

Recursos estratégicos en las pymes

Alicia Rubio Bañón • Antonio Aragón Sánchez

Universidad de Murcia

RECIBIDO: 26 de mayo de 2006

ACEPTADO: 1 de octubre de 2007

Resumen: El estudio de las decisiones que permiten desarrollar e implantar estrategias competitivas sostenibles que faciliten la consecución de un desempeño superior al de los competidores sigue siendo un tema abierto al debate. A pesar del importante peso relativo que en la economía tienen las pymes, y su tratamiento diferenciado a la hora de diseñar políticas estratégicas, la mayoría de investigaciones que estudian los recursos estratégicos de las organizaciones lo hacen utilizando muestras de grandes empresas. El que la literatura haya demostrado que las estrategias competitivas aplicables difieren en función del tamaño de la empresa nos lleva, en este trabajo, a examinar cómo contribuyen al éxito competitivo de las pymes los recursos y capacidades catalogados como estratégicos, utilizando para ello un estudio realizado a 541 pymes, pertenecientes a distintos sectores económicos. Los resultados muestran la importancia que para el éxito competitivo de las pymes tiene la tecnología, la innovación, los recursos comerciales, la calidad del producto o servicio y la dirección de los recursos humanos.

Palabras clave: Recursos estratégicos / Competitividad / Pyme / Éxito / Recursos y capacidades.

Strategic Resources in SMEs

Abstract: The study of the decisions allowing the development and implementation of sustainable competitive strategies which make the obtaining of a higher performance than the competitors easier is still an open discussion. Despite the significant relative weight of SMEs on the economy and their differentiated treatment when designing strategic policies, most researches about the strategic resources of organisations use samples of big enterprises. The fact that the literature has shown that competitive strategies are different regarding the firm size has lead us to examine in this study how the resources and capacities considered strategic contribute to the competitive success of SMEs. For this, a study of 541 small and medium sized firms belonging to different economic sectors has been carried out. The results show the significance for competitive success of the quality of product and service, innovation, technology, commercial resources and human resources.

Key Words: Strategic resources / Competitiveness / SMEs / Resources and capabilities.

INTRODUCCIÓN

Las empresas tienen diversas alternativas a la hora de fijar sus objetivos estratégicos. La literatura en dirección de empresas los ha concretado en varias opciones como la búsqueda del máximo beneficio (Kallerbeg y Leicht, 1991), la mejora de los ingresos (Chaston y Mangles, 1997), el incremento de la cuota de mercado (Chang y Shing, 2000), la mejora de la productividad (Drucker, 1995) o el aumento del éxito competitivo (Camisón, 2001).

Por otra parte, la literatura en dirección estratégica ha ofrecido dos alternativas teóricas para explicar la consecución de estos objetivos. Una consiste en aprovechar las oportunidades y sortear las amenazas que se derivan de la relación de la empresa con su entorno. La segunda se fundamenta en coordinar y aprovechar de forma adecuada y eficiente los recursos con los que cuenta la empresa en relación a sus rivales. Desde esta perspectiva, la clave del éxito competitivo se sitúa en elementos propios e internos de la empresa, una idea que conceptualmente ha propiciado el desarrollo de la teoría de recursos y capacidades (Grant, 1991).

En la década de los noventa muchos trabajos, teóricos y empíricos analizaron tanto el rol jugado por los recursos y capacidades en la consecución de ventajas competitivas sostenibles, como las características que debían presentar para que la empresa lograra apropiarse de las rentas generadas por ellos (Huselid *et al.*, 1997; Gautam *et al.*, 2004). Estas investigaciones permitieron avanzar en el conocimiento del éxito o de la competitividad empresarial desde el ámbito interno de las organizaciones.

La mayoría de las investigaciones se centran en el estudio de los factores de éxito en las empresas de mayor tamaño –grandes empresas¹– (Rangone, 1999; Wilkinson, 1999; Knight, 2000 y Lerner y Almor, 2002) llegando a la conclusión de que la clave de su éxito competitivo se apoya en buena medida en la facilidad que tienen para contar con mejores recursos tecnológicos, financieros, comerciales, su mejor posición para el desarrollo de su personal así como el poder contar con personal más cualificado, entre otros (Camisón, 1997).

No obstante, apenas existen trabajos que analicen los factores explicativos del éxito en el caso específico de la pyme; por ello se considera

que es de sumo interés en el ámbito de la investigación en dirección de empresas conocer si las claves que explican el éxito competitivo en las empresas de mayor tamaño son igualmente válidas para las pymes, ya que en Europa representan más del 99%² del tejido empresarial y eso las convierte en piezas clave de la creación de empleo y de riqueza.

Este trabajo, por tanto, tiene como principal objetivo profundizar en el conocimiento de los factores explicativos del éxito competitivo en las pymes, con el fin de indagar en qué medida se apoyan en los mismos factores en que lo hacen las empresas de mayor tamaño. De forma adicional, y considerando las particularidades que cada subsector económico tiene en las pymes, se plantea el objetivo de comprobar la validez de los resultados en dos submuestras, una para el caso de las empresas del sector industrial y otra para el de servicios.

Para conseguir este objetivo, en primer lugar, se realiza un breve análisis de la teoría de recursos y capacidades, delimitando sus principios fundamentales. En segundo lugar, se identifican los factores críticos de éxito a los que la literatura confiere una mayor importancia y se analiza el papel jugado por cada uno de ellos como factor de éxito en las empresas de menor tamaño. De esta revisión se derivan las diferentes hipótesis que se plantean en la investigación. A continuación se contrastan dichas hipótesis con una muestra de 541 pymes. El trabajo finaliza con la discusión de los resultados y con el análisis de las implicaciones que tienen para la investigación de esta área y las aplicaciones que pueden hacer las empresas a nivel práctico.

ÉXITO COMPETITIVO

Los factores explicativos del éxito competitivo se han abordado desde muy diversas perspectivas (Krugman, 1994). Algunos trabajos, aceptando la homogeneidad entre empresas, explican el éxito partiendo de factores externos como el país o el sector de actividad (Waheeduzzaman y Riaño, 1996), mientras que otros investigadores señalan a los factores internos como principal explicación de la excelencia empresarial de cara al logro de ventaja competitiva (Gautam *et al.*,

2004). En esta última perspectiva sobre la explicación del éxito y de la competitividad tiene su origen el desarrollo de la teoría de recursos y capacidades. Su tesis central reside en que son los recursos y capacidades de cada empresa los que sustentan las ventajas competitivas y, por tanto, explican su éxito competitivo (Barney, 1991; Grant, 1991; Amit y Schoemaker, 1993; Fernández y Suárez, 1996; Teece *et al.*, 1997). Por otro lado, esta heterogeneidad puede ser más o menos duradera, ya que también los recursos contribuyen a la sostenibilidad de las rentas, por lo tanto, determinadas empresas pueden obtener rentas superiores en el largo plazo.

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

Así trabajos como los de Barney (1991), Grant (1996), Hill y Jones (1996) sostienen que los recursos y capacidades que permiten a las empresas alcanzar ventajas competitivas sostenibles son aquellos que son valiosos, permiten a la empresa crear valor para los clientes, y escasos, ninguna otra empresa dispone de ellos. Un tercer requisito es la durabilidad, que recoge la amenaza que puede provocar la obsolescencia de los recursos (Grant, 1996; Amit y Schoemaker, 1993). La clasificación de recursos y capacidades con los que cuenta la empresa ha sido objeto de diversas propuestas, algunas de las más importantes se muestran en la tabla 1.

La cuestión que se ha planteado tradicionalmente la literatura en dirección de empresas es la relativa a cuál de esos recursos es más o menos importante para el éxito competitivo. Son muchas y muy diversas las acepciones que sobre

éxito competitivo o competitividad se han propuesto (Kester y Luerhrman, 1989; Porter, 1990; Viedma, 1992; Álvarez y García, 1996; Camisón, 1997). La mayor parte de ellas coinciden en definir la competitividad como una capacidad para generar ventajas competitivas sostenibles, para producir bienes y servicios creando valor, o para actuar adecuadamente como consecuencia de la rivalidad suscitada en su relación con otras empresas. Seguimos esta tendencia, y entendemos la competitividad empresarial o éxito competitivo de una empresa como *la capacidad para, rivalizando con otras empresas, conseguir alcanzar una posición competitiva favorable, que permita obtener un desempeño superior al de los competidores* (Rubio, 2004, p. 15).

Tabla 1.- Tipologías de recursos

AUTORES	TIPOLOGÍA	
Penrose (1959)	Tierra y equipos Trabajo Capital	
Barney (1991)	Capital Físico	- Tecnología - Equipamiento - Acceso a materias primas - Localización geográfica
	Capital Humano	- Formación - Experiencia - Criterio - Inteligencia - Relaciones
	Recursos Organizativos	- Estructura formal - Planificación formal e informal - Control - Coordinación - Relaciones informales entre grupos de interés
Wernerfelt (1984); Hall (1992); Hill y Jones (1996)	Tangibles Intangibles	
Grant (1996)	Tangibles	- Financieros - Físicos
	Intangibles	- Tecnológicos - Reputación
	Humanos	
Suárez (1994)	Fungibles	- Indivisibles: físicos - Divisibles: financieros
	No Fungibles	- No fungibles: Intangibles

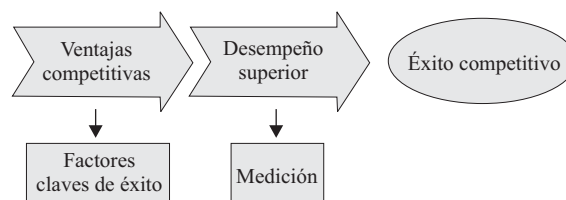
FUENTE: Elaboración propia.

El término competitividad, por tanto, procede de competencia. En el ámbito económico, este término tiene dos significados: el grado de riva-

lidad económica existente en un mercado, o bien, la forma de actuación de los agentes en el mismo. En este trabajo, la competitividad se entiende en el segundo de sus sentidos, es decir, como la capacidad para competir o capacidad del agente para actuar ante la rivalidad suscitada al relacionarse con otros agentes. Se trata, también, de un concepto relativo, se es competitivo si se está en condiciones de competir con otro (Viedma, 1992; Cuervo, 1993; Alonso y Barcenilla, 1999). La posición relativa frente al agente rival se constituye como una de las variables determinantes del éxito o fracaso competitivo de la unidad analizada.

Los recursos y capacidades de la empresa generadores de ventajas competitivas, son los determinantes del mayor o menor éxito de la empresa (figura 1). Esta concepción está íntimamente ligada al concepto de desempeño organizativo (*business performance*), de hecho la apropiación de las rentas producidas por las ventajas competitivas tendrá como resultado un mayor desempeño y, por lo tanto, una mejor posición relativa de la empresa respecto a su competencia.

Figura 1.- Éxito competitivo, ventajas y desempeño



FUENTE: Elaboración propia.

RECURSOS ESTRATÉGICOS DE LAS PYMES, ANÁLISIS E HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

Tal y como muestra la tabla 2, son muy diversos los factores internos que la literatura ha identificado como antecedentes o explicativos del éxito competitivo, si bien los más estudiados y citados en la son los recursos tecnológicos, la innovación, los recursos comerciales, la calidad del producto o servicio, la gestión y dirección de los recursos humanos y ciertas capacidades organizativas, entre las que han sido más estudiadas la capacidad del directivo para gestionar la empresa y la cultura de la organización.

