

# **LA ACTITUD DEL EMPRENDEDOR Y LAS CAPACIDADES DINÁMICAS COMO FACTORES DETERMINANTES DEL CRECIMIENTO DE LAS PYMES**

## **RESUMEN**

En los entornos actuales, impulsar el crecimiento y un mayor nivel de emprendimiento en el sector de la pequeña empresa, se considera un reto y una necesidad. Numerosas investigaciones se han desarrollado con la intención de identificar los factores que favorecen dicho crecimiento, aunque aún no se llega a un consenso sobre el tema. En este trabajo se evalúa el impacto de la actitud del emprendedor y las capacidades dinámicas en el crecimiento de las pymes españolas, como vía para ampliar la evidencia empírica en esta área del conocimiento. A partir del uso de modelos de ecuaciones estructurales, en una muestra de 196 pymes españolas, los resultados demuestran que la actitud del directivo hacia el crecimiento es un requisito previo para que las pymes puedan crecer, y que su combinación con el desarrollo de capacidades dinámicas conlleva a mayores niveles de crecimiento.

### **Palabras claves**

Emprendedor, capacidades dinámicas, actitud hacia el crecimiento, crecimiento empresarial, Pymes

## **INTRODUCCIÓN**

El crecimiento de las pequeñas y medianas empresas (pymes) ha sido un tema de interés permanente en las agendas económicas de las administraciones públicas y los diferentes agentes sociales, debido a la decisiva contribución de estas empresas al crecimiento económico, la creación de empleo y la competitividad global de la economía en su conjunto (Camisón y De Lucio, 2010). Razones estas que denotan que impulsar el crecimiento y un mayor nivel de emprendimiento en el sector de la pequeña empresa, es un tema que se presenta como un reto y una necesidad, que exige ampliar el conocimiento sobre los factores que favorecen o dificultan dicho crecimiento, de cara a orientar adecuadamente las políticas gubernamentales y los esfuerzos empresariales.

Al respecto, se han desarrollado un gran número de estudios que han aportado valiosas contribuciones a este tema, existiendo un consenso en cuanto a que el crecimiento de las pymes es un fenómeno multifactorial, influenciado por diferentes variables que tienen tanto carácter interno como externo.

Desde una perspectiva interna, varias investigaciones han resaltado la importancia de la actitud del emprendedor hacia el crecimiento como un factor clave que determina la dirección, persistencia e intensidad de sus acciones y, en consecuencia, ponen límites a las posibilidades de crecimiento (Baum y Locke, 2004; Wiklund y Sheperd, 2003; Delmar y Wiklund, 2008).

De otra parte se agrupan contribuciones que, ampliando el alcance de la Teoría de los Recursos y Capacidades, suelen asociar el crecimiento de las pymes al desarrollo de capacidades dinámicas. Bajo el supuesto básico de que estas permiten el ajuste evolutivo de la empresa, mediante la

actualización y/o renovación continua de su base de recursos y capacidades, en correspondencia con las exigencias del entorno.

Partiendo del planteamiento anterior, y teniendo en cuenta que la mayoría de las investigaciones desarrolladas en este campo han estudiado el impacto de estos factores sobre el crecimiento de forma independiente, el presente trabajo se propone evaluar la influencia de las capacidades dinámicas y la actitud del emprendedor sobre el crecimiento de una muestra de pymes españolas con un enfoque integrador que contribuya a ampliar la capacidad predictiva de los modelos anteriores y una mejor comprensión de este fenómeno.

## **CAPACIDADES DINÁMICAS Y CRECIMIENTO**

La teoría de las capacidades dinámicas postula que la empresa desarrolla la habilidad para identificar oportunidades y detecta las amenazas del entorno y con esta información reacciona de manera oportuna (Teece 2014).

A pesar de que el desarrollo del enfoque de las capacidades dinámicas aún se encuentra en una etapa inicial (Helfat y Peteraf, 2009), donde la mayoría de los trabajos siguen siendo conceptuales y la evidencia empírica aún se considera escasa, varios estudios suelen asociar el crecimiento de las empresas al desarrollo de capacidades dinámicas, tanto desde el punto de vista teórico (Einsehardt y Martin, 200; Helfat et al., 2007; Teece, 2007; Helfat y Peteraf, 2009; Barreto, 2010), como empírico (Makadok 2001; Liao et al., 2003; Wu, 2006; Monferrer, 2011; y Heng y Chia, 2011; Pavlou y El Sawy, 2011; Pohjola y Stenholm, 2012).

