidos cambios en la demanda y las tecnologías, con una mayor apertura global, son el escenario que parece ofrecer mayor oportunidades a las pymes para beneficiarse de un crecimiento superior.

La revisión de las contribuciones más importantes de cada enfoque teórico y la identificación de los principales factores que se relacionan con el crecimiento, permitieron dar cumplimiento al segundo objetivo de la investigación. Sin embargo, nuestro propósito era más amplio y en respuesta al tercer objetivo específico planteado, la amplia revisión de la literatura desarrollada en el Capítulo II, también facilitó el planteamiento de varias hipótesis acerca de las interrelaciones que pueden establecerse entre ellos, las cuales fueron expuestas mediante un modelo teórico.

En este sentido, sobre la base de las contribuciones de cada enfoque, nuestro trabajo concluyó, que las interrelaciones se podían establecer posicionando las capacidades dinámicas y la orientación emprendedora, como elementos centrales para lograr el

ajuste, entre la base de recursos de la empresa y las exigencias del entorno. De modo que permitieran generar nuevos productos, servicios o procesos con impactos positivos en los mercados y en consecuencia alcanzar mayores tasas de crecimiento. Por supuesto, todo ello sería posible en tanto y en cuanto los directivos estén dispuestos a hacer crecer sus negocios.

5.2.2 Conclusiones relacionadas con los hallazgos empíricos.

En línea con el cuarto y último objetivo de nuestra investigación, que perseguía contrastar en la práctica los supuestos del modelo propuesto, se tomó como objeto de estudio práctico una muestra de pequeñas y medianas empresas del ámbito geográfico español. Estas empresas fueron seleccionadas aleatoriamente de la base de datos SABI, garantizando que las mismas fuesen representativas de la población, en relación a la distribución por tamaños y sectores. Los resultados del contraste empírico permitieron llegar a varias conclusiones, asociadas a las relaciones de causalidad propuestas, así como a la idoneidad tanto de las escalas de medida utilizadas dentro del contexto de la investigación, como de los métodos de análisis utilizados.

- **Conclusiones relacionadas con las escalas de medidas y los métodos de análisis.**

Como paso previo al contraste de las relaciones causales planteadas en el modelo, las pruebas aplicadas para verificar la idoneidad de las escalas utilizadas arrojaron resultados satisfactorios.

En este sentido, como caso particular debemos señalar que uno de los principales problemas detectados en la literatura a la hora de llevar a cabo la investigación empírica, estuvo asociado a la falta de consenso en cuanto a la medición de las capacidades dinámicas. De una parte, por la amplia variedad de tipologías para referirse al concepto, y de otra por la ausencia de escalas de medidas que permitiesen captar, de forma global, la magnitud del mismo. Por lo tanto fue necesario desarrollar una escala propia, permitiendo los resultados obtenidos comprobar la validez de la misma.

Adicionalmente, a partir de la validación de la escala, no solo se contribuyó a la literatura con un nuevo instrumento de medición, sino que se ofrece soporte empírico a las investigaciones que consideran que las capacidades dinámicas se pueden reflejar en un constructo unidimensional, formado por la integración sistémica de la capacidad de la empresa para detectar oportunidades, tomar decisiones oportunas para aprovecharlas y modificar su base de recursos continuamente para permanecer adaptada a las exigencias del entorno.

En relación a los métodos de análisis, se utilizaron modelos de ecuaciones estructurales tanto para la validación de las escalas, como para la comprobación de las relaciones causales. Al respecto, si bien el uso de este método ha dado buenos resultados, y tiene una importante tradición en áreas del conocimiento como el Marketing, la Sociología, o la Psicología, en el área de Organización de Empresas ha sido menos utilizado. Por tanto, los resultados obtenidos también permitieron corroborar su adecuación dentro de este campo de investigación. Resulta relevante destacar la idoneidad del método centrado en los residuos para el contraste de efectos interactivos. En este caso, no conocemos precedentes de trabajos en esta área de estudio que hayan utilizado esta metodología para realizar este tipo de estimaciones.

- **Conclusiones relacionadas con la estimación del modelo.**

Gracias a los resultados obtenidos del contraste empírico del modelo, se pudo concluir en primer lugar, que todas las variables propuestas, ya sea de forma directa o indirecta están relacionadas con el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas, lo que corrobora que los diferentes enfoques teóricos sobre los que fue construido el modelo contribuyen a explicar el crecimiento y que, a pesar de que la tarea resulta difícil, es posible integrarlos en un único modelo de relaciones causales.

Como resultado relevante se pudo concluir que la disponibilidad de capital financiero y la actitud positiva del directivo hacia el crecimiento fueron los principales factores que condicionaron los niveles de crecimiento alcanzados. Adicionalmente, se destaca como segundo factor importante, que las pymes que fueron capaces de desarrollar capacidades dinámicas y a la vez asumir una orientación emprendedora, también alcanzaron mayores tasas de crecimiento. Por último, también se comprobó la influencia que ejerce el dinamismo del entorno sobre dicho crecimiento.

Asimismo, ante la compleja red de relaciones que planteaba el modelo, el uso de una evaluación sucesiva de modelos causales para la evaluación de las mismas, permitió confirmar que existen diferencias significativas en cuanto a la explicación del crecimiento cuando no se utiliza un enfoque multinivel e integrador. En consecuencia se pudo concluir que, el análisis del crecimiento bajo un enfoque integrador, mejora la capacidad predictiva de las variables explicativas sobre dicho crecimiento. Este resultado permitió confirmar que el crecimiento es un fenómeno complejo y multidisciplinar, condicionado tanto por factores internos como externos.

Centrando la atención en las contribuciones de cada uno de los enfoques teóricos al área del crecimiento de las pymes, los resultados empíricos corroboran que, la base de recursos de las pymes se presenta como un importante factor condicionante de este. De modo particular, la disponibilidad de capital financiero es un factor que influye directamente sobre el crecimiento, lo que corrobora la fuerte dependencia de los resultados de estas empresas al acceso que puedan tener a fuentes de financiación externa, o la capacidad que tengan para generarlas internamente.

Igualmente esta tesis ha contrastado que el desarrollo de capacidades dinámicas ejerce una influencia significativa sobre el crecimiento. Al respecto, teniendo en cuenta que en el contexto de la presente investigación se consideran las capacidades dinámicas con un enfoque unidimensional, es decir formada por tres tipos de capacidades diferentes pero que son simultáneamente necesarias (Teece, 2007; Barreto, 2010), los resultados obtenidos nos permiten concluir que las pymes para crecer y mantener el crecimiento en el tiempo, no solo deberán estar orientadas a la búsqueda o creación de nuevas oportunidades en el entorno. Adicionalmente necesitan desarrollar capacidades para detectar las oportunidades que sean relevantes y preparar la empresa para aprovecharlas, lo que demanda que sean capaces de renovar continuamente sus conocimientos, estructuras y procesos. De hecho la renovación continua de la base de recursos es la que le permitirá una mayor agilidad para responder a las condiciones cambiantes del entorno.

Adicionalmente, sobre esta base, los resultados ofrecen evidencia de la influencia positiva que ejerce la base de recursos de las pymes sobre el desarrollo de capacidades dinámicas. En este sentido, el mayor impacto que ejerce el capital intelectual sobre las mismas en comparación con la disponibilidad de capital

financiero, nos permitió concluir que los activos intangibles se presentan como uno de los factores sobre los que subyace el desarrollo de las capacidades dinámicas. Resultados que contribuyen a ampliar empíricamente, el gran número de investigaciones que convergen en esta idea.

En relación al enfoque de la motivación, en efecto los resultados de esta tesis nos llevan a afirmar que la actitud del directivo hacia el crecimiento es un requisito previo para que las pymes puedan crecer, evidenciado en la fuerte relación que se encontró entre estas dos variables. Por lo tanto se pudo concluir que a pesar de que las pymes cuenten con los recursos necesarios y desarrollen capacidades que les permitan ajustar los mismos a las exigencias del entorno, la posibilidad de que esto se traduzca en generación de nuevos empleos o aumento de los niveles de venta, dependerá en gran medida de las intenciones que tengan los directivos de crecer. Aspecto que deberá ser tenido en cuenta por los organismos públicos a la hora de trazar sus políticas de crecimiento en el ámbito de la pymes.

Simultáneamente los resultados revelan que la actitud del directivo hacia el crecimiento se presenta como un factor importante para el desarrollo de una orientación emprendedora. Es decir que los directivos que están dispuestos a hacer crecer sus negocios, a su vez están dispuestos a impulsar el desarrollo de nuevas ideas, a fomentar la experimentación, a asumir proyectos arriesgados y a adelantarse continuamente a las actuaciones de sus competidores.

En cuanto al papel del entorno, los resultados señalan que los mercados dinámicos ejercen dos tipos de influencia sobre el crecimiento. Por una parte, tienen un impacto negativo directo, y de otra un impacto positivo a través de las capacidades dinámicas y la orientación emprendedora. En cuanto al impacto negativo directo, los resultados nos permiten confirmar que si bien los entornos dinámicos ofrecen un abanico de oportunidades para el crecimiento de las pymes, si estas no son capaces de aprovecharlas no podrán beneficiarse de las mismas, e incluso pueden ver amenazada su supervivencia.