Tabla 2.- Factores competitivos en la pyme

RECURSOS	INVESTIGACIONES
RECURSOS TECNOLÓGICOS E INNOVACIÓN	Acar (1993), Cunningham (1995), Donovan (1996), Camisón (1997), Chaston y Mangles (1997), Rangone (1999), Gudmundson <i>et al.</i> (2003), Klofsten y Scheele (2003), Pil y Holwelg (2003).
RECURSOS COMERCIALES	Churchill y Lewis (1983), Clifford y Cavanagh (1985), Covin y Slevin (1989) ¹ , Huck y McEwen (1991), Cunningham (1995), Luk (1996), Camisón (1997), Chaston y Mangles (1997), Pelham (1997a, 1997b, 2000), Lin (1998), Siu y Kirby (1998, 1999), Baldacchino (1999, 2002), Barret (1999), Rangone (1999), Beal (2000), Warren y Hutchinson (2000), Vinten (2000), White <i>et al.</i> (2001), Spillan y Ziemnowicz (2003), Pil y Holwelg (2003), Rogoff <i>et al.</i> (1999), Verhees <i>et al.</i> (2004), López y Veneciana (2004), Kara <i>et al.</i> (2005).
CALIDAD	Price y Chen (1993), Ahire y Golhar (1996), Luk (1996), Camisón (1997), Chaston y Mangles (1997), Irani <i>et al.</i> (1997), Boon y Ram (1998), Lee (1998, 2004), Barret (1999), Rangone (1999), Sun y Cheng (2002), López y Veneciana (2004), Renuka y Venkateshwara (2006).
RECURSOS HUMANOS	Churchill y Lewis (1983), McEvoy (1984), Clifford y Cavanagh (1985), Kirby (1990), Huck y McEwen (1991), Deshpande y Golhar (1994), Pfeffer (1994), Cunningham (1995), Yusuf (1995), Wijewardena y Cooray (1995), Luk (1996), Chaston y Mangles (1997), Gadenne (1998), Lin (1998), Cagliano <i>et al.</i> (2001), McLarty (2000), Reid <i>et al.</i> (2000), Vinten (2000), Warren y Hutchinson (2000), Huang (2001), Pil y Holwelg (2003), Rogoff <i>et al.</i> (2004).
CAPACIDADES DIRECTIVAS	Churchill y Lewis (1983), Huck y McEwen (1991), Acar (1993), Martin y Staines (1994), Cunningham (1995), Yusuf (1995), Luk (1996), Westhead y Storey (1996), Camisón (1997), Jennings y Beaver (1997), Kotey y Meredith (1997), Lin (1998), McLarty (2000), Ottewill <i>et al.</i> (2000), Lerner y Almor (2002), Spillan y Ziemnowicz (2003), CIBC (2004), Rogoff <i>et al.</i> (2004).
CULTURA	Churchill y Lewis (1983), Clifford y Cavanagh (1985), Choueke y Armstrong (2000), McLarty (2000), Rauch <i>et al.</i> (2000).

¹ Factor de éxito en pymes que actúan en entornos turbulentos.

FUENTE: Elaboración propia.

Los factores señalados son fundamentalmente activos intangibles, lo que confirma la relevancia de este tipo de recursos en la generación y el mantenimiento de ventajas competitivas en las pymes (Calvo y López, 2004). Algunos trabajos sólo relacionan el éxito competitivo con un sólo factor (Pelham, 1997a, 1997b, 2000) pero la mayoría muestran la existencia de una causalidad explicada por varios factores conjuntamente

(Huck y McEwen, 1991; Warren y Hutchinson, 2000). A pesar del extenso número de artículos dedicados a esta corriente de investigación, no está suficientemente analizado de forma particular para el caso de la pyme la validez de estos antecedentes como explicativos del éxito competitivo en un solo modelo integrador y de forma simultánea. Por ello, a continuación, se continúa con la justificación de su aplicabilidad y posterior adaptación de estos argumentos para las empresas pequeñas y medianas en las hipótesis de investigación. De forma adicional, se plantea como antecedente del éxito el tipo de control de la empresa, es decir que ésta sea familiar o no, como una hipótesis específica y diferenciadora de las pymes con respecto a las grandes empresas.

RECURSOS TECNOLÓGICOS

Dentro de los recursos tecnológicos, se incluyen el stock de tecnologías, la experiencia y los medios humanos, científicos y técnicos para su desarrollo (Grant, 1996). Por tanto, la tecnología se puede entender como el conjunto de conocimientos, formas, métodos, instrumentos y procedimientos que permiten combinar los diferentes recursos y capacidades en los procesos productivos y organizativos para lograr que estos sean eficientes (Morcillo, 1997).

Pese a que la tecnología ha sido considerada tradicionalmente como una ventaja ligada a la gran empresa, a nivel académico, la literatura ha relacionado también esta variable con el éxito competitivo de las pymes (Acar, 1993; Donovan, 1996; Camisón, 1997; Aragón y Rubio, 2004, 2005).

La adquisición o desarrollo de tecnología en las pymes requiere un esfuerzo económico especialmente importante en las de menor tamaño, por ello los directivos para llegar a alcanzar ventajas competitivas deben realizar una adecuada gestión de sus recursos tecnológicos. Siguiendo a Donovan (1996) se puede asegurar la necesidad de que los responsables, además de examinar cuidadosamente las mejoras que pueden introducir tanto en los productos o servicios como en los procesos, presten especial atención al mantenimiento de la tecnología existente a un nivel productivo óptimo.

En segundo lugar, se deben diferenciar las posibilidades internas de desarrollo, a través de la tecnología y de la plantilla existente, de las externas, es decir, del desarrollo a través de nuevas adquisiciones. Frente a la adquisición, el desarrollo interno de la tecnología dificulta la imitación por parte de la competencia y por tanto facilita la consecución de ventajas competitivas sostenibles. Las pymes sólo deberían adquirir tecnología fuera de la empresa cuando sea imposible el rediseño o modificación de los activos existentes.

Por último, las pymes pueden tener dificultad para conseguir, debido a sus dificultades de acceso a la financiación ajena, los recursos financieros necesarios para poder acometer nuevas inversiones. Se hace necesario para las pymes, por tanto, constituir reservas o fondos que permitan un aumento de las posibilidades de efectuar las inversiones necesarias para el desarrollo de la organización (Birley y Westhead, 1990). Otra alternativa se deriva del establecimiento de acuerdos de cooperación tecnológica entre distintas empresas como estrategia para acometer proyectos tecnológicos de alto coste (Hoffmann y Schlosser, 2001; Klofsten y Scheele, 2003).

Una adecuada gestión de los recursos tecnológicos mejora el rendimiento de las máquinas, procesos productivos, sistemas e incluso el rendimiento de los recursos humanos. Además, aumenta la capacidad de producción, disminuye los costes, facilita la adaptación a las necesidades de los clientes mejorando, con ello, el desempeño de la empresa (Price Waterhouse, 1995; Donovan, 1996). Sólo tendrán una posición tecnológica que promueva el éxito aquellas organizaciones que incorporen o desarrollen activos tecnológicos que les permitan posicionarse por delante de su competencia. Estarán avocadas al fracaso las empresas que sólo realicen nuevas inversiones cuando comprueben que los competidores obtienen buenos resultados, o bien, no posean información fiable de la posición tecnológica de las empresas rivales. Sobre la base de este razonamiento formulamos la primera de las hipótesis:

- *H₁: El éxito competitivo de las pymes se ve influido positivamente por su posición tecnológica.*

INNOVACIÓN

Por innovación se considera el cambio en los productos y procesos, la mejora de los mismos, los nuevos enfoques de marketing o las nuevas formas de distribución (North *et al.*, 2001). Estas nuevas ideas pueden mejorar la forma en que hasta el momento se están haciendo las cosas, o bien, cambiarlas radicalmente. La innovación puede producirse gracias a la investigación de la propia empresa o bien adquiriendo nuevas tecnologías o licencias. En la práctica la innovación en la pyme tiene un carácter muy básico e incremental más que un carácter radical (Donovan, 1996).

Pese a que las grandes empresas por poseer más medios financieros y humanos, pueden parecer más propensas a realizar innovaciones, las pymes también innovan. Así lo demuestra el hecho de que los gastos en innovación en empresas de menos de 20 empleados en España llegaron a representar el 9,5% del total del gasto de innovación de las empresas españolas³. Asimismo, muchas estadísticas muestran cómo las pymes son las principales promotoras del crecimiento en los niveles de innovación (Gudmundson *et al.*, 2003; Lloyd-Reason *et al.*, 2002).

Algunos trabajos demuestran la relación positiva existente entre la innovación y el éxito de las pymes (Lloyd-Reason *et al.*, 2002; Camisón *et al.*, 2004). La ventaja competitiva en este factor descansa en la menor complejidad organizativa y en los bajos niveles de burocracia, la comunicación más fluida y directa entre los diversos departamentos y entre la gerencia y el personal y, sobre todo, en el contacto más cercano con el mercado, lo que les permite tener una gran capacidad de respuesta a los cambios en el entorno (Lloyd-Reason *et al.*, 2002).

Sobre la base de la literatura, tres son las claves sobre las que se asienta la innovación en las pymes: el directivo, los trabajadores y la cooperación con otras empresas. El directivo de una pyme debe de favorecer la generación y el desarrollo de nuevas ideas, de hecho una orientación a la innovación por su parte influye positivamente en el nivel de innovación de la empresa (Chandler *et al.*, 2000; Verhees *et al.*, 2004). En segundo lugar, los recursos humanos son un elemento fundamental para el desarrollo de in-

novaciones muy especialmente en las empresas de menor tamaño. Los mayores niveles de comunicación existentes, los menores niveles de formalización, que dotan de una mayor autonomía a los trabajadores, y el mayor compromiso que se establece entre trabajador y empresa facilitan la creatividad de los trabajadores y su participación en el desarrollo de innovaciones (Gupta y Singhal, 1993; Chandler *et al.*, 2000; Verhees *et al.*, 2004). Por último, y del mismo modo que ocurría con la inversión en tecnología, la limitación de recursos existente en este tipo de empresas hace que sea muchas veces imposible la creación de departamentos de I+D+i (investigación, desarrollo e innovación), por eso la cooperación entre pymes vuelve a ser una arma estratégica al generar redes colectivas de conocimiento que sirvan de base al desarrollo de las mejoras en productos, servicios o procesos (Verhees *et al.*, 2004).

Sobre la base de los razonamientos anteriores, proponemos que el éxito de las pymes se asocia positivamente al desarrollo de nuevos productos, servicios o procesos y que una empresa puede ver reducida su capacidad para competir si sus productos no satisfacen plenamente las necesidades de sus clientes, ya sea por un mal diseño, por una mala calidad, o un deficiente servicio al cliente. Ello nos lleva a enunciar la siguiente hipótesis de investigación:

- *H₂: El éxito competitivo de las pymes se ve influido positivamente por el su nivel de innovación.*

RECURSOS COMERCIALES O HABILIDADES DE MARKETING

Por recursos comerciales entendemos la capacidad de la empresa para crear valor a los clientes a través de sus productos o servicios (Narver y Slater, 1990). Esta definición implica que las organizaciones necesitan entender y conocer las necesidades de los clientes para conseguir satisfacerlas en mayor medida que la competencia (Pelham, 2000). El conocimiento del mercado y de los clientes es un medio muy importante de mejora del rendimiento económico, fidelización de clientes y, fundamentalmente, de

diferenciación de la competencia (Narver y Slater, 1990).

Las pymes tienen dificultades para desarrollar este recurso. No suelen contar con los profesionales de marketing adecuados a sus necesidades, las campañas destinadas a fortalecer su imagen de marca son escasas, no pueden acceder a todos los canales de distribución y sus políticas de precio suelen ser más restrictivas (Siu y Kirby, 1998; Spillan y Ziemnowicz, 2003). Sin embargo, las ventajas de escala que poseen las grandes empresas y la mayor cantidad de recursos comerciales que estas destinan a la obtención de reputación, marcas comerciales o redes de distribución, pueden verse compensadas en las empresas pequeñas por la segmentación de los mercados, la gran accesibilidad a los canales de distribución y por su mayor proximidad al cliente (Camisón, 1997).

Esta proximidad permite a las pymes una mayor velocidad de respuesta a las demandas de los clientes y un trato mucho más directo y cercano (Pelham, 1997a, 1997b, 2000; Pil y Holwelg, 2003). Esta agilidad también se ve favorecida por los bajos niveles de burocracia, ya que los altos niveles de burocracia en las grandes empresas dificultan el conocimiento del cliente y la generación de una cultura de satisfacción de sus necesidades (Pelham, 2000).

Diversos trabajos empíricos muestran que las pymes de éxito se distinguen de sus competidoras por una clara orientación al mercado y, sobre todo, por presentar una clara orientación al cliente (Huck y McEwen, 1991; Luk, 1996; Pelham, 1997a, 1997b, 2000; Lin, 1998; Warren y Hutchinson, 2000; Baldacchino, 2002). Esto nos permite plantear la siguiente hipótesis:

- *H₃: El éxito competitivo de las pymes se ve influido positivamente por sus recursos comerciales.*

CALIDAD DEL PRODUCTO O SERVICIO

La calidad del producto o servicio consiste en lograr la conformidad o adecuación del conjunto de las características y atributos de un producto o servicio con las necesidades y expectativas del comprador (Price Waterhouse, 1995). Esta ade-

cuación se ve favorecida por la implantación de sistemas de gestión de la calidad total que, aunque a corto plazo, pueden suponer fuertes inversiones, a medio y largo plazo reducen costes, originan clientes y empleados satisfechos y mejoran la productividad y los resultados de la empresa (Lee, 2004).

En principio cabe pensar que las pymes pueden presentar debilidades a la hora de competir con las grandes empresas, ligadas a la falta de estrategias específicas de calidad y al escaso esfuerzo de normalización y certificación (Camisón, 1997). No obstante, algunos trabajos muestran como las pymes presentan unas condiciones muy favorables a la implantación de procesos tendentes a la obtención de productos y servicios de calidad (Ahire y Golhar, 1996; Lee, 1998, 2004; Price y Chen, 1993).