En el caso particular de las pymes, se destaca el importante papel de estas capacidades para sobrevivir, lograr legitimidad y recoger los beneficios de sus innovaciones (Zahra et al., 2006, Heredero y Garaña, 2015). En este sentido, utilizando diferentes denominaciones, varios autores destacan la importancia de desarrollar capacidades que permitan a las empresas, en primer lugar, identificar o crear aquellas oportunidades que contribuyan a aumentar sus beneficios económicos (Liao et al., 2003; Zahra y George, 2002; Wang y Ahmed, 2007; Teece, 2007).

A su vez, la búsqueda continua de información y el tratamiento sistemático de esta, que permita percibir e interpretar los estímulos competitivos existentes en los mercados o reconocer ideas radicales dentro del ámbito de la empresa, resultan factores críticos para que esta pueda mantenerse al tanto de las condiciones cambiantes de los mercados, actuar en consecuencia con cada situación y de esta forma evitar errores costosos (Teece, 2009; Galvin, Rice y Sham, 2014).

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

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

dinámicas radica en la habilidad de la empresa para recombinar y/o reconfigurar su base de recursos (Teece, 1997; Eisenhardt y Martin, 2000; Helfat et al., 2007; Teece, 2007).

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

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

## **ACTITUD DEL EMPRENDEDOR Y CRECIMIENTO**

El papel que juegan los directivos a la hora de establecer las estrategias e influir en los resultados de la empresa, ha despertado el interés de un gran número de investigadores desde diferentes perspectivas y disciplinas empresariales. A pesar de que la mayoría de los estudios se han centrado en examinar el papel del directivo en el crecimiento de las grandes empresas, en la última década el foco de atención se ha trasladado a la pequeña empresa (Anderson y Tell, 2009, Koryak, Mole, Lockett, Hayton, Ucbasaran y Hodgkinson, 2015). Este cambio se ha producido debido a la relevancia del equipo directivo en este contexto, si se tiene en cuenta que las pymes carecen de los recursos de holgura o sistemas administrativos que abundan en las grandes empresas para la toma de decisiones, y en consecuencia dependen en mayor medida de las habilidades del emprendedor (Escribá et al., 2009, Koryak et al. 2015).

Al respecto, la evidencia tanto teórica como empírica, sugiere que la motivación del emprendedor, reflejada en su actitud hacia el crecimiento, determinará la opción de ampliar el negocio, la disposición para mantener esta opción en el tiempo y el nivel de esfuerzo puesto en el empeño (Delmar y Wiklund, 2008).

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

Al respecto, existe un gran número de investigaciones que sugieren que la actitud de los emprendedores hacia el crecimiento puede estar influenciada por sus creencias en relación a las consecuencias que pueda tener un aumento de tamaño sobre el funcionamiento de la empresa (Wiklund, 1998; Wiklund et al., 2003, Wiklund y Shepherd, 2003; Barba, 2007; Wiklund et al., 2009). Así, si los emprendedores esperan del crecimiento consecuencias positivas, como por ejemplo, la posibilidad de ganar más dinero, o mejorar el bienestar de los empleados, pues asumirán una actitud positiva hacia el crecimiento. Mientras que, por el contrario, si anticipan que el aumento de tamaño de la empresa puede tener consecuencias negativas, como por ejemplo, comprometer su capacidad para sobrevivir en períodos de crisis, o para mantener la calidad de sus productos o servicios, estas creencias conducirán a una actitud negativa hacia el crecimiento.