Atendiendo al impacto directo del entorno sobre las capacidades dinámicas y la orientación emprendedora, este resultado ofrece soporte a las investigaciones que afirman que los entornos dinámicos se presentan como el escenario más adecuado,

de una parte, para sacar mayor partido a las capacidades dinámicas, y de otra para impulsar un comportamiento emprendedor.

Otra de las conclusiones a las que se pudo llegar se enmarca en la frontera de la discusión entre la orientación emprendedora y las capacidades dinámicas. De una parte, los resultados permitieron concluir que si bien asumir una posición estratégica orientada a la innovación, dispuesta a enfrentar proyectos arriesgados y proactiva, puede ser una condición necesaria, no será suficiente para impulsar el crecimiento de las pymes. Resultados que se encuentran en línea con las investigaciones que se cuestionan la idea de que la orientación emprendedora es universalmente beneficiosa para el crecimiento (Wiklund y Shepherd, 2005; Morenos y Casillas, 2008; Andersen, 2010).

De otra parte, resaltando nuevamente la importancia del uso de modelos integradores para el análisis del crecimiento, cuando se analiza el efecto conjunto de ambas variables, los resultados obtenidos permitieron concluir que la orientación emprendedora, en el contexto de las pymes, se torna relevante en la medida que esta se combine con el desarrollo de capacidades dinámicas.

De modo general, los resultados del contraste empírico del modelo permitieron comprobar la alta capacidad del mismo para predecir el crecimiento de las pymes ($R^2 = 58\%$), y en consecuencia destacar la relevancia de los factores estudiados como condicionante de dicho crecimiento. Estos resultados contribuyeron al cumplimiento del cuarto objetivo específico planteado en la investigación, y con ello al cumplimiento del objetivo general de la misma.

5.3 Contribuciones de la investigación.

A partir del desarrollo de la presente investigación las conclusiones obtenidas permiten identificar diversas contribuciones de carácter tanto académico como práctico.

En el ámbito académico, esta investigación supone una contribución, tanto teórica como empírica, a la visión integradora de los enfoques teóricos utilizados para explicar los factores determinantes del crecimiento de las pymes. Si bien existen algunos intentos previos en este sentido, los modelos propuestos aún adolecen de un carácter integrador en cuanto al uso de variables de diferentes niveles de análisis y al número

de indicadores para su medición. En este sentido, nuestro trabajo, aporta un modelo de relaciones causales que contribuye en cierta medida a solventar estas limitaciones. De modo particular, el modelo propuesto puede considerarse amplio en alcance, al aunar argumentos que de forma individual han sido aportados por cinco corrientes teóricas para explicar el crecimiento de las pymes. Igualmente se considera amplio en profundidad teniendo en cuenta el número de indicadores utilizados para operacionalizar las variables.

Nuestros resultados también pueden considerarse como una contribución al desarrollo del enfoque de las capacidades dinámicas. Una de las principales críticas realizadas a este enfoque, que limitan su evolución hacia una teoría consolidada, se refieren a la falta de consenso en la literatura en cuanto a las dimensiones del concepto, a la falta de evidencia empírica que contraste las bases teóricas que lo sustentan, así como la ausencia de instrumentos de medición. Sobre esta base, nuestro trabajo, ofrece soporte para paliar cada una de estas limitaciones. En primer lugar, ofrece evidencia que corrobora que el concepto de capacidades dinámicas se puede operacionalizar de forma simple, a partir de la integración de los tres tipos de capacidades propuestos por Teece (2007). En segundo lugar, se propone una escala de medición correctamente validada para operacionalizar este concepto, la cual puede ser utilizada en cualquier tipo de investigación en este campo que estudie las capacidades dinámicas bajo nuestro mismo enfoque. Adicionalmente, se aporta evidencia empírica que ayuda a entender cómo las capacidades dinámicas contribuyen a los resultados de las empresas. De una parte, se contribuye a corroborar la importancia de este enfoque, y de otra a paliar el déficit de investigaciones que han centrado su atención en la relevancia de este enfoque en el ámbito de las pymes.

Al mismo tiempo, atendiendo a que el debate de los conceptos de orientación emprendedora y capacidades dinámicas, así como la relación que se establece entre ambos, se encuentran en la frontera de la discusión, nuestros resultados intentan aportar algo de claridad en este tema.

Por otra parte, desde el punto de vista metodológico, a pesar de que cada vez es más habitual el uso de la metodología de los modelos de ecuaciones estructurales, aún no se encuentra muy extendido su uso para estimar efectos interactivos. En este sentido, la utilización en la presente investigación del método centrado en los residuos, puede

considerarse una contribución que solucione esta limitante, especialmente en el área de Organización de Empresas donde no se conocen precedentes del uso de esta metodología.

A nivel práctico, esta investigación puede generar interés tanto para los directivos de las pymes, como para las administraciones públicas. De una parte, esta investigación sugiere que los directivos que estén dispuestos a hacer crecer sus negocios, deben estar conscientes que si bien asumir una posición estratégica emprendedora, es decir orientada a la innovación y dispuestos a asumir riesgos, es un elemento importante, con esto no será suficiente para que sus esfuerzo se traduzcan en resultados tangibles. Por el contrario, si no son capaces de combinar esta orientación, con capacidades que les permitan ajustar adecuadamente los recursos que poseen a las exigencias de los mercados dinámicos donde se desenvuelven, pueden ver seriamente comprometidas sus probabilidades de supervivencia.

En este sentido, los directivos de las pymes que deseen hacer crecer sus negocios, deberán ser capaces de preparar sus empresas para explorar los mercados en la búsqueda de nuevas oportunidades. Al respecto, ante los limitados recursos con que cuentan, es importante que aprendan a desarrollar su capacidad selectiva, es decir priorizar la explotación de oportunidades que realmente ofrezcan un crecimiento potencial para la empresa, y “decir no” a las que no sean viables por muy prometedoras que parezcan. Adicionalmente, deberán estar abiertos al cambio, y ser capaces de tomar las decisiones necesarias para adaptar el modelo de negocio continuamente, lo cual exige una actualización continua del conocimiento, de sus procesos y estructuras.

De otra parte, los resultados demuestran que la disponibilidad de capital financiero, continua siendo un factor clave para impulsar el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas. Por tanto, las administraciones públicas y los organismos financieros deben reforzar las políticas y medidas que mitiguen los problemas de acceso a la financiación que afectan a este tipo de empresas.

Por otra parte, las administraciones públicas a la hora de orientar sus políticas, deben tener presente que el crecimiento de las pymes no solo está condicionado a los recursos con que cuentan. Los resultados de nuestro trabajo sugieren que las

posibilidades de crecimientos además están sujetas a las intenciones o aspiraciones que tenga el directivo de hacer crecer sus negocios. Por tanto, las políticas de desarrollo de las pymes también deberán contemplar medidas encaminadas a concientizar a los directivos de la importancia y beneficios que reporta el crecimiento de sus negocios, desde el punto de vista interno como seguro a largo plazo de su supervivencia y desde el punto de vista externo por la repercusión que tiene en el desarrollo económico social de cualquier país.

5.4 Limitaciones del estudio y posibles investigaciones futuras.

La realización de este trabajo no ha estado exenta de ciertas limitaciones que se deben tener en cuenta a la hora de valorar las conclusiones anteriormente expuestas. En primer lugar, si bien el tamaño de la muestra fue válido para ofrecer resultados significativos extrapolables a la población, que el mismo no fuese lo suficientemente grande estableció ciertos límites a la investigación empírica. A partir de los resultados obtenidos hubiese resultado interesante examinar relaciones adicionales a las propuestas en el modelo. No obstante llevar a cabo el contraste de las mismas de manera rigurosa, utilizando la metodología de ecuaciones estructurales, requería un tamaño de muestra mínimo que era superior al nuestro.

En este sentido, sería interesante que investigaciones futuras, profundizaran en el análisis de las relaciones propuestas en el modelo, pero bajo un enfoque multidimensional a la hora de estimar el constructo de la orientación emprendedora. En nuestro estudio las dimensiones de este constructo, se analizan bajo un nivel agregado, es decir con un enfoque unidimensional. Por tanto teniendo en cuenta que investigaciones recientes llaman la atención acerca de que el análisis de las contribuciones de cada dimensión como un único factor puede introducir diferencias en los resultados sería conveniente que este aspecto fuese tenido en cuenta en investigaciones futuras.

En esta misma línea, sería interesante que próximas investigaciones profundizaran en el papel de la base de recursos de la empresa no como elemento motivador del desarrollo de una OE, sino como elemento de apoyo que puede reforzar la relación entre la OE y el crecimiento. Es decir examinando la relación que tiene sobre el crecimiento el efecto interactivo de estas variables.

De forma similar, ante la dificultad que impuso el tamaño de la muestra, el haber realizado el análisis de forma agregada con independencia del sector es otro elemento que puede condicionar los resultados, y que debe ser tenido en cuenta en el desarrollo de investigaciones futuras.