Es posible identificar nueve elementos fundamentales en la gestión de la calidad total en las empresas (Lee, 1998, 2004): 1) la orientación al cliente, 2) la planificación, el compromiso y el liderazgo directivo, 3) la calidad de la información, 4) la formación, 5) la existencia de un departamento de calidad, 6) la participación de los trabajadores, 7) la gestión de procesos, 8) el diseño de los productos y servicios y 9) la gestión de proveedores. Los seis primeros elementos, por no requerir sistemas complicados de gestión, se presentan sin dificultad en las empresas de menor tamaño (Lee, 2004). De hecho son ya muchas las pymes que están aplicando todos o alguno de estos elementos a su gestión habitual (Ahire y Golhar, 1996; Lee, 1998; 2004; Price y Cheng, 1993).

Las pymes también se diferencian de las grandes empresas en la forma de implantar los procesos de calidad total. El trabajo realizado por Sun y Cheng (2002) muestra que las empresas de menor tamaño se caracterizan por implantar sistemas de calidad motivadas por los requerimientos del entorno puesto que, tras la certificación, los productos son mejor aceptados tanto por los clientes, como por otras empresas e instituciones gubernamentales. Así mismo, estos investigadores ponen de manifiesto que las prácticas de gestión de calidad más utilizadas son las relacionadas con los sistemas de liderazgo directivo, la participación de los trabajadores en la empresa y la calidad de la información. Por úl-

timo, los principios que en su estudio presentaban una mayor relación con los resultados del negocio en las pymes eran: la participación de los trabajadores en la empresa, la retroalimentación, la selección de proveedores y la gestión estratégica de la empresa.

Otro grupo de trabajos estudian el impacto de la certificación ISO en las pymes (Brown *et al.*, 1998; Quazi y Padibjo, 1998; McAdam y McKeown, 1999; Quazi y Jacobs, 2004; Renuka y Venkateshwara, 2006). Esta línea de investigación evidencia el impacto positivo de la certificación sobre la productividad, la exportación, el control de la empresa, los costes, la reducción de quejas de clientes y la imagen de la empresa, variables todas ellas vinculadas directamente a la competitividad (McAdam y McKeown, 1999; Renuka y Venkateshwara, 2006). Todos estos trabajos nos permiten proponer que la calidad es un factor que favorece el éxito de las pymes, y planteamos la siguiente hipótesis de investigación:

- *H₄: El éxito competitivo de las pymes se ve influido positivamente por la calidad de sus productos o servicios.*

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Entendemos por una buena gestión de los recursos humanos la utilización de prácticas que permitan atraer candidatos cualificados, retener y motivar a los actuales empleados y establecer fórmulas que les ayuden a crecer y desarrollarse dentro de la empresa (Ordiz, 2004).

La literatura reconoce a la gestión de los recursos humanos en la pyme una serie de singularidades que la hacen diferir de la gestión que realizan las grandes empresas (Renuka y Venkateshwara, 2006). Respecto a la incidencia de este recurso en la competitividad de la pyme, la mayor parte de los trabajos apuntan hacia una relación positiva (Viedma, 1992; Huck y McEwen, 1991; Yusuf, 1995; Wijewardena y Cooray, 1995; Luk, 1996; Gadenne, 1998; Warren y Hutchinson, 2000) e incluso lo califican como el recurso clave para competir (Hornsby y Kuratko, 2003), aunque también se encuentran otros trabajos más escépticos sobre la existencia de relación entre ambas variables (Deshpande y Golhar, 1994).

Siguiendo a Wilkinson (1999) cabe asegurar que un pequeño tamaño puede ser fuente de ventajas y desventajas en la gestión de los recursos humanos. Entre las ventajas está la mayor facilidad para alcanzar un buen clima laboral, apoyado en los rápidos y sencillos canales de comunicación existentes en las pymes como consecuencia de tener estructuras organizativas menos complejas, los mayores niveles de flexibilidad, la alta motivación laboral y la más fácil identificación con los objetivos estratégicos, al permitir a los trabajadores observar con facilidad la relación entre las tareas desarrolladas en los puestos y el resultado final obtenido por la empresa y por ofrecer puestos de trabajo amplios, así como la mayor cercanía del directivo a los puestos de trabajo.

Por el contrario, las dificultades para el desarrollo del área de dirección de recursos humanos se relacionan con el propio tamaño de las empresas –que es mayor a medida que se reduce el tamaño de las empresas–, con las reticencias de la dirección para dar cabida a la representación sindical o el uso de estilos de liderazgo jerarquizados y centralizados, así como el exceso de discrecionalidad en decisiones de contratación, remuneración o promoción, entre otras, (Hornsby y Kuratko, 2003). Como última dificultad cabe resaltar la menor capacidad de las empresas de menor tamaño para atraer y retener personal cualificado debido fundamentalmente a la menor posibilidad de ofrecer incentivos salariales o posibilidades de desarrollo profesional (McLarty, 2000; Reid *et al.*, 2000; Klass *et al.*, 2002). Para paliar este problema, los bajos salarios pueden complementarse con fórmulas alternativas de retribución adaptadas a cada individuo a través de flexibilidad en los horarios, planes de formación, participación en la gestión, carrera profesional, etc.

Para lograr el éxito, las pymes deben establecer una buena gestión y dirección de recursos humanos que permita asegurar una mano de obra motivada, formada y capaz de producir eficientemente (Deshpande y Golhar, 1994). Una inadecuada gestión de recursos humanos no sólo reduce la productividad de la empresa y su rentabilidad, sino que puede crear un clima negativo que desemboque incluso en el fracaso de la pyme (McEvoy, 1984).

En definitiva, nuestra propuesta es que el éxito competitivo de la pyme depende de una buena gestión de recursos humanos, es decir, una gestión que permita atraer candidatos cualificados, retener y motivar a los actuales empleados y establecer fórmulas que los ayuden a crecer y desarrollarse dentro de la empresa. Esto nos permite plantear la quinta de nuestras hipótesis de investigación:

- *H₅: El éxito competitivo de las pymes se ve influido positivamente por una dirección de recursos humanos profesionalizada que facilite la aplicación consistente de los procesos básicos de recursos humanos como la definición de los puestos de trabajo, la selección, la formación y la retribución como principales prácticas.*

CAPACIDADES DIRECTIVAS

El directivo, propietario o no, es la persona que adopta las decisiones generales de la empresa, planifica los objetivos a conseguir y diseña los medios para alcanzarlos, aunque delegue las decisiones en niveles inferiores (Rubio, 2004). Su papel crucial está fuera de toda duda en cualquier tipo de empresa, sin embargo su importancia en las pymes es, si cabe, mucho más importante, siendo calificados en algún trabajo como el activo más importante (Lerner y Almor, 2002), o refiriéndose a su ausencia o al déficit de capacidades directivas, como una de las principales causas del fracaso de estas empresas (Martin y Staines, 1994; Ahire y Golhar, 1996).

La práctica directiva en las empresas de menor tamaño es más complicada que en el caso de las empresas más grandes debido a factores como: la escasa mentalidad estratégica, la fuerte orientación al corto plazo, el predominio de la cultura orientada a las funciones, la dificultad para la delegación, la insuficiente profesionalización de la gestión y el escaso hábito de aprendizaje continuo (Camisón, 1997). Sin embargo, este tipo de empresas presentan también puntos fuertes.

Por un lado, que en el directivo recaigan la mayoría de las decisiones en materia de gestión, les confiere un profundo conocimiento del nego-

cio que agiliza la toma de decisiones (Martin y Staines, 1994, Camisón, 1996). El pequeño tamaño permite también una gran proximidad a los puestos de trabajo y a sus ocupantes lo que mejora la comunicación, como ya se ha indicado en el apartado relativo a los recursos humanos, con la consiguiente mejora en el clima de trabajo (Wilkinson, 1999). Asimismo, la cercanía al mercado les permite un mayor conocimiento del mismo lo que facilita el conocimiento del cliente y una respuesta rápida a sus necesidades (Pelham, 1997a, 1997b, 2000; Pil y Holwelg, 2003).

En una aproximación a aquellas capacidades directivas que facilitan el éxito en la pyme, la revisión realizada permite afirmar que las pymes deben estar dirigidas por personas que posean las siguientes características o competencias (Dollinger, 1984; Huck y McEwen, 1991; Acar, 1993; Yusuf, 1995; Luk, 1996; Lin, 1998; Otte-will *et al.*, 2000; Ritchie y Brindley, 2005): orientación a la obtención de beneficios superiores, liderazgo, amplia experiencia y conocimiento del negocio, que busquen constantemente nuevas ideas y oportunidades, que dediquen más tiempo y esfuerzo cuando la situación lo requiere, que animen y estimulen a los trabajadores a participar en la toma de decisiones y que sepan mantener la calma y sean capaces de ordenar las prioridades bajo presión

Los trabajos que estudian la influencia de las capacidades directivas en el éxito competitivo de las pymes presentan resultados positivos. Pese a que algunas investigaciones muestran una falta de relación entre ambas variables (Acar, 1993; Gadenne, 2000), otras las relacionan positivamente (Huck y McEwen, 1991; Martin y Staines, 1994; Lin, 1998; Luk, 1996; Camisón, 1997; Rogoff *et al.*, 2004), por lo que cabe contrastar lo que sucede con esta variable en el contexto de las pymes en España; en definitiva, aquellas empresas que cuenten con directivos capaces de responder a las exigencias del entorno, del mercado y de su propia organización, alcancen mayores niveles de éxito, lo que nos lleva a proponer la siguiente hipótesis de investigación:

- *H₆: El éxito competitivo de las pymes se ve influido positivamente por las capacidades de sus directivos.*

CULTURA

La cultura es el conjunto de hábitos, creencias, expectativas y valores, compartidos por todos los miembros de la organización (Ritchie y Brindley, 2005). Contribuyen a definir el modo de hacer las cosas en la empresa y sirven como guía para analizar el comportamiento de sus miembros, resolver disputas y mantener la cohesión interna (Fernández *et al.*, 1998). El grado de cohesión en torno a ciertos valores de los miembros de una empresa, constituye un elemento diferenciador clave en la competitividad empresarial (Camisón, 1997). El análisis de los valores culturales de una organización debe realizarse teniendo en cuenta diversos aspectos. Es necesario distinguir entre la cultura formal reflejo de los valores, normas y costumbres establecidas y gestionadas por los directivos y la informal, fruto de la interacción entre las personas de la empresa (Choueke y Armstrong, 2000).

En cuanto a la cultura formal, del análisis de la literatura se desprende que estarán más cerca del éxito competitivo las pymes que fijan de una manera clara, su naturaleza y propósito, e infunden a todos sus niveles un firme sentido de la misión, se centren en la rentabilidad, la innovación, los recursos humanos y la calidad y estén orientadas a la acción, fomentando la iniciativa y el espíritu emprendedor (Churchill y Lewis, 1983; Clifford y Cavanagh, 1985; Choueke y Armstrong, 2000; McLarty, 2000; Rauch *et al.*, 2000), es decir aquellas pymes con una cultura más proactiva. Esto permitirá que los trabajadores tengan clara cual es su misión, qué deben hacer y qué se espera de ellos, a quién delegar en caso necesario y, lo que es más importante, cómo actuar ante situaciones imprevisibles (Irani *et al.*, 1997). Es necesario que los gerentes de pymes abandonen la idea de líder jerárquico y promuevan una dirección que fomente la participación e implicación de los trabajadores en la empresa (Camisón, 1997).

Por lo que respecta a la cultura informal, el pequeño tamaño facilita la comunicación entre empleados por las menores barreras jerárquicas, promueve la motivación laboral, favorece las relaciones laborales y permite conseguir una mayor identificación del trabajador con la empresa (Camisón, 1997; Wilkinson, 1999), factores to-

dos ellos promotores del éxito competitivo (Churchill y Lewis, 1983; Clifford y Cavanagh, 1985; Choueke y Armstrong, 2000; McLarty, 2000; Rauch *et al.*, 2000). Esto nos lleva a proponer la siguiente hipótesis de investigación:

- *H₇: El éxito competitivo de las pymes se ve influido positivamente por una cultura proactiva y de implicación de los trabajadores en la empresa.*

TIPO DE CONTROL

Diversos trabajos, como los de Daily y Doolinguer (1992) y Reyes y Sacristán (2003), sostienen la hipótesis de que un control familiar favorece los resultados de las empresas sobre la base de un mayor alineamiento de intereses y de unos menores costes de control. Los argumentos utilizados en estos trabajos permiten afirmar que las empresas con control familiar disponen de una mayor posibilidad para la creación y el mantenimiento de determinadas ventajas competitivas. Sobre la base de estos razonamientos se propone que las empresas controladas mayoritariamente por un grupo familiar presentan una mejor posición relativa respecto de la competencia.