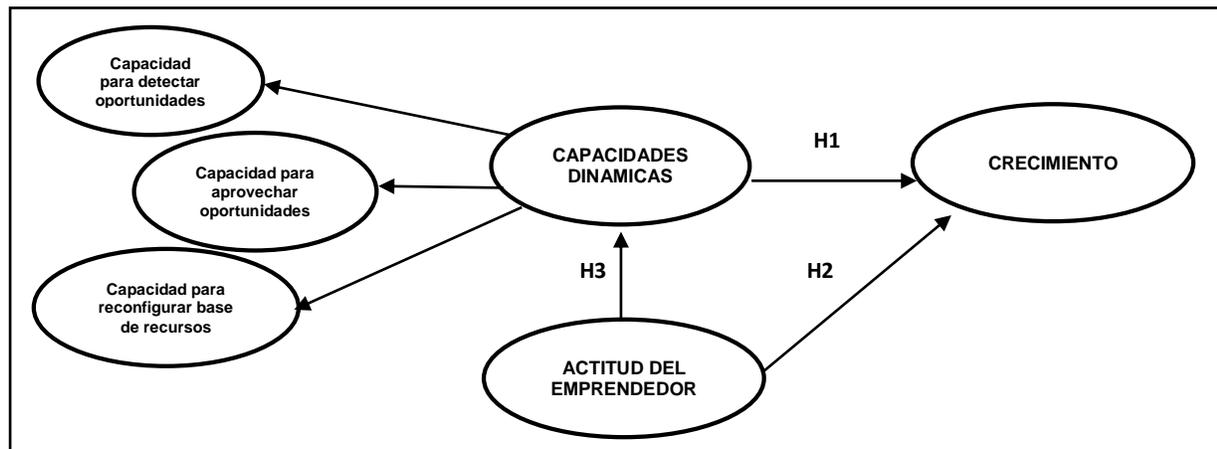
Por lo tanto, tomando en cuenta las aportaciones realizadas desde la teoría de la motivación y el entrepreneurship, que resaltan el papel de la actitud del emprendedor hacia el crecimiento para alcanzar rendimiento superiores, se puede esperar que:

*H2: La actitud hacia el crecimiento que asuman los emprendedores ejercerá una influencia directa sobre el crecimiento de las pymes.*

En este mismo orden, también se ha señalado que la actitud que adopte el emprendedor hacia el crecimiento, puede influenciar el desarrollo de capacidades dinámicas que impulsen dicho crecimiento (Wiklund et al., 2009). Al respecto, varios investigadores sugieren que los emprendedores que están dispuestos a crecer, y a su vez esperan consecuencias positivas del crecimiento, pueden estar más orientados a la exploración del entorno para la búsqueda de nuevas oportunidades que sean aprovechadas por la empresa, bajo la modificación de la base de recursos, (Baum et al., 2001; Baum et al., 2004; Wiklund et al. 2009, Hodgkinson y Healey, 2011); en aras de alcanzar resultados superiores (Zahra et al., 2011; Teece, 2012).

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

*H3: La actitud positiva de los directivos hacia el crecimiento impulsa el desarrollo de capacidades dinámicas que conducirá a obtener mayores tasas de crecimiento.*



**Figura 1.** Se muestran las relaciones que se proponen probar en el estudio y las hipótesis de investigación.

Fuente: Elaboración propia

## MÉTODO

### *Muestra*

Las empresas españolas que formaron parte del estudio se escogieron bajo ciertos criterios de selección. En primer lugar, teniendo en cuenta que el concepto de pymes puede variar entre países, se adoptó la definición de pyme propuesta por la Unión Europea, que reconoce como pymes a

aquellas empresas que ocupan a menos de 250 personas y cuyo volumen de negocio anual no excede 50 millones de euros. Dentro de la categoría de microempresas se excluyeron las que tuviesen menos de tres empleados, para evitar el sesgo que puede introducir en el análisis el bajo índice de supervivencia de este tipo de empresas (Wiklund, 1998). En segundo lugar, se estableció que las empresas seleccionadas debían tener una antigüedad mínima de 5 años, teniendo en cuenta que para los estudios de crecimiento se recomienda que el período más adecuado debe comprender entre 3 y 5 años (Davidsson, Delmar y Wiklund, 2006).

Una vez delimitada la población objeto de estudio, se utilizó la base de datos SAB<sup>11</sup> como fuente de información para la selección muestral, eliminando las empresas extinguidas, en suspensión de pagos, quiebra o cese de actividad y las que no tenían datos completos, quedando reducida la población a un total de 112.362 empresas. A partir de este dato se calcula el tamaño de muestra, utilizando la expresión para población conocida (finita) y varianza desconocida, con error muestral del 7%, un nivel de confianza del 95% y una proporción muestral de 0,5; obteniendo como resultado un total de 196 empresas.

### ***Medidas de las variables***

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

En la segunda sección se proponen un conjunto de escalas para medir el crecimiento de la empresa. Mientras que, en la tercera y la cuarta sección, se establecen las escalas para medir las capacidades dinámicas y la actitud del emprendedor. En general, las escalas referentes a los constructos incluidos en el modelo de relaciones propuesto son escalas actitudinales tipo Likert de 5 puntos de opción múltiple, mientras que las escalas clasificatorias y de control son preguntas cerradas de respuesta múltiple.