En segundo lugar, si bien el modelo propuesto se caracteriza por su alta capacidad predictiva sobre el crecimiento, lo que revela la importancia de las variables analizadas como factores determinantes del mismo, somos conscientes que desde los diferentes enfoques teóricos existen otras variables que sería interesante añadir al modelo. Por ejemplo, ante el importante papel que juega el directivo en el ámbito de las pymes sería interesante añadir características demográficas al análisis, como la edad, la experiencia, el nivel de formación.

En tercer lugar, consideramos que los resultados de la investigación pueden estar afectados en cierta medida por el período de la investigación, teniendo en cuenta que la misma se enmarca en el período de la crisis económica. En este sentido, la coyuntura económica negativa puede haber ejercido una influencia directa en el comportamiento de algunas de las variables consideradas en el estudio. Es posible, que en periodos de crecimiento económico, el crecimiento de las empresas y sus factores condicionantes no sean exactamente iguales a los estimados en este estudio, por lo que habría que interpretar los resultados con cautela. Sería deseable en este sentido obtener nueva evidencia empírica en un periodo de recuperación de la economía o de mayor crecimiento económico para poder contrastar los resultados.

En cuarto lugar, nuestros resultados pueden estar afectados por un sesgo de supervivencia, teniendo en cuenta que la muestra está compuesta solo por empresas que han sobrevivido en el período de la investigación. El no contar con información sobre las empresas que fracasaron en este período nos impide conocer si existen diferencias en relación a las que sí lograron sobrevivir, en cuanto a los niveles de crecimiento, la configuración de su base de recursos, etc. Por tanto, nuestros resultados solo son extrapolables a empresas que vayan a sobrevivir. Sería interesante en este sentido contrastar el modelo a través de un estudio longitudinal que permitiese dar seguimiento tanto a las empresas que crecen como las que fracasan, en un período de tiempo dado y de este modo corroborar si existe alguna diferencia en los resultados.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adner, R. y Helfat, C. E. (2003). Corporate Effects and Dynamic Managerial Capabilities. *Strategic Management Journal*, 24 (10), 1011–1025.
- Akman, G. y Yilmaz, C. (2008). Innovative capability innovation strategy and market orientation. *International Journal of Innovation Management*, 12(1), 69-111.
- Alamar, E. M. (2008). Capital intelectual y resultados empresariales en las empresas de servicios profesionales de España. Tesis de doctorado, Universidad Complutense de Madrid. España
- Aldás, J., Küster, I. y Vila, N. (2005). Market orientation and innovation: an inter-relationship analysis. *European Journal of Innovation Management*, 8(4), 437-52.
- Aldrich, H.E. (1999). *Organizations Evolving*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Aldrich, H.E. y Pfeffer, J. (1976): Environments of organizations. *Annual Review of Sociology*, 2, 79-105.
- Algina, J., y Moulder, B. C. (2001). A note on estimating the Jöreskog–Yang model for latent variable interaction using LISREL 8.3. *Structural Equation Modeling*, 8, 40–52.
- Ambrosini, V., Bowman, C. y Colier, N. (2009). Dynamic Capabilities: An exploration of how firms renew their resource base. *British Journal of Management*, 20 (S1), S9 – S24.
- Amit, R. y Schoemaker, P (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14 (1), 33-46.
- Arbuckle, J.L. (1997). *Amos Users' Guide*. Version 3.6. Chicago: Small Waters Corporation.
- Andersén, J. (2010). A critical examination of the EO-performance relationship. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 16(4), 309-328.
- Anderson, James C. y Gerbing, David W. (1988). Structural Equation Modelling in practice: A Recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin*, 103 (3), 411-23.
- Andersson, S., y Tell, J. (2009). The relationship between the manager and growth in small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16 (4), 586-598.
- Audretsch, D. B., y Mahmood, T. (1994). Firm selection and industry evolution: The post-entry performance of new firms. *Journal of Evolutionary Economics*, 4, 243–260.
- Autere, J. (2005). *The Impact of Referents on Entrepreneurship: Growth of Small and Medium Sized Software Companies in Three Finnish Regions*. Helsinki: Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business.
- Autio, E., Sapienza, H. J. y Almeida, J. G. (2000): Effects of age at entry, knowledgeintensity, and imitability on international growth. *Academy of Management Journal*, 43 (5), 909-924.
- Bagozzi, R.P., y Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16, 74–94.

- Bagozzi, R.P., y Yi, Y. (2012). Specification, evaluation, and interpretation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40 (1), 8-34.
- Baker T. y Nelson R.E. (2005). Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage. *Administrative Science Quarterly* 50, 329-366.
- Barba, V. (2007). La necesidad de logro y la experienciadel emprendedor: elementos clave en el crecimiento de la nueva empresa. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 5, 121 - 138
- Barbero, J.L. (2007). Influencia de los recursos y capacidades en el crecimiento de las pymes. Tesis de doctorado. Universidad de Sevilla. España
- Barbero, J.L., y Casillas, J.C. y Feldman, H.D. (2011). Managerial capabilities and paths to growth as determinants of high-growth small and medium-sized enterprises. *International Small Business Journal*, 29 (6), 671– 694
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Barringer, B., Jones, F.,y Neubaum, D. (2005). A quantitative content analysis of the characteristics of rapid growth firms and their founders. *Journal of Business Venturing*, 20 (5), 663–687.
- Barreto, I. (2010). Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future. *Journal of Management*, 36 (1), 256-280
- Barrett, P. (2007). Structural equation modeling: adjusting model fit. *Personality and Individual Difference*, 42, 815–824.
- Baum, J.R., Locke, E.A., y Smith, K.G. (2001): A multidimensional model of venture growth. *Academy of Management Journal*, 44, 292–303.
- Baum, J.R. y Locke, E.A. (2004): The Relationship of Entrepreneurial Traits, Skill, and Motivation to Subsequent Venture Growth. *Journal of Applied Psychology*, 89 (4), 587.
- Bentler, P. M. (2006). EQS 6: Structural equations program manual. Encino,CA: Multivariate Software, Inc.
- Bentler, P. M., y Chou, C. P. (1987). Practical issues in structural equation modeling. *Sociological Methods y Research*, 16, 78–117.
- Birch, D.L. (1987). Job Creation in America: How the Smallest Companies Put the Most People to Work. New York, NY: The Free Press.
- Birch, D. (1989). Change, Innovation, and Job Generation. *Journal of Labor Research*, 10 (1), 33-39.
- Blázquez et al. (2006). Concepto, perspectivas y medidas del crecimiento empresarial. *Cuadernos de Administración*, 19 (31), 165 – 195
- Blundel, R. (2002). Network evolution and the growth of artisanal firms: a tale of two regional cheese makers. *Entrepreneurship & Regional Development*, 14 (1), 1-30.

- Boeker, W., y Wiltbank, R. (2005). New Venture Evolution and Managerial Capabilities. *Organization Science*, 16(2), 123-133. doi: 10.1287/orsc.1050.0115
- Bontis, Nick. (1998). Intellectual Capital: An exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, 36 (2), 63-76.
- Bueno, E., Cruz, I. y Durán, J.J. (1991). Economía de la Empresa. Análisis de las decisiones empresariales. Pirámide, Madrid.
- Bustanza, O., Molina, M. y Arias-Aranda, D. (2010). Organizational learning and performance: Relationship between the dynamic and the operational capabilities of the firm. *African Journal of Business Management*, 4 (18), 4067-4078
- Canals Margalef, J. (2000). La gestión del crecimiento de la empresa, Editorial McGraw-Hill, Madrid.
- Camisón, C. y De Lucio, J. (2010). Competitividad de las pymes españolas ante el reto de la globalización. *Economía Industrial*, 375, 19 -40
- Camisón, C. y Forés, B. (2010). Knowledge absorptive capacity: New insights for its conceptualization and measurement. *Journal of Business Research*, 63, 707-715
- Camisón, C., Moronat, M. y Villar, A. (2010). Estructuras organizativas, estrategias competitivas y ventajas estratégicas de las PYMES. Mercados globalizados. *Economía Industrial* 375, 89 – 100.
- Casillas, J. y Moreno, A. y (2010). The relationship between entrepreneurial orientation and growth: The moderating role of family involvement. *Entrepreneurship and Regional development*, 22 (3-4), 265
- Cassia, L. y Minola, T. (2012). Hyper-growth of SMEs: Toward a reconciliation of entrepreneurial orientation and strategic resources. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour y Research*, 18 (2), 179 - 197
- Castrogiovanni, G. J. (1991). Environmental munificence: A theoretical assessment. *Academy of Management Review*, 16, 542-565.
- Coad, A. y Tamvada, J. P. (2011). Firm growth and barriers to growth among small firms in India. *Small Business Economic*. DOI 10.1007/s11187-011-9318-7
- Cohen, W. M. y Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity. A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Collins O., Moore D.G. (1970). The Organization Makers: A Behavioral Study of Independent Entrepreneurs. Appleton-Century-Crofts, New York, NY.
- Collis, D.J. (1994). Research note: How valuable are organizational capabilities?. *Strategic Management Journal* 15 (Winter special issue): 143-152.
- Collis, D.J. y Montgomery, C A. (1995). Competing on Resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, 73, 118-128.