- *H₈: El éxito competitivo de las pymes se ve influido positivamente por un mayor control familiar.*

METODOLOGÍA

POBLACIÓN, MUESTRA Y OBTENCIÓN DE DATOS

La población seleccionada para el contraste de las hipótesis está formada por empresas de la Región de Murcia con más de 5 trabajadores y menos de 250. La muestra ha sido diseñada según los principios del muestreo estratificado en poblaciones finitas resultando, una vez depurada la base de datos, una muestra de 541 pymes, lo que supone un 4,1% de la población total (10.765 pymes), el margen de error máximo es de 0,05 puntos con un nivel de confianza del 95%. La población de empresas ha sido segmentada de acuerdo a dos criterios: actividad y co-

marca. El número de empresas en cada uno de los estratos construidos se ha obtenido a partir de la información del Directorio Central de Empresas del INE y de los registros del Régimen General de la Seguridad Social. La distribución de las unidades muestrales entre los estratos diseñados se ha realizado de acuerdo al criterio de afijación proporcional, esto es, el número de empresas de la muestra en cada estrato es directamente proporcional al peso relativo de dicho estrato sobre la población total. Dentro de cada estrato la selección se ha realizado mediante un muestreo aleatorio simple. La composición de la muestra por sectores, número de empleados, facturación y antigüedad se recoge en la tabla 3.

Tabla 3.- Datos de la muestra

SECTORES	INDUSTRIA N=315	SERVICIOS N=226
NÚMERO DE EMPLEADOS		
Menos de 10.	31,8%	27,6%
De 10 a 49	52,6%	53,6%
De 50 a 250	15,6%	18,8%
<i>Media</i>	37,74	43,41
<i>Desviación típica</i>	118,83	88,36
FACTURACIÓN (Millones de Euros)		
Menos de 1	58,0%	32,5%
De 2 a 7	28,9%	45,9%
De 7 a 40	13,1%	21,6%
<i>Media</i>	4,69	7,03
<i>Desviación típica</i>	12,790	13,423
ANTIGÜEDAD (Años)		
Menos de 10	26,9%	20,7%
De 10 a 20	38,0%	46,1%
De 20 a 30	20,0%	21,2%
De 30 a 40	6,9%	6,0%
Más de 40	8,2%	6,0%
<i>Media</i>	19,61	18,9
<i>Desviación típica</i>	17,65	16,12

FUENTE: Elaboración propia

La técnica de recogida de información fue una encuesta personal, utilizándose como soporte un cuestionario autoadministrado. Se decidió entrevistar al gerente de la empresa por dos motivos. De un lado el gerente es un puesto cercano a los principales directivos de la empresa, disponiendo y manejando mucha información relevante, condición necesaria para poder cumplir los objetivos de este trabajo. De otro lado, sobre el gerente recae habitualmente la responsabilidad de elegir entre las distintas opciones estratégicas, lo que le confiere un amplio conocimiento de los recursos y capacidades que tiene la misma, un elemento esencial en nuestra investigación.

MEDIDA DE LAS VARIABLES

Variable dependiente

Con el objetivo de obtener una medida de éxito competitivo que fuese operativa se ha realizado una revisión de diversos trabajos empíricos (Puig, 1996; Pelham, 1997a, 1997b, 2000; Camisón, 1999, 2001; Cagliano *et al.*, 2001; Paig y Littrell, 2002). La literatura considera, por lo general, más idónea la utilización de una medida multidimensional de naturaleza cuantitativa y cualitativa (Kotey y Meredith, 1997), debido a que la capacidad para competir es un concepto amplio, que se ve determinado por un gran número de variables de naturaleza tangible e intangible. Además, es necesario introducir en el concepto la perspectiva de los diferentes grupos de interés. Una segunda cuestión viene derivada de la fuente de obtención de datos más apropiada a los objetivos de nuestra investigación. En este sentido, la literatura ha seguido diversos medios para identificar y medir el desempeño organizativo. Concretamente, según la fuente de información utilizada para obtener los datos, se pueden distinguir entre fuentes objetivas⁴ y subjetivas⁵ (Camisón, 1999).

A pesar de no existir un claro consenso en la literatura sobre el tipo de fuente de información a utilizar, en este trabajo se propone la utilización de fuentes subjetivas. Esto se debe, entre otras razones, a que las características de la información empresarial, basada en el sistema de información contable introduce una peculiar forma de registrar y clasificar impregnada de consideraciones legales y fiscales que pueden sesgar su objetividad al alejar el auténtico valor de la empresa y sus rendimientos (Varadajan y Ramanujan, 1990). Por el contrario, las fuentes subjetivas de desempeño son más útiles cuando se utilizan muestras de pymes de acuerdo con Covin *et al.* (1990). Por tanto, una escala multidimensional, que incluya tanto variables cuantitativas como cualitativas, y la utilización de fuentes subjetivas nos aporta una medida más precisa del éxito competitivo, especialmente en las pymes.

En este sentido, muchas investigaciones en pymes utilizan para la medición del desempeño o éxito de la empresa medidas subjetivas (Birley

y Westhead, 1990; Conant *et al.*, 1990; Acar, 1993; Alvarez y García, 1996; Gadenne, 1998; Pelham, 2000; Camisón, 2001). Concretamente, sobre la base de las investigaciones de referencia en este trabajo se ha optado por medir el éxito mediante la construcción de un indicador global de éxito. Para ello se han seleccionado siete dimensiones o variables de resultado utilizadas individualmente en muchos de los trabajos citados anteriormente y que van conformar una escala multi-item para medir el éxito competitivo: i) aumento de cuota de mercado, ii) productividad de la mano de obra, iii) solvencia (capacidad para hacer frente a los pagos), iv) reputación de la empresa, v) satisfacción de los clientes, vi) satisfacción de los empleados, vii) posición competitiva general (en precios, calidad e innovación). Con estas variables, medidas con escalas Likert de 1-5 puntos, se construyó una variable suma que valora el éxito competitivo en una escala de 7 hasta 35.

Variables independientes

Para medir las variables independientes se han utilizado escalas contrastadas en la literatura, en el caso de la *innovación* (Camisón, 1999b), los *recursos comerciales* (Narver y Slater, 1990; Deshpandé *et al.*, 1993; Slater y Narver, 1994; Cobbenhagen y Den Hertog, 1995; López, 1998; Camisón, 1999a), *dirección de recursos humanos* (Camisón, 1999b; De Saa, 2000 y Camps y Cruz, 2002), las *capacidades directivas*. (Cammock *et al.*, 1995) y la *cultura* (Capon *et al.*, 1992; Mueller, 1994; López, 1998; Cameron y Quinn, 1999, Camisón, 1999b; Ridderstrale y Engström, 2000; Camps y Cruz, 2002. Cada uno de los ítemes se ha medido utilizando una escala tipo Likert que va desde (1) total desacuerdo hasta (5) total acuerdo.

En cuanto a la variable *calidad*, a los encuestados se le preguntó si sus empresas contaban con la certificación ISO 9000 o equivalentes, si estaban en proceso previo a la certificación o si por el contrario no lo estaban. Esta escala es la misma que se utilizó en los trabajos de Aragón y Sánchez (2003) y García (2002). Esto permite construir una variable dummy que toma el valor 1 cuando la empresa está certificada por la ISO de la serie 9000 o equivalentes o bien se encuen-

tra en proceso de hacerlo y el valor 0 cuando no lo está. De igual forma se ha procedido a medir la *posición tecnológica* de la empresa: fuerte –la tecnología adquirida por la empresa o el uso que hace de ella la posiciona por delante de los competidores, o bien desarrollo interno de tecnología– o débil –la tecnología que utiliza es la misma que sus principales competidores y sólo realizan inversiones cuando comprueban que la competencia tiene buenos resultados o bien los principales competidores tienen una tecnología más eficiente–, y el *tipo de control* que se ejerce en la empresa, según sea familiar o no.

Variables de control

Para no desvirtuar el análisis de los datos y evitar posibles problemas de interpretación de los resultados, se han introducido variables de control que pueden explicar, al menos parcialmente, el éxito competitivo de la empresa. De acuerdo con la literatura revisada (Lafuente y Yagüe, 1989; Acar, 1993; Wijewardena y Cooray, 1995; Gadenne, 1998; Pelham, 2000; Santos y González, 2000; Reid *et al.*, 2000; Cagliano *et al.*, 2001; Camisón y Boronat, 2003) se han incluido dos: la *antigüedad* y el *tamaño* de la empresa.

Los resultados obtenidos por los trabajos que relacionan la antigüedad o la experiencia con el desempeño empresarial son contradictorios. Mientras unos asocian edad de la empresa y desempeño de una forma positiva al entender que las empresas con más antigüedad presentan crecimientos más rápidos (Bracker y Pearson, 1986; Birley y Westhead, 1990) otras investigaciones sugieren la relación opuesta (Begley y Boyd, 1987) e incluso los resultados en ocasiones apuntan hacia una ausencia de relación (Acar, 1993; Wijewardena y Cooray, 1995). Esta falta de consenso puede deberse a que la antigüedad por sí sola no es una garantía de mejora de la posición competitiva, pues esta mejora sólo podrá lograrse con la ayuda del resto de recursos, y eso justifica su inclusión como variable de control. Ha sido medida por los años transcurridos desde la constitución de la empresa.

En cuanto al tamaño, medido a través del número de empleados, también se incluye como variable de control dado que el debate acerca de

su influencia sobre la competitividad está aún abierto (Acedo *et al.*, 2005). Por un lado, la competitividad se ha asociado positivamente al tamaño justificada por los beneficios que representan en las empresas de mayor tamaño las economías de escala, el mayor poder de negociación frente a los agentes externos, la mayor solidez de las estructuras financieras o la mayor facilidad de acceso a los mercados internacionales, entre otras cuestiones. Sin embargo, es posible también encontrar la tesis opuesta, la mayor proximidad al mercado, la cultura de confianza y compromiso, la flexibilidad, y el gran dinamismo permite que las organizaciones pequeñas puedan obtener ventajas competitivas sobre las grandes.

Diversas investigaciones afirman que variables como el sector de actividad condicionan la posición competitiva de la empresa. Concretamente, estas diferencias se deben a variables como el número de competidores en el mercado y a su distribución por cuotas, el grado de integración vertical existente, el número de compradores y su distribución de la demanda local, el grado de intensidad de las barreras de entrada y salida del sector, el nivel de diferenciación del producto, la existencia de productos sustitutivos, el nivel de información de cada empresa, etc. Para medir la incidencia que las variables sectoriales pudieran tener sobre los resultados, se ha optado por realizar los cálculos para dos submuestras de empresas, por un lado las del sector industrial y, por otro, las de servicios. Ello nos permite obtener información adicional sobre el comportamiento de las variables competitivas para estos sectores.

RESULTADOS

Con los datos recogidos se llevó a cabo un análisis factorial confirmatorio (CFA) para comprobar la fiabilidad y validez de los cinco conceptos que constituyen variables exógenas y endógenas en el modelo. Para el resto de variables, al ser medidas con un solo indicador item-global el constructo coincide con la medida y no es procedente el análisis de fiabilidad. Para la realización del CFA se ha acudido al paquete estadístico Lisrel v.8.5, empleando el método de máxima verosimilitud, utilizando como matriz de entrada la de varianzas-covarianzas (Hair *et al.*, 1999).

Las medidas de bondad del ajuste del modelo de medida indican un razonable nivel de ajuste según los valores recomendados por Hair *et al.* (1999) (tabla 4).

Los valores *t* de los coeficientes estimados varían entre 2,68 y 24,18 lo que implica una adecuada validez convergente. Asimismo, la fiabilidad compuesta (Fornell y Larcker, 1981) es satisfactoria para cada variable, ya que presenta valores superiores a 0.7. En cuanto a la varianza extraída (AVE), todas las escalas ofrecen un valor superior al límite recomendable de 0.5. Para evaluar la validez discriminante se ha el método propuesto por Fornell y Larcker (1981), consiste

en comprobar que la varianza extraída, estimada para cada variable, es mayor que el cuadrado de la correlación de ese concepto con los demás. Este procedimiento mostró que existe validez discriminante para todas las variables utilizadas.