### ***Análisis estadístico***

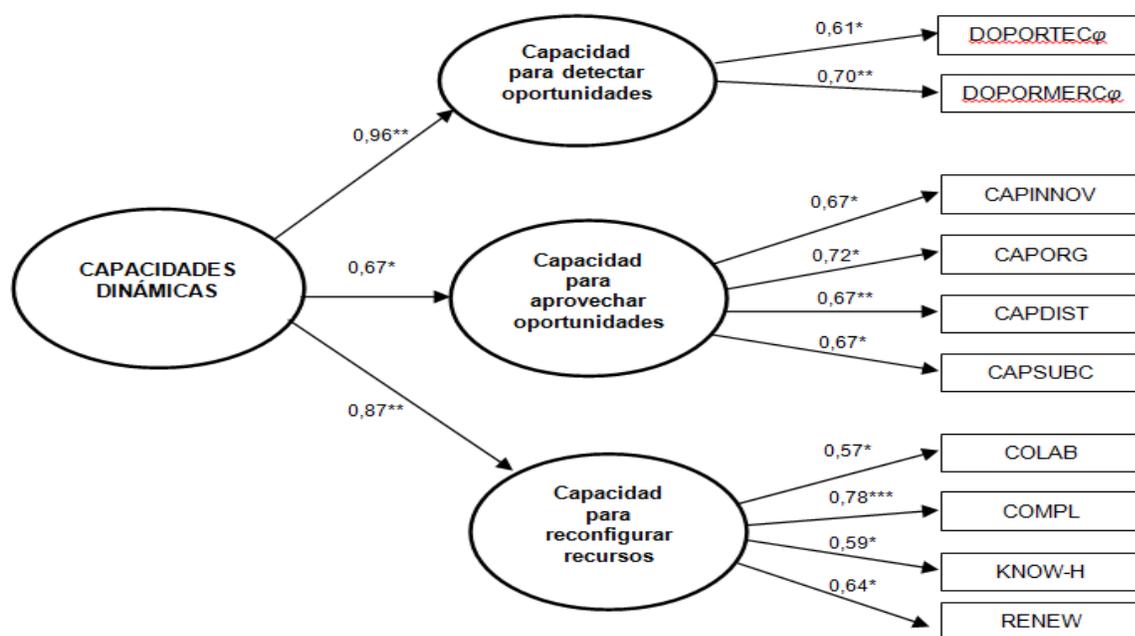
Para la estimación de las relaciones propuestas se utilizaron modelos de ecuaciones estructurales con indicadores robustos. Este tipo de análisis multivariado de segunda generación puede resolver varios problemas que pueden ocurrir en el análisis de regresión múltiple, y sobre todo permite analizar las relaciones al mismo tiempo, incluidas las mediciones de error en el modelo, por lo que es posible identificar una posible sobreestimación o subestimación de la fuerza de las relaciones entre los constructos. Como herramienta de soporte se utilizó el software EQS 6.1.

---

<sup>11</sup>Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI): base de datos que ofrece información general y financiera de más de 1.000.000 empresas españolas y portuguesas

### Propiedades psicométricas de las escalas

Las propiedades psicométricas de las escalas de medida fueron evaluadas de conformidad con las prácticas aceptadas (Anderson y Gerbing, 1988). En el caso de las capacidades dinámicas, para el análisis de la dimensionalidad de las escalas (Figura 2), se testaron los constructos a través de las cargas de los elementos de medición de los factores de primer orden, y las cargas de los factores de primer orden en los factores de segundo orden. Todas las cargas fueron superiores a 0,40 y significativas ( $p < 0.001$ ). Además, no aparecieron cargas cruzadas.



Nota 1: \* Nivel de significación 0,05; \*\* Nivel de significación 0,01; \*\*\* Nivel de significación 0,001  
 Nota 2: (φ) se refiere a variables latentes que han sido medidas a través de la suma de los ítems que lo conforman.

Medidas de Bondad de Ajuste del modelo							
S-B $\chi^2$ (gl)	GFI	AGFI	NNFI	CFI	IFI	$\chi^2$ /gl	RMSEA
80,93 (43,2) (p = 0,08)	0,878	0,839	0,943	0,963	0,965	1,87	0,058

**Figura 2.** Modelo factorial confirmatorio de segundo orden para la escala de las capacidades dinámicas.

Fuente: Elaboración propia

Para contrastar la fiabilidad de las escalas se recurrió al análisis del Alpha de Cronbach y al estudio del coeficiente de fiabilidad compuesta, todos los coeficientes superaron el valor mínimo exigido (0,7). Por otro lado, el coeficiente de fiabilidad compuesta se sitúa para las distintas dimensiones por encima del valor mínimo recomendado (0,6). Lo que permite afirmar que las escalas utilizadas son fiables.