- Colombo, M. G., y Grilli, L. (2005). Founders' human capital and the growth of new technology-based firms: A competence-based view. *Research Policy*, 34 (6), 795-816.doi: 10.1016/j.respol.2005.03.010
- Cools, E., y Van den Broeck, H. (2008). Cognitive styles and managerial behaviour: A qualitative study. *Education and Training*, 50, 103-114.
- Correa, R. A (1999). Factores determinantes del crecimiento empresarial. Tesis de doctorado, Universidad de la Laguna, España
- Covin, J. G. y Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10: 75-87.
- Covin, J.G., y Slevin, D.P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behaviour. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16, 7–24.
- Covin, J. G.y Slevin, D. P. (1997). High growth transitions: Theoretical perspectives and suggested directions. In D.L. Sexton y R. W. Smilor (Eds.), *Entrepreneurship 2000*: 99-126. Chicago: Upstart Publishing
- Covin, J.G., Green, K.M. y Slevin, D. P. (2006). Strategic process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth rate relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1):57-81.
- Covin, J.G y Wales, W.J. (2011). The Measurement of Entrepreneurial Orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, DOI: 10.1111/j.1540-6520.2010.00432.x
- Cronbach, L.J., 1987. Statistical tests for moderator variables: flaws in analysis recently proposed. *Psychol. Bull.* 102, 414–417.
- Cruz, G.J, López, S.P., Martín, C.G. (2009). La Influencia de las Capacidades Dinámicas sobre los Resultados Financieros de la Empresa. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 19, 105 -128
- Cuervo, A. (1993). El papel de la empresa en la competitividad. *Papeles de Economía Española*, 56, 363-378.
- Cui, Y., y Jiao, H. (2011): Dynamic capabilities, strategic stakeholder alliances and sustainable competitive advantage: evidence from China. *Corporate governance*, 11 (4), 386-398
- Cusumano, M. y Von Krogh, George. (2001). Three strategies for managing fast growth. *MIT Sloan Management Review* 42 (2), 53-62.
- Chandler, G., y Hanks, S. (1994). Founder competence, the environment and venture performance. *Entrepreneurship Theory and Practice* 18 (3), 77-90.
- Chandler, G. N., McKelvie, A., y Davidsson, P. (2009). Asset specificity and behavioral uncertainty as moderators of the sales growth—Employment growth relationship in emerging ventures. *Journal of Business Venturing*, 24 (4), 373-387.

- Chen, R.S., Sun, C.M., Helms, M.M. y Jih, W.J. (2008): Aligning information technology and business strategy with a dynamic capabilities perspective: A longitudinal study of a Taiwanese Semiconductor Company. *International Journal of Information Management*, 28 (5), 366-378.
- Chen, J., Zhu, Z., y Yuan, H. (2004). Measuring Intellectual Capital: a New Model and Empirical Study. *Journal of Intellectual Capital*, 5, 195-212.
- Cheng, X., Zou, H. y Wang, D.T. (2009). How do new ventures grow?. Firm capabilities, growth strategies and performance. *International Journal of Research in Marketing*, 26 (4), 294-302
- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6, 1-22
- Chiou, J., Wu, L. y Hsu, J.C. (2002). The adoption of form postponement strategy in the global logistics system: the case of Taiwanese information technology industry. *Journal of Business Logistic*, 23 (1), 107-124.
- Chrisman, J.J., Bauerschmidt, A. y Hofer, C.W. (1998). The determinants of new venture performance: An extended model. *Entrepreneurship Theory y Practice*, Fall, 5-29.
- Churchill, N.C. y Lewis, V.L. (1983). The Five stages of Small Business Growth. *Harvard Business Review* 61 (3), 30-46.
- Churchill, N. y Mullins, J. (2001). How fast can your company afford to grow? *Harvard Business Review*, 79 (3), 3-11.
- Daneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic Management Journal*, 23 (12), 1095-1121.
- Daneels, E. (2008). Organizational antecedents of second-order competences. *Strategic Management Journal*, 29, 519-543
- Daniel, F., Lohrke, F.T., Fornaciari, C. J., y Turner, R. A. (2004). Slack resources and firm performance: a meta-analysis. *Journal of Business Research*, 57(6), 565-574. doi: 10.1016/S0148-2963(02)00439-3
- Davidsson, P. (1989). Continued entrepreneurship and small firm growth. Tesis de doctorado. Stockholm: Stockholm School of Economics.
- Davidsson, P., Delmar, F., y Wiklund, J. (2002). Entrepreneurship as growth; growth as entrepreneurship. In: M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp, & D. L. Sexton (Eds.), *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*. Oxford: Blackwell Publishing
- Davidsson, P., Delmar, F y Wiklund, J. (2006): *Entrepreneurship and the Growth of Firms*. Edt. Cheltenham:Elgar.
- Davidsson, P., Achtenhagen, L., y Naldi, L. (2010): Small firm growth. *Foundations and trends in Entrepreneurship*, 6 (2), 69 -166.

- Delmar, F. (1996): Entrepreneurial behavior and business performance. Tesis de doctorado. Economic Research Institute, Stockholm School of Economics.
- Delmar, F., Davidsson, P. y Gartner, W. (2003). Arriving at the high-growth firm. *Journal of Business Venturing*, 18 (2), 189-216.
- Delmar, F., y Wiklund, J. (2008). The Effect of Small Business Managers' Growth Motivation on Firm Growth: A Longitudinal Study. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 32 (3), 437-457. doi: 10.1111/j.1540-6520.2008.00235.x
- De Ravel, R. (1972). El crecimiento de la empresa. Ed. Guadiana, Madrid.
- Desarbo, W.S., Di Benedetto, C.A., Song, M. y Sinha, I. (2005). Revisiting the miles and snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 26, 47-74.
- Dess, G.G. y Beard, D.W. (1984). Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*, 29(1), 52-73.
- Diamantopoulos, A., y Siguaw, J. A. (2006). Formative versus reflective indicators in organizational measure development: a comparison and empirical illustration. *British Journal of Management*, 17, 263-282.
- Díaz, F. y Vassolo, R. (2007). The determinants of firm's growth: An empirical examination. *Revista ABANTE*, 10 (1), 3-20
- Dierickx, I., y Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, 35, 1504-1511.
- Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa: Radiografía de la Pyme 2013. Informe estadístico disponible en: www.ipyme.org/Publicaciones/Retrato_PYME_2013.pdf
- Di Stefano, G., Peteraf, M. A. and Verona, G. (2009): Dynamic Capabilities Deconstructed. *Industrial and Corporate Change*.
- Drucker, P.F. (1958). Business objectives and survival needs: Notes on a discipline of business enterprise. *The Journal of Business*, 31 (2), 81-90.
- Edison, B. T. (1996). Resource orientation, entrepreneurial orientation and growth: How the perception of resource availability affects small firm growth. Unpublished University of New Jersey
- Eagly, A.H. y Chaiken, S. (1993). *The Psychology of attitudes*. C.A.: Harcourt Brace Janovich. San Diego.
- Eisenhardt, K. M., y Schoonhoven, C. B. (1990). Organizational growth: Linking founding team, strategy, environment, and growth among US semiconductor ventures, 1978-1988. *Administrative Science Quarterly*, (35), 504-529.
- Eisenhardt, K. M. y Martin, J. A. (2000): Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal* 21(10-11), 1105-21.

- Escribá-Esteve, A., Sánchez-Peinado, L., y Sánchez-Peinado, E. (2009). The influence of top management teams in the strategic orientation and performance of small and medium-sized enterprises. *British Journal of Management*, 20 (4), 581-597
- Ferreira, M.J.J. y Garrido, S.A (2007). Entrepreneurial Orientation as a main Resource and Capability on Small Firm's Growth. Online at <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/5682/>
- Ferreira, M.J.J., Garrido, S.A y Pires, C.R. (2011). SME growth in the service sector: A taxonomy combining life-cycle and resource-based theories. *The Service Industries Journal*, 31 (2), 251-27.
- Fombrun, C., y Wally, S. (1989). Structuring small firms for rapid growth. *Journal of Business Venturing*, 4, 107-122.
- Fornell, C. y Bookstein, F.L. (1982). Two structural models: LISREL and PLS applied to consumer exit voice theory. *Journal of Marketing Research*, 19 (Noviembre), 440-452.
- Fuentes, L. G., Hernández, O. M., y Vallejo, M.C. (2008). Razones para crecer en las empresas familiares: Un análisis comparativo. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 14 (3), 15.
- Gartner W.B. 1(988). Who is an Entrepreneur? is the Wrong Question. *American Journal of small Business*, 12(4): 11-32.
- Gibrat, R. (1931). *Les Inégalités Économiques*. Editorial Dunod, París
- Gibson, C. B., y Birkinshaw, J. (2004). The Antecedents, consequences, and mediating: Role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226.
- Gilbert, B. A., McDougall, P. P., y Audretsch, D. B. (2006). New venture growth: A review and extension. *Journal of Management*, 32 (6), 926-950.
- Goll, I. y A. Rasheed (2005). The relationships between top management demographic characteristics, rational decision making, environmental munificence, and firm performance. *Organization Studies*, 26, pp. 999-1023.
- Grant, R.M. (1991). The resource -based theory of competitive advantage: Implications or strategy formulation. *California Management Review*, 33 (3), 114-135.
- Grant, R.M. (2006). *Dirección Estratégica: concepto, técnicas y aplicaciones*. Thompson Cívitas, 5ª edición.
- Garud, R., y Karnøe, P. (2003). Bricolage versus breakthrough: distributed and embedded agency in technology entrepreneurship. *Research policy*, 32(2), 277-300.
- Greiner, L. E. (1972). Evolution and Revolution as Organisations Grow. *Harvard Business Review* 52, 37-46.
- Griffith, David A. y Harvey, Michael G. (2001). A Resource Perspective of Global Dynamic Capabilities. *Journal of International Business Studies*, Vol. 32 (3), 597-606.