Para contrastar las hipótesis de trabajo que relacionan cada uno de los factores competitivos con el éxito competitivo se ha utilizado el método de la de regresión multivariante. Es el método más adecuado según la literatura para los estudios donde la variable dependiente e independiente son continuas, y no existen variables que actúan al mismo tiempo con carácter dependiente e independiente, en cuyo caso se utilizaría un

Tabla 4.- Fiabilidad y validez de las escalas utilizadas

ÍTEM	$\lambda^2_{c.e.}$	t	Alfa	ρ_c	AVE
<i>Innovación (INN)</i>			0,60	0,66	0,52
Obtenemos información de las tecnologías relevantes en nuestro sector	0,54	15,34			
Desarrollamos nuevos productos/servicios	0,53	18,33			
Desarrollamos nuevos procesos	0,58	17,31			
Asignamos recursos (financieros, humanos, etc.) al departamento de I+D	0,41	14,28			
<i>Recursos Comerciales(REC)</i>			0,74	0,69	0,60
Recabamos/analizamos información sobre nuestros clientes y mercados	0,6	23,10			
Nuestra empresa tiene una buena imagen en el mercado	0,57	24,18			
Nos anticipamos con rapidez a los cambios y tendencias del mercado	0,52	19,79			
No tenemos quejas de los clientes sobre la calidad de nuestro servicio/producto	0,48	17,11			
Preguntamos habitualmente a nuestros clientes para evaluar la calidad de nuestros productos y servicios	0,16	4,13			
<i>Buena gestión de Recursos Humanos(REH)</i>			0,75	0,65	0,53
Si la empresa tuviera problemas financieros su personal sería lo último que tocaría	0,38	7,16			
Mediante la selección de personal se asegura que entren aquellas personas que se adaptan a la organización como un todo	0,41	7,27			
Las personas seleccionadas tienen siempre el nivel de capacidades y conocimientos requeridos por el puesto	0,45	14,31			
La organización del trabajo se orienta hacia el trabajo en equipo	0,66	22,19			
El nivel de formación de la plantilla está muy por encima de lo requerido para el puesto	0,58	15,89			
Nuestro nivel de retribuciones está por encima de la media del mercado	0,64	21,23			
Se informa periódicamente a los trabajadores sobre las estrategias y el desempeño financiero de la empresa	0,50	17,66			
La organización valora muy positivamente las sugerencias de cualquier tipo que provengan de los trabajadores	0,38	9,73			
<i>Capacidades Directivas(CAD)</i>			0,81	0,72	0,61
Insisten en la necesidad de obtener beneficios superiores	0,43	17,98			
Tienen un liderazgo natural, dirigen con facilidad	0,55	15,10			
Tienen una amplia experiencia y conocimiento del negocio	0,42	11,34			
Buscan constantemente nuevas ideas y oportunidades	0,50	14,30			
Dedican más tiempo y esfuerzo cuando la situación lo requiere	0,16	2,68			
Animan y estimulan a los trabajadores a participar en la toma de decisiones	0,16	2,68			
Mantienen la calma y ordenan bien las prioridades bajo presión	0,33	9,24			
<i>Cultura(CUL)</i>			0,85	0,78	0,55
La misión y objetivos de la empresa, así como sus valores están claramente fijados	0,30	6,61			
El personal se identifica y comparte los objetivos, valores y misión de la empresa	0,18	4,44			
Se caracteriza por promover la iniciativa del individuo, la innovación y el cambio continuo	0,40	12,94			
Se caracteriza por promover la lealtad, el compromiso con la empresa, la confianza mutua y el trabajo en equipo	0,44	14,31			
Entre los trabajadores existe un clima amigable y de confianza	0,54	15,45			
$\chi^2(579) = 3589,06$ ($p = 0,000$) AGFI = 0,70 GFI = 0,74 CFI = 0,75 SRMR = 0,09 RMSEA = 0,09					

análisis de ecuaciones estructurales (Hair *et al.* 1999).

Matemáticamente la ecuación de regresión adopta la siguiente expresión:

$$Y_{ij} = \beta_0 + \sum_{k=1}^2 \beta_k C_{kj} + \beta_3 PT_j + \beta_4 I_j + \beta_5 HM_j + \beta_6 AC_j + \beta_7 RRHH_j + \beta_8 CD_j + \beta_9 VC_j + \beta_{10} TC + e_i$$

siendo Y_{ij} el valor del indicador de éxito i para la empresa j (i = indicador global); β_0 la constante de la recta de regresión; β_1 - β_{10} los parámetros de los coeficientes de variación parcial para cada una de las variables independientes, que representan la estimación del cambio en la variación de la variable dependiente que puede atribuirse a un incremento en una unidad en la variable independiente; e_i el error aleatorio o residuo de la recta de regresión, siendo el residuo la diferencia entre el valor real de la variable dependiente y el pronosticado por el modelo; C_{kj} el valor del indicador de control k para la empresa j ($k = 1$: tamaño de la empresa y 2 : antigüedad); PT_j la posición tecnológica de la empresa de la empresa j (recursos tecnológicos); I_j el grado de innovación en la empresa j ; HM_j las habilidades de marketing en la empresa j ; AC_j el aseguramiento de la calidad en la empresa j ; $RRHH_j$ la gestión de recursos humanos en la empresa j ; CD_j las capacidades directivas en la empresa j ; VC_j los valores culturales en la empresa j ; y TC_j el tipo de control en la empresa j .

Un análisis previo de los datos permite analizar las relaciones entre las variables objeto de estudio. Para ello en primer lugar se presenta la matriz de correlaciones entre las variables que se introducen en la regresión (tabla 5). El análisis de la misma permite ver, en una primera aproximación, las relaciones entre las variables objeto

de estudio, así como apreciar si, en general, pudieran existir problemas de multicolinealidad entre ellas.

Como se puede observar, a pesar de que muchas de las correlaciones son significativas, las relaciones entre las variables que van a ser introducidas, por lo general, son bajas.

Por otro lado, es necesario también comprobar el cumplimiento de todas las condiciones que la muestra debe tener para aplicar un análisis de regresión multivariante. Concretamente, el cálculo y análisis de los residuos de cada una de las regresiones permite afirmar se cumplen los supuestos de linealidad, homocedasticidad, independencia y normalidad⁶, siguiendo la metodología recomendada (Hair *et al.*, 1999).

En lo referente al contraste de hipótesis, la tabla 6 muestra los resultados de las regresiones realizadas para el total de la muestra y para cada una de las submuestras analizadas. Como se puede comprobar todos los modelos son significativos, lo que pone de manifiesto que las variables independientes, en conjunto, explican variaciones en la medida de resultado. Aunque el R^2 es algo bajo, es superior al obtenido en investigaciones similares como la de Acar (1993). Por otra parte es de resaltar que en este trabajo sólo se analiza el efecto de algunas variables internas, las introducidas en la literatura previa, hecho que no excluye la influencia de variables de otra índole.

Los resultados obtenidos para las variables de control son similares en los dos sectores. Respecto de la *antigüedad* se observa que en ningún caso se ha producido el efecto positivo que se esperaba por la experiencia acumulada, al no observarse variaciones en la posición competitiva de las pymes en función de los años que se lleva ejerciendo la actividad. Igual sucede para el caso del *tamaño*, lo que nos puede llevar a sostener que el tamaño de la empresa no explica variaciones en el éxito competitivo de la misma, o bien,

Tabla 5.- Correlación entre las variables

	<i>PT</i>	<i>I</i>	<i>HM</i>	<i>AC</i>	<i>RRHH</i>	<i>CD</i>	<i>VC</i>
<i>I</i>	0,376***						
<i>HM</i>	0,322***	0,471***					
<i>AC</i>	0,248***	0,306***	0,174***				
<i>RRHH</i>	0,124***	0,159***	0,389***	0,051***			
<i>CD</i>	0,219***	0,194***	0,426***	0,043***	0,454***		
<i>VC</i>	0,291***	0,349***	0,507***	0,096***	0,427***	0,431***	
<i>TC</i>	0,019***	0,051***	0,024***	-0,120***	0,037***	0,002***	-0,077***

dado que la muestra con la que se trabaja es de pymes, no explica variaciones en la competitividad por dicha razón. En todo caso, estos resultados son consistentes con los obtenidos por la literatura revisada en el sentido de ausencia de efectos claros de la antigüedad y del tamaño de la empresa sobre los resultados de la organización.

Tabla 6.- Resultados de la regresión

	ÉXITO COMPETITIVO		
	TOTAL	INDUSTRIA	SERVICIOS
Tamaño	-0,007	-0,045	0,018
Antigüedad	0,010	0,009	0,030
Posición tecnológica	0,134***	0,106*	0,148**
Innovación	0,264***	0,280***	0,260**
Recursos comerciales	0,328***	0,252***	0,223**
Calidad	0,101**	0,111*	0,127*
Dirección de RR.HH.	0,097**	0,131**	0,284***
Capacid. directivas	-0,132**	-0,194**	0,090
Cultura	0,105**	0,146**	-0,169*
Tipo de control	0,099**	0,117**	0,108*
R ²	0,593	0,406	0,395
R ² corregida	0,352	0,382	0,357
F	15,081***	17,070***	10,386***

¹ Industria: N=313; ² Servicios: N=226; ³ Coeficientes estandarizados.
 (*): Diferencias estadísticamente significativas $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$.

Por lo que se refiere al contraste de hipótesis para toda la muestra, se confirma que se cumplen las hipótesis H₁, H₂, H₃, H₄, H₅ y H₇ y H₈ –relativas al efecto positivo en el éxito competitivo de la posición tecnológica, innovación, recursos comerciales, calidad, dirección de recursos humanos, cultura y tipo de control (familiar o no)–. No se encuentra el efecto esperado con la hipótesis H₆ relativa a la influencia positiva en el éxito competitivo de las capacidades directivas.

Al analizar los datos con la submuestra del *sector industrial* se observa que todas las variables introducidas en el modelo presentan una relación significativa con la variable dependiente –éxito competitivo de la empresa–. Estos resultados nos llevan a aceptar las hipótesis H₁, H₂, H₃, H₄, H₅, H₇ y H₈ para el caso de las pymes industriales. No se acepta la H₆ relativa a la influencia en el éxito competitivo de las capacidades directivas, pues el signo de la relación es contrario al esperado.

En el *sector servicios* se encuentra que la posición tecnológica, la innovación, los recursos comerciales, la calidad, la gestión o dirección de

recursos humanos, la cultura y el tipo de control presentan coeficientes de regresión significativos aunque, contrariamente a lo esperado, el coeficiente de regresión de la variable cultura es significativo pero con un signo negativo; también es de resaltar que la variable capacidades directivas no tienen influencia significativa en los resultados empresariales. Los resultados para esta submuestra (sector servicios) nos permiten aceptar las hipótesis H₁, H₂, H₃, H₄, H₅ y H₈, no encontrando evidencia empírica suficiente que soporte las hipótesis H₆ y H₇, relativas al efecto positivo en los resultados organizacionales de las capacidades directivas y de la cultura.

A la vista de estos resultados se puede sostener, por un lado, que ni la antigüedad de la empresa, ni el tamaño de la misma –trabajamos con una muestra de pymes– explican el éxito competitivo. Asimismo se confirma, de acuerdo con la literatura revisada que la posición tecnológica, la innovación, los recursos comerciales, la calidad y la dirección de recursos humanos y el tipo de control tienen una influencia positiva en el éxito competitivo de las pymes lo que confirma que se pueden aceptar las hipótesis H₁, H₂, H₃, H₄, H₅ y H₈. Para las variables capacidades directivas la evidencia empírica no permite sostener la hipótesis planteada (H₆), ni para la variable cultura (H₇).

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Con este trabajo se ha demostrado que los factores que en mayor medida explican el éxito competitivo en las pymes son su posición tecnológica, la innovación, sus recursos comerciales, la calidad y su dirección de los recursos humanos. En este sentido, los resultados del contraste empírico realizado permiten afirmar que el éxito de las pymes depende de recursos y capacidades similares a los de las grandes empresas, hecho que se ve confirmado en mayor medida si se tiene en cuenta, además, que el tamaño de la empresa no explica variaciones en el éxito competitivo de la organización, si bien, hay que tener en cuenta que en la muestra sólo se trabaja con empresas que como máximo cuentan con 249 empleados.

También las pymes cuentan con especificidades propias y diferencias con las grandes empre-

sas, como el tipo de control –es mayor el porcentaje de empresas familiares a medida que se reduce el tamaño empresarial– o el hecho de que no tengan efecto positivo en los resultados una variable, a priori tan importante, como las capacidades directivas, lo que no sucede en las empresas de mayor tamaño. No obstante, este resultado es consistente con la ambivalencia que en este último aspecto se manifiesta en trabajos como los de Acar (1993) y Gadenne (2000) que no encuentran relación positiva entre capacidades directiva y éxito competitivo, frente a otros como el de Rogoff *et al.* (2004) que si la encuentran, por citar sólo el trabajo más reciente que encuentra resultados en este sentido, por lo que este resultado es, en cierta medida, consistente con una parte de la literatura que profundiza en esta relación.