- Guerras, L.M y Navas, E. (2007). La Dirección estratégica de la empresa. Teoría y Aplicaciones. Ed. Thomson Civitas, (4ta 4d). España
- Gutiérrez, L.G. (2008). Iniciativas actuales para la implantación de la gestión de la calidad: análisis comparativo de su estructura e impacto sobre las capacidades dinámicas de la organización. Tesis de doctorado. Universidad de Granada
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., y Tatham, R. L. (2010). Multivariate data analysis (Vol. 7). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hall, R. (1993). A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 14 (8), 607-618.
- Hambrick, D. C., y Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 193-206.
- Hannan, M. T., y Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American journal of sociology*, 929-964.
- Hartaska, V. y González-Vega, C. (2006). What Affects New and Established Firms' Expansion? Evidence from Small Firms in Russia. *Small Business Economics* 27, 195–206. DOI 10.1007/s11187-006-0012-0
- Hatcher, L. (1994). A Step-by-Step Approach to Using the SAS System for Factor Analysis and Structural Equation Modelling. Cary, NC: Sas Institute Inc.
- Hawawini, G., Subramanian, V., y Verdin, P. (2003). Is Performance driven by Industry –or Firm- Specific Factors? A New Look at the Evidence. *Strategic Management Journal*, 24, 1-16.
- Helfat, C. E. (2000). Guest editor's introduction to the special issue: the evolution of firm capabilities. *Strategic Management Journal*, 21, 955–959.
- Helfat, C. E. y Peteraf, M. A. (2003). The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles. Dynamic Capabilities Deconstructed. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997–1010.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J. y Winter, S. G. (2007). Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations, Oxford, Blackweel Publishing Ltda.
- Helfat, C.E., y Peteraf, M.A. (2009). Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. *Strategic organization*, 7 (1), 91–102
- Heng-Yih, L. y Chia-Wen, H. (2011). Antecedents and consequences of corporate diversification: A dynamic capabilities perspective. *Management Decision*, 49 (9), 1510 - 1534
- Hoopes, D.G.; Madsen, T.L., y Walker, G. (2003). Guest Editors' Introduction to the Special Issue: Why is There a Resource-Based View? Toward a Theory of Competitive Heterogeneity. *Strategic Management Journal*, 24, 889–902.

- Hodgkinson, G. P., y Healey, M. P. (2011). Psychological foundations of dynamic capabilities: reflexion and reflection in strategic management. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1500-1516.
- Howorth C., Tempest S., Coupland C. (2005). Rethinking Entrepreneurship Methodology and Definitions of the Entrepreneur. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12 (1).
- Hu, L. y Bentler, P. M. (1999). Cut off criteria for fit indices in covariance structure analysis. *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55.
- Hughes, M. and Morgan, R.E. (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial Marketing Management*, 36 (5), 651-61.
- Iacobucci, D. (2010). Structural equation modeling: fit indices, simple size, and advanced topics. *Journal of Consumer Psychology*, 20, 90-98
- Ireland R.D., Hitt M.A., y Sirmon D.G. (2003). A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions. *Journal of Management*, 29 (6): 963-989.
- Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., y Volberda, H. W. (2005). Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedents matter?. *The Academy of Management Journal*, 999-1015.
- Jantunen, A., Ellonen, H. K., y Johansson, A. (2012). Beyond appearances-Do dynamic capabilities of innovative firms actually differ?. *European Management Journal*, 30 (2), 141-155.
- Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S. y Kyläheiko, K. (2005). Entrepreneurial orientation, dynamic capabilities and international performance. *Journal of International Entrepreneurship*, 3 (3), 223-243.
- Jiao, H., Wei, J. y Cui, Y. (2010). An Empirical Study on Paths to Develop Dynamic Capabilities: From the Perspectives of Entrepreneurial Orientation and Organizational Learning. *Frontiers of Business Research*, 4 (1), 47 -72
- Johnson, G., y Scholes, K., (2001). Dirección Estratégica, 5Ta ed. Pearson, Prentice Hall. Madrid
- Jones, O., Macpherson, A., y Jayawarna, D. (2012). Learning to Grow: Dynamic Capabilities in New Technology-based Firms. *Organization Learning and Knowledge Conference*.
- Jöreskog, K. (1969). A general approach to confirmatory maximum likelihood factor analysis. *Psychometrika*, 34, 183-202.
- Jöreskog, K. y Söbom, D. (1993). LISREL 8: structural equation modeling with the SIMPLIS command language. *Scientific Software International*, Chicago, Illinois.
- Jöreskog, K. G., y Yang, F. (1996). Nonlinear structural equation models: The Kenny Judd model with interaction effects. In G. A. Marcoulides & R. E. Schumacker (Eds.), *Advanced structural equation modeling: Issues and techniques* (pp. 57-89).

- Kenny, D. A. and Judd, C. M. (1984). Estimating the Nonlinear and Interactive Effects of Latent Variables. *Psychological Bulletin*, 96(1) 201-210.
- Khandwalla, P.N. (1976/1977). Some top management styles, their context and performance. *Organization and Administrative Sciences*, 7, 21–51.
- Klein, A., y Moosbrugger, H. (2000). Maximum likelihood estimation of latent interaction effects with the LMS method. *Psychometrika*, 65, 457–474.
- Knight F.H. (1921). Risk, Uncertainty, and Profit. August M. Kelley: New York.
- Kraaijenbrink, J., Spender, J. C. y Groen, A. J. (2009). The resource-based view: a review and assessment of its critiques. Mpra paper no. 21442, posted 16. March 2010. Online at <http://mpa.ub.uni-muenchen.de/21442/>
- Kok, J., Vroonhof, P., Verhoeven, W., Timmermans, T.K., y Snijders, J., Westhof, F. (2011). Do SMEs create more and better jobs? Reporte preparado por EIM Business y Policy Research, Bruselas.
- Kraemer, T. D. y Venkataraman, S. (1997). Extraordinary feats of entrepreneurial enterprise: Strategies for rapid, sustained growth. In S. Birley y I. C. MacMillan (Eds.), *Entrepreneurship in a Global Context*, 82-107. London: Routledge.
- Kraus, S., Rigtering, J. C., Hughes, M., y Hosman, V. (2012). Entrepreneurial orientation and the business performance of SMEs: a quantitative study from the Netherlands. *Review of Managerial Science*, 6(2), 161-182.
- Kropp, F., Lindsay, N.J. y Shoham, A. (2008). Entrepreneurial orientation and international entrepreneurial business venture startup. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 14 (2), 102-117.
- Laforet, S. (2008). Size, Strategic, and Market Orientation Affects on Innovation. *Journal of Business Research*, 61, 753-764.
- Levie, J. y Lichtenstein, B.B. (2008). From Stages of Business Growth to a Dynamic States Model of Entrepreneurial Growth and Change. Hunter Centre for Entrepreneurship, University of Strathclyde, Working Paper WP08-02, 68pp.
- Liao, J., Welsch, H., y Stoica, M. (2003). Organizational absorptive capacity and responsiveness: an empirical investigation of growth-oriented SMEs. *Entrepreneurship: Theory y Practice*, 28, 63-85.
- Lichtenthaler, U. y Lichtenthaler, E. (2009). A capability-based framework for open innovation: complementing absorptive capacity. *Journal of Management Studies*, 46(8): 1315-1338.
- Little, T. D., Bovaird, J. A., and Widaman, K. F. (2006). On the Merits of Orthogonalizing Powered and Product Terms: Implications for Modeling Interactions among Latent Variables. *Structural Equation Modeling*, 13(4) 497-519.
- Liu, P., Chen, W. y Tsai, C. (2005). An empirical study on the correlation between the knowledge management method and new product development strategy on product performance in Taiwan's industries. *Technovation*, 25, 637–644.