Analizando los resultados por sectores, se puede afirmar, en primer lugar, que el éxito competitivo de la pyme, si bien depende fundamentalmente de los recursos poseídos y de la habilidad para coordinarlos, también se ve afectado por variables relacionadas con el sector donde se actúa (Mauri y Michaels, 1998), dado que se encuentran diferentes intensidades en el valor explicativo de las variables ya referidas que muestran un efecto positivo en los resultados como son: la tecnología, la innovación, los recursos comerciales, la calidad, la gestión de los recursos humanos y el tipo de control. No hay coincidencia en el efecto de las capacidades directivas (que en sector industrial es negativo y en el de servicios no existe), ni en la cultura que muestra un efecto positivo en la industria y negativo en los servicios, cuando cabría esperar, en todo caso, que fuese al revés, por el mayor peso que cabe pensar que tiene la cultura de la empresa en el sector servicios.

El aprovechamiento de los activos tecnológicos –H₁– supone un elemento de competitividad y éxito, resultado consistente con los obtenidos por la literatura para las organizaciones en general, independientemente de su tamaño (Cunningham, 1995; Gudmunson *et al.*, 2003; Klofsten y Scheele, 2003; Pil y Holwelg, 2003), así como con los obtenidos por Acar (1993), Donovan (1996), Camisón (1997) y Aragón y Rubio (2004, 2005) con muestras de pymes, por lo que no parece que la influencia del factor en el éxito

competitivo se explique sólo por el mayor o menor tamaño de la empresa.

El contraste de la segunda hipótesis H₂ nos indica el relevante papel de la innovación como recurso competitivo en el caso de las pymes, un resultado ya demostrado para las organizaciones en general (Pil y Holwelg, 2003). El reducido tamaño, permite, por tanto, una mayor agilidad en los procesos que implican el lanzamiento de novedades, y permite una mejor atención de las necesidades cambiantes de los clientes. Para ello es imprescindible un buen sistema de información que fomente la participación de los trabajadores (Ribeiro, 2001, 2003; Gudmunson *et al.*, 2003). Asimismo es de resaltar que este resultado, en su conjunto es coincidente con los obtenidos por Lloyd-Reason *et al.* (2002) y por Camisón *et al.* (2004) en sus respectivos trabajos.

En este trabajo, de forma similar a lo que obtienen otros de la literatura organizacional (Pelam, 1997a, 1997b, 2000; Lin, 1998; Warren y Hutchinson, 2000; Baldacchino, 1999) se pone de manifiesto la importancia de aprovechar la proximidad al mercado y al cliente que posibilita disponer de una reducida dimensión. Serán más competitivas las pymes que recaben y analicen información, tengan una buena imagen en el mercado, se anticipen con rapidez a cambios y tendencias, y reduzcan al mínimo las quejas sobre la calidad de sus productos o servicios. Es necesario salvar las debilidades que se suelen presentar en este factor clave en las pymes contratando profesionales de marketing con los perfiles adecuados y destinar los recursos necesarios para fortalecer la imagen de marca (Spillan y Ziemnowicz, 2003), hecho que se ve confirmado por el importante valor explicativo de los recursos comerciales en el éxito competitivo –H₃–.

En línea con los trabajos de Luk (1996); Chaston y Mangles (1997), Donrrosoro *et al.* (2001), Rodríguez *et al.* (2001), Quazi y Jacobs, (2004) y Renuka y Venkateshwara (2006), las organizaciones implicadas en procesos de calidad son más competitivas. La lógica de la búsqueda por hacer las tareas bien a la primera se traduce en un mayor éxito competitivo; este principio es aplicable a las organizaciones en general y a las pymes en particular, según se desprende del contraste de la hipótesis H₄. Pero desafortunadamente, pese a la repercusión que la

calidad total tiene en el crecimiento y competitividad de las pymes, en la muestra de empresas seleccionada tan sólo un 20% de ellas dispone de una certificación ISO 9000 o equivalente. Esto denota una ausencia significativa de interés por parte de las empresas de menor tamaño para adaptarse a las exigencias de los actuales mercados, en los que los consumidores demandan una buena calidad de los productos y servicios que se ofrecen.

Determinados elementos propios de las pymes en la gestión de recursos humanos favorecen que éstos contribuyan de forma significativa al éxito competitivo. Entre ellos destaca el buen clima laboral que, por lo general, presentan las empresas de menor tamaño, la mayor claridad organizativa fomentada por la menor complejidad existente o la mayor cercanía de los directivos a los puestos y a sus empleados. Este factor también supone un elemento importante en el caso de las grandes empresas, como lo demuestran diversos trabajos (Huck y McEwen, 1991; Viedma, 1992; Reid *et al.*, 2000; McLarty, 2000). De hecho, sensu contrario, la mala gestión de los recursos humanos constituye la principal causa de fracaso de las pymes (McEvoy, 1984). Lo anterior se ve corroborado por los resultados obtenidos para la H₅, y es consistente con las conclusiones obtenidas por Hornsby y Kuratko (2003) para las pymes.

Por último, tanto las capacidades directivas a las que ya se ha hecho referencia anteriormente, como la cultura presentan signos diferentes a los esperados o no consistentes, según el sector. Los resultados del trabajo indican que una cultura orientada a objetivos y a la competitividad no se traduce en un mayor éxito, un resultado particular para el caso de las pymes, ya que otros trabajos que analizan empresas de mayor tamaño sí encuentran para esta variable una influencia significativa (Llopis, 2000; Choueke y Armstrong, 2000; McLarty, 2000; Rauch *et al.* 2000; Dorrosoro *et al.*, 2001). Una explicación a estos resultados puede encontrarse en que una mayor presión y orientación a los resultados influya en un menor rendimiento, y es posible que esta relación sea más frecuente en las empresas más pequeñas donde el contacto personal y las relaciones entre diferentes niveles jerárquicos son más frecuentes.

También los resultados obtenidos para la variable capacidades directivas son diferentes a los esperados, pudiendo explicar esta contradicción con argumentaciones diversas. En primer lugar puede existir un sesgo en la respuesta al cuestionario. El que sean los propios directivos los que están autoevaluando sus capacidades puede producir sesgos en la medición. Un análisis de las frecuencias de las respuestas muestra como en general más del 60% de los directivos se sitúan por encima del 4 en prácticamente todas las variables que forman la escala. Además, este resultado puede deberse también a que se ha obviado en el análisis dos factores que condicionan la relación entre capacidades directivas y éxito, como son la experiencia del directivo (Martin y Staines, 1994; Greguras, 2005) y su formación (Bantel y Jackson, 1989; Wiersema y Bantel, 1992; Norburn y Birley, 1988). En el cuestionario pasado a las empresas de la muestra no se obtuvieron datos acerca de la experiencia del directivo, pero sí relativos a su nivel de formación. Los resultados del análisis de esta variable indica que, en ambos sectores, el nivel de formación de los directivos es bastante bajo, concretamente en más del 60% de los casos los directivos poseen estudios primarios o de formación profesional. Tan sólo un 15% afirma poseer estudios universitarios de grado superior, lo que puede estar condicionando los resultados obtenidos para esta variable.

Para no faltar al rigor que exige todo trabajo de investigación, es preciso hacer mención a las *limitaciones* del mismo que han sido identificadas. En primer lugar, este trabajo realiza un análisis *expost* de la competitividad empresarial, es decir describe qué factores son los determinantes para que las empresas alcanzaran el éxito una vez alcanzado éste. A pesar de ello, se considera que lo expuesto puede servir de guía para las prácticas directivas futuras. En segundo lugar, no hay que olvidar que obtener la información a través de una encuesta realizada a los directivos de las empresas puede llevar a que las respuestas se deban más a un visión ideal basada en sus conocimientos y experiencias que a la realidad de sus empresas.

Por último, a pesar de las limitaciones, este trabajo realiza una serie de *aportaciones* muy importantes a nivel científico y práctico. En primer lugar, profundiza en el conocimiento cientí-

fico de las pymes y de sus estrategias competitivas al analizar cada uno de los recursos estratégicos de forma aislada analizando su rol como favorecedores del éxito competitivo en las pymes. Además, se corrobora empíricamente la importancia para el éxito de las pymes tienen factores como la tecnología, la innovación, los recursos comerciales, la calidad y la dirección de recursos humanos, factores que, vistos en conjunto no difieren de los que también tienen en cuenta las empresas de mayor tamaño, si bien, en el caso de las pymes se observan matices que les permiten obtener una gestión más eficiente de los mismos.

A partir de las conclusiones y reflexiones realizadas en el presente trabajo, se deben abrir *líneas futuras* de investigación que profundicen en el conocimiento de las relaciones aquí estudiadas. En primer lugar, la ampliación de este estudio a otros ámbitos territoriales, nacionales o europeos. En segundo lugar, todos los factores de éxito identificados, no necesariamente repercutirán en una mejora de resultados financieros a corto plazo, sino que pueden suponer una mejora de su posición competitiva a corto, medio y largo plazo. Un estudio longitudinal permitiría salvar este inconveniente. Por último, sería enriquecedor comparar los resultados obtenidos en este trabajo gracias a la utilización de medidas subjetivas con los resultados procedentes de datos objetivos, como ratios de rentabilidad o de crecimiento.

NOTAS

- Entre las escasas excepciones encontradas es de resaltar los estudios realizados por Chandler y Hanks (1994), Rangone (1999), Camisón (2001) y Lerner y Almor (2002) que, con diferentes objetivos, analizan el papel jugado por los recursos y capacidades en las empresas de menor tamaño.
- Según el Directorio Central de Empresas (DIRCE) a 1 de enero del año 2003 había en España 2.809.385 pymes (empresas comprendidas entre 0 y 249 asalariados). Este tipo de empresas representa el 99,87 por ciento del censo de empresas de España. (http://www.ipyme.org/estadisticas_pyme/retrato_pyme_2.pdf).
- <http://www.clminnovacion.com/srinnovacion/innovacionCLM/informes/Manual+de+Innovacion.htm>
- Evaluaciones del éxito competitivo que no están sujetas a las percepciones de los individuos, sino que se fundamentan en indicadores objetivos obtenidos vía estudio de casos, encuestas, bases de datos, etc. (Acar, 1993).
- Evaluaciones del éxito competitivo a través de las percepciones que realizan individuos (Conant *et al.*, 1990; Lin, 1998; Gadenne, 1998). Se trata, pues, de autovaloraciones.
- Para estudiar el cumplimiento de estos supuestos se han analizado los histogramas de residuos tipificados, los gráficos de probabilidad normal y el gráfico de regresión parcial entre variables independientes y la dependiente. El análisis de estos gráficos se ha realizado para las tres regresiones observando que adoptan la forma sugerida por la literatura, cumpliendo, por tanto, los supuestos de normalidad. Asimismo se ha calculado el índice de tolerancia y su inverso, el índice de inflación de la varianza (FIV) encontrando que todos ellos se sitúan cercanos al 1 y no superan el valor de 1,8.

BIBLIOGRAFÍA

- ACAR, A. (1993): "The Impact of Key Internal Factors on Firms Performance: An Empirical Study of Small Turkish Firms", *Journal of Small Business Management*, vol. 31, núm. 4, (October), pp. 86-92.
- ACEDO, M.A.; AYALA, J.C.; RODRÍGUEZ, J.E. (2005): "Rentabilidades, endeudamiento y coste de la deuda en las pymes. Análisis empírico de las empresas por tamaños", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 14, núm. 4, pp. 185-199.
- AHIERE, S.L.; GOLHAR, D.Y. (1996): "Quality Management in Large Versus Small Firms", *Journal of Small Business Management*, vol. 34, núm. 2, pp. 1-11.
- ALONSO, J.A. (1992): "Ventajas comerciales y competitividad: aspectos conceptuales y empíricos," *Información Comercial Española*, núm. 705, pp. 38-76.
- ALONSO, J.A.; BARCENILLA, S. (1999): "Retorno a la competitividad: nuevos desarrollos", *Revista Vasca de Economía*, 2º cuatr., núm. 44, pp. 16-51.
- ÁLVAREZ, J.C.; GARCÍA, E. (1996): "Factores de éxito y riesgo en la pyme: diseño e implantación de un modelo para la mejora de la competitividad", *Economía Industrial*, núm. 310, pp. 149-161.
- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P.J. (1993): "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 33-46.