- Lockett, A., Thompson, S., Morgenstern, U. (2009). The resource - based view of the firm: A critical appraisal. *International Journal of Management Reviews*, 11 (1): 9 - 28
- Lockett, A., Wiklund, J., Davidsson, P., y Girma, S. (2011). Organic and Acquisitive Growth: Re-examining, testing and extending Penrose's Growth Theory. *Journal of Management Studies*, 48 (1), 48 - 70
- Lumpkin, G. T. y Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21 (1), 135-172.
- Lumpkin, G. T., y Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429-451.
- McCann, J. (1991). Patterns of growth, competitive technology, and financial strategies in young ventures. *Journal of Business Venturing*, 6 (3), 198-208.
- McClelland, D. C. (1961). *Achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- Madsen, E.L. (2007). The significance of sustained entrepreneurial orientation on performance of firms – A longitudinal analysis. *Entrepreneurship and regional Development*, 19, 185 – 204
- Madsen, E.L. (2010). A Dynamic Capability Framework- Generic dimensions of Dynamic Capabilities and Their Relationship to Entrepreneurship. In: Strategic Reconfigurations: Building Dynamic Capabilities in Rapid-Innovation-Based Industries, eds.S. Wall – C. Zimmermann – R. Klingebiel – D. Lange. Cheltenham: Edward Elgar.
- Madhok, A. (2000). The international biotechnology industry: a dynamic capabilities perspective. *Journal of International Business Studies*, vol. 31, pp. 325-336.
- Mahoney, J. y Pandian, J.R. (1992). The resource -based view within the conversation of strategic management . *Strategic Management Journal*, 13 (5), 363-380.
- Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 22(5), 387-401.
- March, J.G y Simon, H.A. (1958). *Organizations*, New York: Wiley
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organizational Science*, 2 (1), 71–87.
- March J. G. (1996). Continuity and change in theories of organizational action. *Administrative Science Quarterly*, 41, 278–287.
- March JG. 2006. Rationality, foolishness, and adaptive intelligence. *Strategic Management Journal* 27 (3): 201–214.
- Marsh, H. W., Wen, Z., y Hau, K. T. (2004). Structural Equation Models of Latent Interactions: Evaluation of Alternative Estimation Strategies and Indicator Construction. *Psychological Methods*, 9 (3) 275-300.

- Marsh, H. W., Wen, Z., Hau, K.-T., Little, T. D., Bovaird, J. A., y Widaman, K. F. (2007) Unconstrained Structural Equation Models of Latent Interactions: Contrasting Residual- and Mean-Centered Approaches, *Structural Equation Modeling*, 14(4) 570-580.
- Mateev, M. y Anastasov. Y. (2010).Determinants of small and medium sized fast growing enterprises in central and Eastern Europe: a panel data analysis. *Financial Theory and Practice*, 34 (3), 269-295
- Messersmith, J.G y Wales W.J. (2011). Entrepreneurial orientation and performance in young firms: The role of human resource management. *International Small Business Journal*, 31 (12), 115-136
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29, 770–791.
- Miller, D. (2011): Miller (1983). Revisited: A Reflection on EO Research and Some Suggestions for the Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2011.00457.x
- Miller, D., y Friesen, P. H. (1978). Archetypes of strategy formulation. *Management Science*, 24, 921–933.
- Miller, D., y Friesen, P. H. (1982). Innovation in conservativeand entrepreneurial firms: Two models of strategicmomentum. *Strategic Management Journal*, 3, 1–25.
- Mintzberg, H. (1973). Power in and around Organizations, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Mooijaart, A., y Bentler, P. M. (2010). An alternative approach for nonlinear latent variable models. *Structural Equation Modeling*,17, 357–373.
- Monferrer, D. (2011). La orientación al mercado de la red como determinante de la competitividad de las nuevas empresas internacionales. El efecto mediador de las capacidades dinámicas. Tesis de doctorado. Universidad de Valencia.
- Moreno, A. y Casillas, J. (2008). Entrepreneurial Orientation and Growth of SMEs: A Causal Model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32 (3), 507-528
- Naldi et al., (2007). Entrepreneurial Orientation, Risk Taking, and Performance in Family Firms. *Family Business Review*, XX (1), 33
- Naldi, L. (2008). Growth through Internationalization: A Knowledge Perspective on SMEs. Tesis doctoral. Jönköping: Jönköping International Business School.
- Naranjo Gil, D. (2006). El papel del equipo directivo en la gestión de la estrategia: Un estudio empírico. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 29, pp. 83-106.
- Nelson, R. R. y Winter, S.G. (1982). An Evolutionary theory of Economic Change, Cambridge, Belknap Press of Harvard University Press.
- Newbert, S. L. (2005). New Firm Formation: A Dynamic Capability Perspective. *Journal of Small Business Management*, 43, 55–77.

- Newbert SL. (2007). Empirical research on the resource based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, 28 (2), 121–146.
- Nuchera et al. (2011). Diagnostico sobre crecimiento empresarial. Informe del Observatorio de la Pyme. <http://www.ipyme.org/es-ES/publicaciones/Paginas/publicaciones.aspx/consultado>
- Ortiz de Urbina, M. C. (2006). Factores determinantes de la elección del método de crecimiento empresarial: Una aplicación a la Unión Europea en le período 2000–2004. Tesis de doctorado. Universidad Rey Juan Carlos. Madrid
- Pablo, A. L., Reay T., Dewald J. R. y Casebeer A. L. (2007). Identifying, enabling and managing dynamic capabilities in the public sector. *Journal of Management Studies*, 44, 687-708.
- Pavlou, P.A. y El Sawy, O.A. (2011). Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. *Decision Sciences Journal*, 42 (1), 239 - 273
- Pearce, J.A., II, Fritz, P., y Davis, P.S. (2010). Entrepreneurial orientation and the performance of religious congregations as predicted by rational choice theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(1), 219–248.
- Penrose, E.T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press. Versión española (1962). *Teoría del Crecimiento de la Empresa*, Editorial Aguilar. Madrid.
- Peteraf, M.A. (1993). The cornerstones of competitive advantage. A resource-based view, *Strategic Management Journal*, 14 (3), 179-191.
- Peteraf, M. A., y Barney, J. B. (2003). Unraveling the Resource-Based Tangle. *Managerial and Decision Economics*, 24, 309-323.
- Pfeffer, J. and G. R. Salancik (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York, NY, Harper and Row.
- Philipsen, R.L.C.y Kemp, R. (2003). Capabilities for growth, An exploratory study on medium-sized firms in the Dutch ICT services and life sciences. *EIM Business and Policy Research*.
- Podsakoff, P.M. y Organ, D.W. (1986): Self-reports in organizational research: problems and prospects. *Journal of Management*, 12 (4), 531-44.
- Pohjola, M. y Stenholm, P. (2012). The Hierarchical Structure of Dynamic Capabilities and Evolutionary Fitness of the Firm (May 28, 2012). Disponible en SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2075255> o <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2075255>
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Fress Press, Nueva York.
- Prahalad, C.K. y Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68 (3), 79-91.
- Priem, R., y Butler, J. (2001). Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research?. *Academy of Management Review*, 26, 22-40.

- Protogerou, A., Caloghirou, Y. y Lioukas, S. (2008). Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance. DRUID 25th Conference, Copenhagen.
- Rantala, A. (2006). Growth of New Firms: Evidence from Finland 1996-2003. Pellervon taloudellinen tutkimuslaitos.
- Rauch, A., Wiklund, J., Freese, M., y Lumpkin, T., (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: cumulative empirical evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33 (3), 761–779.
- Rindova, V. P. y Kotha, S. (2001). Continuous “morphing”: Competing through dynamic capabilities, form, and function. *Academy of Management Journal*, 44, 1263–1280.
- Ripollés, M. y Menguzzato, M. (2001). La importancia del empresario en el crecimiento de las pymes: Una aplicación al sector de la cerámica española. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 7 (1), 87-98
- Robson, P. J.A. y Bennett, R. J. (2000). SME growth: The relationship with business advice and external collaboration. *Small Business Economics*, 15 (3), 193-208.
- Rubio, B.A. y Aragón, S.A. (2008). Recursos estratégicos en las pymes. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17 (1), 103 - 126
- Rubio, B.A. y Aragón, S.A. (2009). Recursos críticos y Estrategia en la Pyme Industrial. *Tribuna de Economía*, 846, 193 - 212
- Rumelt, R. P. (1991). How much does Industry Matter?. *Strategic Management Journal*, 12 (13), 167-185.
- Sallenave, J.P. (1984). Dirección General et Stratégie d'Entreprise, Les Editions d'organisation, París.
- Salvato, C. (2003). The role of micro-strategies in the engineering of firm evolution. *Journal of Management Studies*, 40(1), 83-108.
- Salvato, C., Lassini, U. y Wiklund, J. (2007). Dynamics of external growth in SMEs: A process model of acquisition capabilities emergence. *Schmalenbach Business Review*, 59, July, 282-305.
- Sandberg, W.R. y Hofer, C. W. (1987). Improving new venture performance: the role of strategy, industry structure, and the entrepreneur. *Journal of Business Venturing*, 2(2), 5-28.
- Sapienza, H.J., Autio, E., George, G., y Zahra, S. A. (2006). A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth. *Academy of Management Review*, 31(4), 914-933.
- Selznick, P. (1957). Leadership in Administration: A sociological Interpretation. Ed. Harper & Row, Nueva York.
- Singer, B. (1995). Contours of development. *Journal of Business Venturing*, 10(4), 303-329.

- Schumacker, R.E. y Lomax, R.G. (1996). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
- Schumpeter, J.A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Smolarski, J y Kut, C. (2011). The impact of venture capital financing method on SME performance and internationalization. *International Entrepreneurship Management Journal*, 7, 39 - 55
- Sirmon, D.G., Hitt, M.A., e Ireland, R.D. (2007). Managing Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value: Looking Inside the Black Box. *Academy of Management Review*, 32 (1), 273-292.
- Slater, S.F. and Narver, J.C. (2000). The positive effect of a market orientation on business profitability – a balanced replication. *Journal of Business Research*, 48 (1), 69-73
- Soininen, J., Martikainen, M., Puumalainen, K., y Kyläheiko, K. (2011). Entrepreneurial orientation: Growth and profitability of Finnish small-and medium-sized enterprises. *International Journal of Production Economics*. 140, 614 - 621
- Steinmetz, H., Davidov, E., y Schmidt, P. (2011). Three approaches to estimate latent interaction effects: Intention and perceived behavioral control in the theory of planned behavior. *Methodological Innovations Online*, 6 (1), 95-110
- Steenkamp, J.B.E.M. y van Trijp, H.C.M. (1991). The use of LISREL in validating marketing constructs. *International Journal of Research in Marketing*, 8 (4), 283-299.
- Stevenson H.H., Jarillo J.C. (1990). A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*, 11 (17).
- Stewart, T. (1991): Brainpower, Fortune, 123, 44-50.
- Storey, D. J. (1994): *Understanding the Small Business Sector*. London: Routledge.
- Stüer, C., Hüsig, S. y Biala, S. (2010). Integrating art as a trans-boundary element in a radical innovation framework. *R&D Management*, 40(1), 10–18.
- Teece, David J. (2000). *Managing Intellectual Capital: organizational, strategic, and policy dimensions*. Oxford University Press, Oxford.
- Teece, D.J. (2009): *Dynamic Capabilities y Strategic Management. Organizing for innovation and growth*. Ed. Oxford University Press Inc. New York
- Teece, D. J. y Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: An introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3 (3), 537-556.
- Teece, D.J., Pisano, G.P., y Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18, 509-533.

- Teece, D. J. (2007): Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28 (13), 1319 – 1350
- Teece, D. J. (2012). Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. *Journal of Management Studies*.doi: 10.1111/j.1467-6486.2012.01080.x
- Terziovski, M. (2010). Research notes and commentaries. Innovation practice and its performance implications in Small and Medium Enterprises (SMEs) in the manufacturing sector: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 31, 892 – 902
- Tominc, P. y Rebernik, M. (2007). *Small Business Economics*, 28, 239–255. DOI 10.1007/s11187-006-9018-x
- Treacy, M. (2003). Double digit growth. How great companies achieve it. Editorial Portfolio, 8-9.
- Tushman, M.L. y Romanelli, E. (1985) Organizational evolution: a metamorphosis model of convergence and reorientation, in B. Staw and L. Cummings (eds) *Research in Organization Behavior*, 7, Greenwich, CT: JAI Press.
- Un, C.A. (2002). Innovative capability development in US and Japanese firms. *Academy of Management Proceedings*, 1–6.
- Uriel, E., Aldás, J. (2005). Análisis multivariante aplicado. Editorial Thompson, Madrid.
- Vassolo, R. y Anand, J. (2008). An examination of dynamic capabilities: Is evolutionary theory underdetermined? *Management Research*, 6 (3), 47-62.
- Vega, I.; Coduras, A.; y Cruz. C. (2005). Análisis de crecimiento en la empresa consolidada española. Investigación promovida por la Fundación Cultural Banesto con la colaboración de la Dirección General de Política de la Pyme. Instituto de Empresa Business School.
- Verona, G. y Ravasi, D. (2003). Unbundling dynamic capabilities: an exploratory study of continuous product innovation. *Industrial and Corporate Change*, 12(3), 577-606.
- Ventura, J. V. (2009). Análisis Estratégico de la Empresa. Ed. Paraninfo. Madrid
- Wales,W.J. (2007). Entrepreneurial Orientation Within Young Firms: A Theoretical and Empirical Examination of a Behavioral Phenomenon. Tesis doctoral. Rensselaer Polytechnic Institute Troy, New York.
- Wang, C. y Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51.
- Watson, J. (2007). Modeling the relationship between networking and firm performance. *Journal of Business Venturing*, 22 (6), 852-874.
- Wiklund, J. (1998). Small firm growth and performance: Entrepreneurship and beyond. Tesis de Doctorado.Jönköping University.Jönköping.

- Wiklund, J. (1999): The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(1), 37-48.
- Wiklund, J. y Shepherd, D. (2003 a). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24, 1307-1314.
- Wiklund, J. y Shepherd, D. (2003 b). Aspiring for, and Achieving Growth: The Moderating Role of Resources and Opportunities. *Journal of Management Studies*, 40 (8), 1919-1941. doi: 10.1046/j.1467-6486.2003.00406.x
- Wiklund, J. y Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach, *Journal of Business Venturing*, 20, 71-91.
- Wiklund, J., Davidsson, P., y Delmar, F. (2003). What do they think and feel about growth: An expectancy-value approach to small business managers' attitudes toward growth. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20, 247-270.
- Wiklund, J. Patzelt, H. y Shepherd, D.A. (2009): Building an integrative model of small business growth. *Small Business Economic*, 32, 351- 374 DOI 10.1007/s11187-007-9084-8
- Winter, S. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24 (10), 991 - 995
- Wernerfelt, B. (1984). A resource based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5 (2), 171-180.
- Wu, L.Y. (2006). Resource, social capital, path dependence and dynamic capability. *Management Review*, 25(1), 121-140.
- Wu, L.Y. (2010). Applicability of the Resource-based and Dynamic-capability views under environmental volatility. *Journal of Business Research*, 63, 27-31.
- Wymenga, P., Spanikova, V., Derbyshire, J. y Barker, A. (2011). Annual Report on EU Small and Medium sized Enterprises 2010/2011. Ecorys Netherlands, Rotterdam.
- Yang, J. (2012). Innovation capability and corporate growth: An empirical investigation in China. *Journal of Engineering and Technology Management*, 29 (1), 34-46
- Yli-Renko, H., Autio, E., y Sapienza, H., J. (2001). Social capital knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms. *Strategic Management Journal*, 22, 6-7, 587-613.
- Zahra, S. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An explorative study. *Journal of Business Venturing*, 6, 259-285.
- Zahra, S., Abdelgawad, S., Svejnova, S., y Sapienza, H. (2011, June). Entrepreneurial capability: opportunity pursuit and game changing. In *DRUID Conference on Innovation, Strategy, and Structure—Organizations, Institutions, Systems and Regions at Copenhagen Business School*, 15-1).

- Zahra, S.A y George, G. (2002). Absorptive capacity: a review, reconceptualization and extension. *Academic Management Review*, 27 (2), 185–203.
- Zahra, S., Sapienza, H. J. y Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda. *Journal of Management Studies*, 43 (4), 917-955.
- Zhou, K.Z. y Li C. B. (2010). How strategic orientations influence the building of dynamic capability in emerging economies. *Journal of Business Research*, 63(3), 224-231.
- Zhou, K.Z., Tse, D.K. y Li, J.J. (2006). Organizational changes in emerging economies: drivers and consequences. *Journal of International Business Studies*, 37, 248–63.
- Zollo, M. y Winter, S. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, 13 (3), 339-351
- Zott, C. (2003). Dynamic capabilities and the emergence of industry differential firm performance: Insights from a simulation study. *Strategic Management Journal*, 24(2), 97-125.

| ANEXOS



**ANEXO I
CUESTIONARIO**



UNIVERSIDAD DE OVIEDO
Departamento de Administración de Empresas
Facultad de Economía y Empresas
Avda. del Cristo s/n. 33071 **OVIEDO – ESPAÑA**
Tel. (34) 985104971 /e-mail: penateyaimara.uo@uniovi.es

Estimado Sr./a:

Las PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas) constituyen la base del tejido empresarial español y son, por tanto, el motor de crecimiento económico de nuestro país. Conscientes de la importancia de las PYMES en la economía española, un equipo de investigadores de la UNIVERSIDAD DE OVIEDO estamos llevando a cabo un estudio, cuyo objetivo es analizar los factores internos que explican el crecimiento y el éxito de las mismas.

Debido a su tamaño y actividad, su empresa ha sido seleccionada para formar parte de este estudio, y es por ello que nos ponemos en contacto con usted para solicitar su colaboración, rellenando el cuestionario adjunto que es esencial para que este proyecto pueda llevarse a cabo. Solo le llevará quince minutos.

La información recogida a través del formulario será tratada de modo absolutamente confidencial y solo será utilizada con fines de investigación científica.

Si lo desea, le remitiremos los resultados de la investigación al término de la misma.

Para cualquier aclaración o consulta no duda en ponerse en contacto con nosotros.

Muchas gracias por su colaboración.

Yaimara Peñate Santana
Investigadora Principal (Universidad de Oviedo)
Departamento de Administración de Empresas
Facultad de Economía y Empresas
Avda. del Cristo s/n. 33071 **OVIEDO – ESPAÑA**
Tel. (34) 985104971 /e-mail: penateyaimara.uo@uniovi.es

ENCUESTA SOBRE FACTORES DETERMINANTES DEL CRECIMIENTO DE LAS PYMES ESPAÑOLAS.