- ARAGÓN, A.; RUBIO, A.M. (2004): "Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las pymes del estado de Veracruz" *Contaduría y Administración*, núm. 216, (mayo-agosto), pp. 35-72.
- ARAGÓN, A.; RUBIO, A.M. (2005): "Factores asociados con el éxito competitivo de las pymes industriales en España", *Universia Business Review*, 4º trim., núm. 8, pp. 38-51.
- BALDACCHINO, G. (1999): "Small Business in Small Islands: A Case Study from Fiji", *Journal of Small Business Management*, vol. 37, núm. 4, (October), pp. 80-84.
- BALDACCHINO, G. (2002): "A Taste of Small-Island Success: A Case from Price Edward Island", *Journal of Small Business Management*, vol. 40, núm. 3, pp. 254-259.
- BARNEY, J.B. (1991): "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol. 17, núm. 1, pp. 99-120.
- BARRETT, R. (1999): "Industrial Relations in Small Firms: The Case of the Australian Information Industry", *Employee Relations*, vol. 23, núm. 3, pp. 311-324.
- BEAL, R. (2000): "Competing Effectively: Environmental Scanning, Competitive Strategy, and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms", *Journal of Small Business Management*, vol. 38, núm. 1, (January), pp. 27-47.
- BEGLEY, T.M.; BOYD, D.P. (1987): "Psychological Characteristics Associated with Performance in Entrepreneurial Firms and Smaller Businesses", *Journal of Business Venturing*, núm. 2, pp. 79-87.
- BIRLEY, S.; WESTHEAD, P. (1990): "Growth and Performance Contrasts between Types of Small Firms", *Strategic Management Journal*, vol. 11, núm. 7, pp. 535-557.
- BOON, S.; RAM, M. (1998): "Implementing Quality in a Small Firm an Action Research Approach", *Personal Review*, vol. 27, núm. 1, pp. 20-39.
- BROWN, A.; VAN DER WIELE, T.; LOUGHTON, K. (1998): "Smaller Enterprises' Experiences with ISO 9000", *The International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 15, núm. 3, 273-285.
- CAGLIANO, R.; BLACKMON, K.; VOSS, C. (2001): "Small Firms Under MICROSCOPE: International Differences in Production/Operations Management Practices and Performance", *Integrated Manufacturing Systems*, vol. 12, núm. 6/7, pp. 469-482.
- CALVO, A.R.; LÓPEZ, V. (2004): "Recursos estratégicos intangibles y rendimiento: un análisis empírico", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 13, núm. 3, pp. 49-64.
- CAMISÓN, C. (1996): "Competitividad y teoría de la estrategia: un análisis aplicado a la cohabitación pyme-gran empresa", *Revista Asturiana de Economía*, núm. 6, (julio), pp. 63-101.
- CAMISÓN, C. (1997): *La competitividad de la pyme industrial española: estrategia y competencias distintivas*. Madrid: Cívitas.
- CAMISÓN, C. (1999): *Sobre cómo medir las competencias distintivas: un examen empírico de la fiabilidad y validez de los modelos multi-item para la medición de los activos intangibles*. The Iberoamerican Academy of Management.
- CAMISÓN, C. (2001): *La competitividad de la empresa industrial de la Comunidad Valenciana: análisis del efecto del atractivo del entorno, los distritos industriales y las estrategias empresariales*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- CAMISÓN, C.; LAPIEDRA, R.; SEGARRA, M.; BORONAT, M. (2004): "A Meta-Analysis of Innovation and Organizational Size", *Organizational Studies*, vol. 25, núm. 3, PP.331-361.
- CHANG, S.; SINGH, H. (2000): "Corporate and Industry Effects on Business Unit Competitive Position", *Strategic Management Journal*, vol. 21, núm. 7, pp. 739-752.
- CHANDLER, G. N.; HANKS, S.H. (1994): "Market Attractiveness, Resource-Based Capabilities, Venture Strategies, and Venture Performance", *Journal of Business Venturing*, núm. 9, pp. 331-349.
- CHANDLER, G.N.; KELLER, C.; LYON, D.W. (2000): "Unraveling the Determinants and Consequences of an Innovation-Supportive Organizational Culture", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 25, núm. 1, (Fall), pp. 59-76.
- CHASTON, I.; MANGLES, T. (1997): "Core Capabilities as Predictors of Growth Potential in Small Manufacturing Firms", *Journal of Small Business Management*, vol. 35, núm. 1, (January), pp. 47-57.
- CHEN, M.; HAMBRICK, D.C. (1995): "Speed, Stealth, and Selective Attack: How Small Firms Differ from Large Firms in Competitive Behaviour", *Academy of Management Journal*, vol. 2, núm. 2, (April), pp. 453-482.
- CHOUKE, R.; ARMSTRONG, R. (2000): "Culture: A Missing Perspective on Small- and Medium-Sized Enterprise Development?", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, vol. 6, núm. 4, pp. 227-238.
- CHURCHILL, N.C.; LEWIS, V.L. (1983): "The Five Stages of Business Growth", *Harvard Business Review*, núm. 3, (May-June), pp. 30-50.
- CIBC (2004): <http://www.cibc.com/ca/pdf/sb-secrets-for-success-eN.pdf>.
- CLIFFORD JR., D.K.; CAVANAGH, R.E. (1985): *The Winning Performance: How America's High-Growth Midsize Companies Succeed*. (Versión en castellano: *Estrategias de éxito para la pequeña y mediana empresa*. Barcelona: Folio, 1989).

- COLLIS, D.J. (1994): "Research Note: How Valuable are Organizational Capabilities?", *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 143-152.
- CONANT, J.S.; MOKWA, M.P.; VARADARAJAN, P.R. (1990): "Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: A Multiple Measures-Based Study", *Strategic Management Journal*, vol. 11, pp. 365-383.
- COVIN, J.G.; SLEVIN, D.P. (1989): "Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments", *Strategic Management Journal*, vol. 10, (January), pp. 75-87.
- COVIN, J.G.; PRESCOTT, J.E.; SLEVIN, D.P. (1990): "The Effects of Technological Sophistication on Strategic Profiles, Structure and Firm Performance", *The Journal of Management Studies*, vol. 27, núm. 5, (September), pp. 485-510.
- CUERVO, A. (1993): "El papel de la empresa en la competitividad", *Papeles de Economía Española*, núm. 56, pp. 362-378.
- CUNNINGHAM, J.B. (1995): "Success in Corporate and Entrepreneurial Organizations in Singapore", *Journal of Small Business Management*, vol. 33, núm. 4, (October), pp. 80-86.
- DAILY, C.M.; DOLLINGER, M.J. (1992): "An Empirical Examination of Ownership Structure in Family and Professional Managed Firms", *Family Business Review*, vol. 5, núm. 2, pp. 117-136.
- DESHPANDE, S.P.; GOLHAR, D. (1994): "HRM Practice in Large and Small Manufacturing Firms: A Comparative Study", *Journal of Small Business Management*, vol. 32, núm. 2, pp. 49-56.
- DOLLINGUER, M.J. (1984): "Environmental Boundary Spanning and Information Processing Effects on Organizational Performance", *Academy of Management Journal*, vol. 27, núm. 2, pp. 351-368.
- DONOVAN, W.M. (1996): "Can Technology Really Help Small Business?", *Small Business Forum*, vol. 14, núm. 2, (Fall), pp. 77-78.
- DONRROSORO, I.; GARCÍA, C.; GONZÁLEZ, M.; LEZÁMIZ, M.; MATEY, J.; MOSO, M.; UNZUELA, M. (2001): *El modelo de gestión de las pymes vascas de éxito*. Bilbao: Clúster del Conocimiento (Portal de Gestión) / PMP.
- DRUCKER, P. (1995): "The Information Executives Truly Need", *Harvard Business Review*, (January-February), pp. 54-62.
- FERNÁNDEZ, E.; MONTES, J.M.; VÁZQUEZ, C.J. (1998): "Los recursos intangibles como factores de competitividad de la empresa", *Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresas*, núm. 20, (septiembre), pp. 84-98.
- FERNÁNDEZ, Z.; SUÁREZ, I. (1996): "La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, núm. 3, pp. 73-92.
- GADENNE, D. (1998): "Critical Success Factors for Small Business: An Inter-Industry Comparison", *International Small Business Journal*, vol. 17, núm. 1, (October-December), pp. 36-56.
- GATEWOOD, R.D.; FEILD, H.S. (1987): "A Personnel Selection Program for Small Business", *Journal of Small Business Management*, vol. 25, núm. 4, pp. 16-24.
- GAUTAM, R.; BARNEY, J.B.; MUHANNA, W.A. (2004): "Capabilities, Business Processes, and Competitive Advantage: Choosing the Dependent Variable in Empirical Tests of the Resource-Based View", *Strategic Management Journal*, vol. 25, (January), pp. 23-37.
- GRANT, R.M. (1991): "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, vol. 33, núm. 3, (Spring), pp. 114-135.
- GRANT, R.M. (1996): *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Cívitas.
- GREGURAS, J.G. (2005): "Managerial Experience and the Measurement Equivalence of Performance Ratings", *Journal of Business and Psychology*, vol. 9, núm. 3, pp. 383-397.
- GUDMUNDSON, D.; TOWER, C.B.; HARTMAN, E.A. (2003): "Innovation in Small Businesses: Culture and Ownership Structure do Matter", *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol. 8, núm. 1, (April), pp. 1-17.
- GUPTA, A.K.; SINGHAL, A. (1993): "Managing Human Resources for Innovation and Creativity", *Research Technology Management*, vol. 36, núm. 3, (May-June), pp. 41-48.
- HAIR, J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L.; BLACK, W.C. (1999): *Analysis multivariante*. Madrid: Prentice Hall.
- HALL, R. (1992): "The Strategic Analysis of Intangible Resources", *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 135-144.
- HALL, R. (1993): "A Framework Linking Intangible Resource System and Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 607-618.
- HILL, C.W.; JONES, G.R. (1996): *Administración Estratégica. Un enfoque integrado*. Colombia: McGraw-Hill.
- HOFFMANN, W.H.; SCHLOSSER, R. (2001): "Success Factors of Strategic Alliances in Small and Medium-Sized Enterprises. An Empirical Study", *Long Range Planning*, vol. 34, pp. 357-381.
- HORNSBY, J.S.; KURATKO, D.F. (1990): "Human Resource Management in Small Business: Critical Is-

- sues for the 1990's", *Journal of Small Business Management*, vol. 28, núm. 3, pp. 9-18.
- HORNSBY, J.S.; KURATKO, D.F. (2003): "Human Resource Management In U.S. Small Businesses: A Replication And Extension", *Journal of Developmental Entrepreneurshi*, vol. 8, núm. 1, pp. 73-92.
- HUANG, T. (2001): "The Relation of Training Practices and Organizational Performance in Small and Medium Size Enterprises", *Education & Training*, vol. 43, núm. 8-9, pp. 437-444.
- HUCK, J.; MCEWEN, T. (1991): "Competencies Needed for Small Business Success: Perceptions of Jamaican Entrepreneurs", *Journal of Small Business Management*, vol. 29, núm. 2, (October), pp. 90-93.
- HUSELID, M.A.; JACKSON, S.E.; SCHULER, R.S. (1997): "Technical and Strategic Human Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance", *Academy of Management Journal*, vol. 38, núm. 3, pp. 635-72.
- IRANI, Z.; SHARP, J.M.; KAGIOGLOU, M. (1997): "Improving Business Performance Through Developing a Corporate Culture", *The TQM Magazine*, vol. 9, núm. 3, pp. 206-216.
- JENNINGS, P.; BEAVER, G. (1997): The Performance and Competitive Advantage of Small Firms: A Management Perspective, *International Small Business Journal*, vol. 15, núm. 2, (January-February), pp. 63-73.
- KALLEBERG, A.L.; LEITCH, K.T. (1991): "Gender and Organisational Performance: Determinants of Small Business Survival and Success", *Academy of Management Journal*, vol. 34, pp. 136-161.
- KARA, A.; SPILLAN, J.E.; DESHIELDS JR., O.W. (2005): "The Effect of a Market Orientation on Business Performance: A Study of Small-Sized Service Retailers Using MAKOR Scale", *Journal of Small Business Management*, vol. 43, núm. 2, (April), pp. 105-118.
- KESTER, C.; LUEHRMAN, T. (1989): "Are we Feeling More Competitive Yet? The Exchange Rate Gambit", *Sloan Management Review*, núm. 19, (Winter), pp. 19-28.
- KIRBY, D.A. (1990): "Management Education and Small Business Development: An Exploratory Study of Small Firms in de U.K.", *Journal of Small Business Management*, vol. 28, núm. 4, (October), pp. 78-87.
- KLASS, B.S.; MCCLENDON, J.; GAINE, T.W. (2002): "Trust and the Role of Professional Employer Organizations: Managing HR in Small and Medium Enterprises", *Journal of Managerial Issues*, vol. 14, núm. 1, (Spring), pp. 31-48.
- KLOFSTEN, M.; SCHEELE, J. (2003): "Innovation and Small Business in the Third World", *International Small Business Journal*, vol. 21, núm. 3, pp. 354-357.
- KNIGHT, G. (2000): "Entrepreneurship and Marketing Strategy: The SME Under Globalisation", *Journal of International Marketing*, vol. 8, núm. 2, pp. 12-32.
- KOTEY, M.; MEREDITH, G.G. (1997): "Relationships Among Owner/Manager Personal Values, Business Strategies, and Enterprise Performance", *Journal of Small Business Management*, vol. 35, núm. 2, (April), pp. 37-61.
- KRUGMAN, P. (1994): "Competitiveness: A Dangerous Obsession", *Foreign Affairs*, vol. 73, núm. 2, (March-April), pp. 28-44.
- LEE, C.Y. (1998): "Quality Management by Small Manufacturers in Korea: An Exploratory Study", *Journal of Small Business Management*, vol. 36, núm. 4, pp. 61-67.
- LEE, C.Y. (2004): "Perception and Development of Total Quality Management in Small Manufacturers: An Exploratory Study in China", *Journal of Small Business Management*, vol. 42, núm. 1, pp. 102-115.
- LERNER, M.; ALMOR, T. (2002): "Relationships Among Strategic Capabilities and Performance of Women-Owned Small Ventures", *Journal of Small Business Management*, vol. 40, núm. 2, pp. 109-125.
- LIN, C. (1998): "Success Factors of Small -and Medium- Sized Enterprise in Taiwan: An Analysis of Cases", *Journal of Small Business Management*, vol. 36, núm. 4, (October), pp. 43-56.
- LÓPEZ, F.; VECIANA, J.M. (2004): "Enfoque estructural vs recursos y capacidades: un estudio empírico de los factores clave del éxito de las agencias de viajes", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 13, núm. 1, pp. 25-43.
- LÓPEZ, J.A. (1998): *Un modelo de administración de empresas desde la teoría de los recursos y capacidades*. (Tesis doctoral). Universidad de Murcia.
- LLOPIS, J. (2000): *Dirigiendo: 11 factores clave del éxito empresarial*. Barcelona: Gestión 2000.
- LLOYD-REASON, L.; MULLER, K. WALL, S. (2002): "Innovation and Educational Policy in SMEs: A Czech Perspective", *Education & Training*, vol. 44, núm. 8-9, pp. 378-387.
- LUK, S. (1996): "Success in Hong Kong: Factors Self-Reported by Successful Small Business Owners", *Journal of Small Business Management*, vol. 34, núm. 3, (October), pp. 68-75.
- MARTIN, G.; STAINES, H. (1994): "Managerial Competences in Small Firms", *The Journal of Management Development*, vol. 12, núm. 7, pp. 23-34.
- MAURI, A.; MICHAELS, M. (1998): "Firm and Industry Effects within Strategic Management: An Empirical Examination", *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 211-219.

- MCADAM, R.; MCKEOWN, M. (1999): "Life After ISO 9000: An Analysis of the Impact of ISO 9000 and Total Quality Management on Small Business in Northern Ireland", *Total Quality Management*, vol. 10, núm. 2, pp. 229-242.
- MC EVOY, G.M. (1984): "Small Business Personnel Practices", *Journal of Small Business Management*, núm. 22, (October), pp. 1-8.
- MCLARTY, R. (2000): "Evaluating Graduate Skills in SMEs: The Value Chain Impact", *The Journal of Management Development*, vol. 19, núm. 7, pp. 615-628.
- MORCILLO, P. (1997): *Dirección estratégica de la tecnología e innovación. Un enfoque de competencias*. Madrid: Cívitas.
- NARVER, J.C.; SLATER, S.F. (1990): "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, vol. 54, núm. 4, (October), pp. 20-35.
- NIETO, M.J. (2003): "Las pymes familiares en España. ¿Qué nos dicen los datos?", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 9, núm. 2, pp. 115-128.
- NORTH, D.; SMALLBONE, D.; VICKERS, I. (2001): "Public Sector Support for Innovating SME's", *Small Business Economics*, vol. 16, pp. 303-317.
- ORDIZ, M. (2004): "Análisis de la efectividad de las prácticas de recursos humanos en la empresa española", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 13, núm. 4, pp. 73-86.
- OTTEWILL, P.; JENNINS, P.; MAGIRR, P. (2000): "Management Competence Development for Professional Service SMEs: The Case of Community Pharmacy", *Education & Training*, vol. 42, núm. 4-5, pp. 246-254.
- PAIG, R.C.; LITRELL, M.A. (2002): "Craft Retailers' criteria for Success and Associated Business Strategies", *Journal of Small Business Management*, vol. 40, núm. 4, pp. 314-331.
- PELHAM, A.M. (1997a): "Mediating Influences on the Relationship Between Market Orientation and Profitability in Small Industrial Firms", *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 5, núm. 3, (Summer), pp. 55-76.
- PELHAM, A.M. (1997b): "Market Orientation and Performance: The Moderating Effects of Product and Customer Differentiation", *The Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 12, núm. 5, pp. 276-296.
- PELHAM, A.M. (2000): "Market Orientation and Other Potential Influences on Performance in Small and Medium-Sized Manufacturing Firms", *Journal of Small Business Management*, vol. 38, núm. 1, pp. 48-67.
- PENROSE, E.T. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*. Londres: Basil Blackwell. (Versión en castellano: *Teoría del crecimiento de la empresa*. Madrid: Aguilar, 1962).
- PETERAF, M.A. (1993): "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View", *Strategic Management Journal*, vol. 14, núm. 3, pp. 179-191.
- PFEFFER, J. (1994): "Competitive Advantage Through People", *California Management Review*, vol. 36, pp. 9-29.
- PIL, F.; HOLWEG, M. (2003): "The Advantages of Thinking Small", *Mit Sloan Management Review*, (Winter), pp. 33-39.
- PORTER, M. (1990): *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press. (Versión en castellano: *La ventaja competitiva de las naciones*. Barcelona: Plaza & Janés, 1991).
- PRICE, M.J.; CHEN, E.E. (1993): "Total Quality Management in a Small, High-Technology Company", *California Management Review*, vol. 35, núm. 3, pp. 96-115.
- PRICE WATERHOUSE (1995): *La PYME industrial española: factores de éxito para competir*. Madrid: Fundación A. Martín Escudero.
- PUIG, P. (1996): *La competitivitat de l'empresa industrial a Catalunya. Anàlisi de l'entorn econòmic i de les estratègies competitives en un contexte de modernització del sector públic*. Barcelona: ESA-DE.
- QUAZI, H. A.; JACOBS, R.L. (2004): "Impact of ISO 9000 Certification on Training and Development Activities: An Exploratory Study", *The International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 21, núm. 4-5, pp. 497-517.
- QUAZI, H.A.; PADIBJO, S.R. (1998): "A journey Toward Total Quality Management Through ISO 9000 Certification - A Study on Small- and Medium-Sized Enterprises in Singapore", *The International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 15, núm. 5, pp.489-517.
- RANGONE, A. (1999): "A Resource-Based Approach to Strategy Analysis in Small-Medium Sized Enterprises", *Small Business Economics*, vol. 12, núm. 3, (May), pp. 233-248.
- RAUCH, A.; FRESE, M.; SONNENTANG, S. (2000): "Cultural Differences in Planning/Success Relationships: A Comparison of Small Enterprises in Ireland, West Germany, and East Germany", *Journal of Small Business Management*, vol. 38, núm. 4, pp. 28-39.
- REID, R.; ADAMS, J. (2001): "Human Resource Management- A Survey of Practices Within Family and Non-Family Firms", *Journal of European Industrial Training*, vol. 25, núm. 6-7, pp. 310-320.
- REID, R.; MORROW, T.; NELLY, B.; ADAMS, J. (2000): "Human Resource Management Practices in

- SME's: A Comparative Analysis of Family and Non-Family Business", *IBAR*, vol. 21, núm. 2, pp. 157-171.
- RENUKA, S.D.; VENKATESHWARA, B.A. (2006): "A Comparative Study of Human Resource Management Practices and Advanced Technology Adoption of SMEs with and without ISO Certification", *Singapore Management Review*, vol. 28, núm. 1, p. 41-60.
- REYES, L.; SACRISTÁN, M. (2003): "Análisis de las diferencias de comportamiento de las empresas familiares cotizadas", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 12, núm. 2, pp. 57-70.
- RIBEIRO, D. (2001): "La innovación en las pymes ante el nuevo entorno económico", *Papeles de Economía Española*, núm. 89-90, pp. 286-296.
- RIBEIRO, D. (2003): "Rendimiento de las pymes innovadoras", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 12, núm. 3, pp. 119-132.
- RITCHIE, B.; BRINDLEY, C. (2005): "Cultural Determinants of Competitiveness within SMEs", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 12, núm. 1, pp. 104-119
- RODRÍGUEZ, A.; MATEY, J.; IDÍGORAS, I. (2001): "Pymes excelentes: el caso del País Vasco", *Papeles de Economía Española*, núm. 89-90, pp. 386-401.
- ROGOFF, E.G.; LEE, M.; SUH, D. (2004): "Who Done It? Attributions by Entrepreneurs and Experts of the Factors that Cause and Impede Small Business Success", *Journal of Small Business Management*, vol. 42, núm. 4, pp. 374-376.
- RUBIO, A.M. (2004): *Factores explicativos del éxito competitivo en la pyme*. (Tesis doctoral). Universidad de Murcia.
- SANTOS, L.; GONZÁLEZ, O. (2000): "Economic Success Factors in Spanish Small Retail Businesses", *Small Business Economics*, vol. 15, pp. 209-222.
- SIU, W.; KIRBY, D.A. (1998): "Approaches to Small Firm Marketing: A Critique", *European Journal of Marketing*, vol. 32, núm. 1-2, p.40-60.
- SIU, W.; KIRBY, D.A. (1999): "Research Into Small Firm Marketing: A Conceptual Stepwise Approach", *Qualitative Market Research*, vol. 2, núm. 2, p.135-146.
- SPILLAN, J.E.; ZIEMNOWICZ, C. (2003): "Strategic Management in Small Retail Business: The Case of Guatemala", *International Small Business Journal*, vol. 21, núm. 4, pp. 461-475.
- SUÁREZ, I. (1994): "El desarrollo de la empresa: un enfoque basado en los recursos", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 3, núm. 1, pp. 25-36.
- SUN, H.; CHENG, T. (2002): "Comparing Reasons, Practices and Effects of ISO 9000 Certification and TQM Implementation in Norwegian SMEs and Large Firms", *International Small Business Journal*, vol. 20, núm. 4, pp. 421-442.
- TEECE, D.J.; PISANO, G.; SHUEN, A. (1997): "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, núm. 7, pp. 509-533.
- VARADAJAN, P.R.; RAMANUJAM, V. (1990): "The Corporate Performance Conundrum: A Synthesis of Contemporary Views and an Extension", *Journal of Management Studies*, vol. 27, núm. 5, (September), pp. 463-483.
- VERHEES, F.J.H.M.; MEULENBERG, M.T.G. (2004): "Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation, and Performance in Small Firms", *Journal of Small Business Management*, vol. 42, núm. 2, pp. 86-91.
- VIEDMA, J.M. (1992): *La excelencia empresarial española: un estudio del caso español con conclusiones aplicables a las empresas latinoamericanas*. Madrid: McGraw Hill.
- VINTEN, G. (2000): "Training in Small-And Medium-Sized Enterprises", *Industrial and Commercial Training*, vol. 32, núm. 1, pp. 1-9.
- WANG, C.K.; ANG, B.L. (2004): "Determinants of Venture Performance in Singapore", *Journal of Small Business Management*, vol. 42, núm. 4, (October), pp.347-363.
- WARREN, L.; HUTCHINSON, W. (2000): "Success Factors for High-Technology SME's: A Case Study from Australia", *Journal of Small Business Management*, (July), pp. 86-91.
- WERNERFELT, B. (1984): "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp. 171-180.
- WESTHEAD, P.; STOREY, D. (1996): "Management Training and Small Firm Performance: Why is the Link so Weak?", *International Small Business Journal*, vol. 14, núm. 4, (July-September), pp. 13-24.
- WHITE, J.B.; MILES, M.P.; SMITH, M.F. (2001): "The Interrelationship of Marketing Productivity and Financial Performance for Global SMEs", *Irish Marketing Review*, vol. 14, núm. 1, pp. 55-60.
- WIJEWARDENA, H.; COORAY, S. (1995): "Determinants of Growth in Small Japanese Manufacturing Firms Survey Evidence from Kobe", *Journal of Small Business Management*, vol. 33, núm. 4, (October), pp. 87-92.
- WILKINSON, A. (1999): "Employment Relations in SMEs", *Employment Relations*, vol. 21, núm. 3, pp. 206-217.
- YUSUF, A. (1995): "Critical Success Factors for Small Business: Perceptions of South Pacific Entrepreneurs", *Journal of Small Business Management*, vol. 33, núm. 2, (April), pp. 68-73.