SECCIÓN I. DATOS GENERALES

1. Número de empleados: ___ 3 a 10 ___ 11 - 49 ___ 50-250
 2. Facturación (millones de euros): ___ Menos de 2 ___ 2-10 ___ 11-50
 3. Sector: ___ Industrial ___ Construcción ___ Comercio ___ Resto de Servicios
 4. ¿Empresa familiar?: SI ___ No: ___
- ¿Desea recibir los resultados del estudio? Si ___ NO ___ (En caso afirmativo indíquenos su email o información de contacto _____)

SECCIÓN II. CRECIMIENTO

5. Indique cuánto ha crecido su empresa durante los últimos cinco años en:

	0%	1- 24%	25 - 49%	50- 74%	75-100 %
Número de empleados					
Ventas					

6. ¿Durante los últimos 5 años la empresa ha participado en alguna Adquisición o Fusión?
 SI ___ No ___
7. Durante los últimos 5 años, la empresa se ha expandido geográficamente a otros mercados:
 Dentro de España. SI ___ NO ___
 Fuera de España. SI ___ NO ___

SECCIÓN III. ACTITUD HACIA EL CRECIMIENTO

8. Indique cuánto le gustaría que creciese su empresa en los próximos 3 años.

	0%	25%	50%	75%	100 %
Incremento en las ventas					
Incremento en el número de empleados					

9. A continuación se describen algunas variables que podrían verse afectadas a consecuencia del crecimiento de la empresa. En su opinión, **si su empresa duplicara su tamaño** en los próximos 3 años, cuáles serían los efectos previsibles sobre las variables siguientes:

	Fuerte Disminución		Fuerte Incremento		
	1	2	3	4	5
Carga de trabajo del Equipo de Dirección	1	2	3	4	5
Satisfacción de los empleados en el trabajo.	1	2	3	4	5
Remuneración total (Incluyendo incentivos) del Equipo de Dirección.	1	2	3	4	5
Independencia de la empresa respecto a sus acreedores.	1	2	3	4	5
Capacidad de la empresa para sobrevivir a situaciones de crisis económicas.	1	2	3	4	5
Capacidad del Equipo de Dirección para supervisar y controlar la actividad de la empresa.	1	2	3	4	5



SECCIÓN IV. RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA EMPRESA

	Insuficiente y un gran impedimento para el desarrollo de la empresa				Totalmente satisfactoria para el desarrollo de la empresa
10. La disponibilidad de recursos financieros durante los últimos 5 años, ha sido	1	2	3	4	5

IV.2 CAPITAL HUMANO

11. En relación con los trabajadores de la empresa indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Total desacuerdo				Totalmente de acuerdo
Nuestros empleados destacan por sus habilidades para realizar satisfactoriamente su trabajo.	1	2	3	4	5
El tiempo de permanencia de nuestros empleados en la empresa supera la media del sector.	1	2	3	4	5
El promedio de horas de formación de nuestros empleados es superior al de la competencia.	1	2	3	4	5
Un porcentaje importante de la plantilla tiene acceso a planes de incentivos.	1	2	3	4	5
El grado de satisfacción de nuestros empleados es alto.	1	2	3	4	5

IV.3 CAPITAL RELACIONAL

12. En relación con la red de relaciones externas de la empresa indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Totalmente en desacuerdo				Totalmente de acuerdo
La reputación de la empresa en el mercado es superior a la de sus principales competidores.	1	2	3	4	5
En general las relaciones de nuestra empresa con clientes son a largo plazo.	1	2	3	4	5
En general las relaciones de nuestra empresa con proveedores son a largo plazo.	1	2	3	4	5
La empresa para su desarrollo mantiene relaciones con otras organizaciones (Asociaciones, Organismos gubernamentales, Consultores externos, otras PYMES, etc.)	1	2	3	4	5
La fidelización de nuestros clientes es superior a la de la competencia.	1	2	3	4	5



IV.4 CAPITAL ESTRUCTURAL

13. En relación con la estructura organizativa de la empresa, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Totalmente en desacuerdo				Totalmente de acuerdo
	1	2	3	4	5
La empresa utiliza Sistemas de gestión y prácticas organizativas de alto rendimiento (Gestión de la Calidad Total, CRM, Cuadro de Mando Integral, etc.)	1	2	3	4	5
Disponemos de procedimientos documentados, en todas las áreas de la empresa, que facilitan el desarrollo del trabajo de forma eficaz.	1	2	3	4	5
La empresa dispone de la tecnología adecuada para el desarrollo de sus actividades.	1	2	3	4	5
El uso de las TIC facilita el desarrollo de la gestión y el trabajo operativo de forma rápida y eficiente.	1	2	3	4	5
La empresa se esfuerza por conservar y proteger el know-how desarrollado.	1	2	3	4	5
La empresa se preocupa por promover la lealtad, el compromiso y el trabajo en equipo entre los miembros de la misma.	1	2	3	4	5

SECCIÓN V. CAPACIDADES DINÁMICAS

14. En relación con la capacidad de su empresa para mantenerse competitivo ante los cambios del entorno, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

Nuestra empresa explora el entorno de forma sistemática para identificar:	Total desacuerdo				Total acuerdo
	1	2	3	4	5
Cambios tecnológicos relevantes para nuestro futuro.	1	2	3	4	5
Cambios en las necesidades de nuestros clientes.	1	2	3	4	5
Nuevos mercados para nuestros productos	1	2	3	4	5
Analizar las actuaciones de nuestros competidores	1	2	3	4	5
Nuestra empresa dedica recursos , de forma sistemática a valorar:	Total desacuerdo				Total acuerdo
	1	2	3	4	5
El mercado para introducir nuevos productos o servicios.	1	2	3	4	5
El potencial de las nuevas tecnologías para introducir mejoras en nuestros productos o servicios.	1	2	3	4	5
El atractivo de nuevos mercados para nuestros productos o servicios actuales.	1	2	3	4	5
Nuestra empresa, de forma sistemática:	Total desacuerdo				Total acuerdo
	1	2	3	4	5
Analiza varias alternativas (nuevos productos/servicios/tecnologías) para aprovechar las oportunidades de negocios detectadas.	1	2	3	4	5
Evalúa las potencialidades de los recursos estratégicos para aprovechar las oportunidades	1	2	3	4	5
Dedica tiempo a reconfigurar los canales de distribución para entregar al cliente, los nuevos productos y servicios, de forma rápida y eficiente.	1	2	3	4	5
Adopta una posición neutral en cuanto a las decisiones de subcontratación	1	2	3	4	5
Ha descartado oportunidades de negocio por no disponer de los recursos necesarios para explotarlo.	1	2	3	4	5



Nuestra empresa durante los últimos 5 años:	Total desacuerdo			Total acuerdo	
Ha dedicado tiempo y recursos a renovar el conocimiento de los empleados a través de diferentes vías.					
Ha utilizado el Know-How acumulado para enfrentar nuevos cambios.	1	2	3	4	5
Ha estado orientada a la búsqueda de licencias tecnológicas y/o comerciales.	1	2	3	4	5
Ha explorado la posibilidad de alcanzar acuerdos de colaboración con otras empresas para renovar sus recursos.	1	2	3	4	5
Ha introducido modificaciones significativas en sus recursos y capacidades.	1	2	3	4	5

SECCIÓN V. ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA

15. En relación con la orientación emprendedora de su empresa, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Totalmente en desacuerdo			Total acuerdo	
Debido a la naturaleza del entorno turbulento, es mejor explorarlo de forma gradual y cuidadosa.	1	2	3	4	5
La empresa es propensa a entrar en proyectos de alto riesgo (rentabilidades muy altas, pero asumiendo grandes riesgos)	1	2	3	4	5
La empresa procura adelantarse a sus competidores en la introducción de nuevos productos.	1	2	3	4	5
Nuestra empresa se caracteriza por el hecho de estar orientada al crecimiento y al desarrollo					
Nuestra relación con los competidores se caracteriza por el hecho de que tratamos de colaborar y coexistir.	1	2	3	4	5
La empresa tiene entre sus prioridades la I+D, el liderazgo tecnológico y la innovación en procesos/servicios.	1	2	3	4	5
Durante los últimos cinco años la empresa ha introducido un gran número de nuevos productos/servicios.	1	2	3	4	5
Durante los últimos cinco años se han introducidos cambios radicales en la tecnología.	1	2	3	4	5

SECCIÓN VI. ENTORNO DE LA EMPRESA

16. En relación con las características del sector en que opera la empresa, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Total desacuerdo			Total acuerdo	
La empresa debe cambiar con frecuencia sus políticas de marketing para seguir siendo atractiva en el mercado.	1	2	3	4	5
El ritmo de obsolescencia de los productos y servicios en nuestro sector es muy alto.	1	2	3	4	5
Las acciones de nuestros competidores son difíciles de predecir	1	2	3	4	5
La demanda y gustos de los clientes son difíciles de pronosticar	1	2	3	4	5