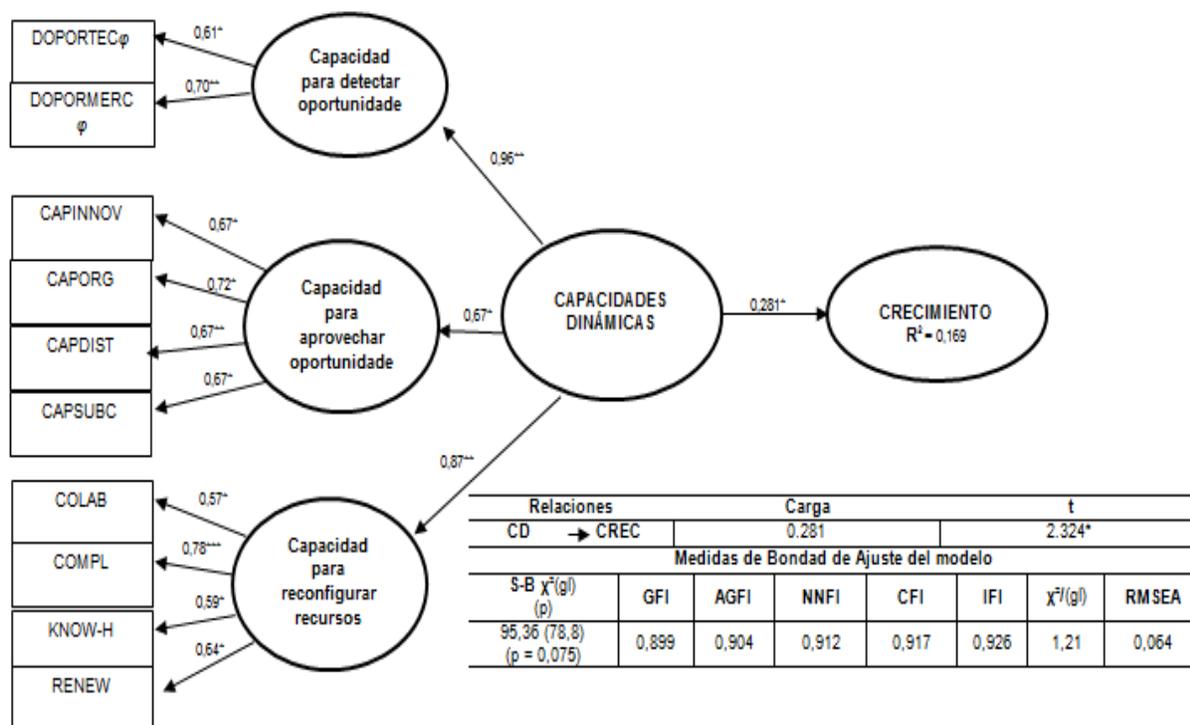
En cuanto al validez, se considera que cada factor posee validez de contenido, dado que la escala que se mide se ha construido tomando como referencia la literatura existente sobre el tema, así

como ítems empleados en otras escalas ya validadas para la medición de dichos conceptos (Jantuen et al., 2005; Camisón y Forés, 2010; Pavlou y El Sawy, 2011).

## RESULTADOS

El primer hallazgo del estudio se relaciona con la dimensionalidad del constructo capacidades dinámicas, tema que ha sido poco explorado en la literatura. Al respecto, los resultados obtenidos del modelo factorial confirmatorio de primer orden y segundo orden (Figura 2), denotan que las medidas de ajuste del modelo son aceptables. Los estadísticos NNFI, CFI e IFI toman valores superiores al mínimo recomendado (0,9). El GFI y el AGFI alcanzan valores próximos a 0,9, superando el mínimo comúnmente exigido de 0,8. Por su parte el RMSEA toma un valor próximo a cero y menor que 0,08 que es el valor máximo aceptable. Estos resultados verifican que las tres dimensiones estudiadas tienen un antecedente latente común, es decir, que las capacidades dinámicas se reflejan en la capacidad de la empresa para detectar oportunidades, aprovecharlas y reconfigurar su base de recurso, lo que demuestra la naturaleza unidimensional de este constructo.

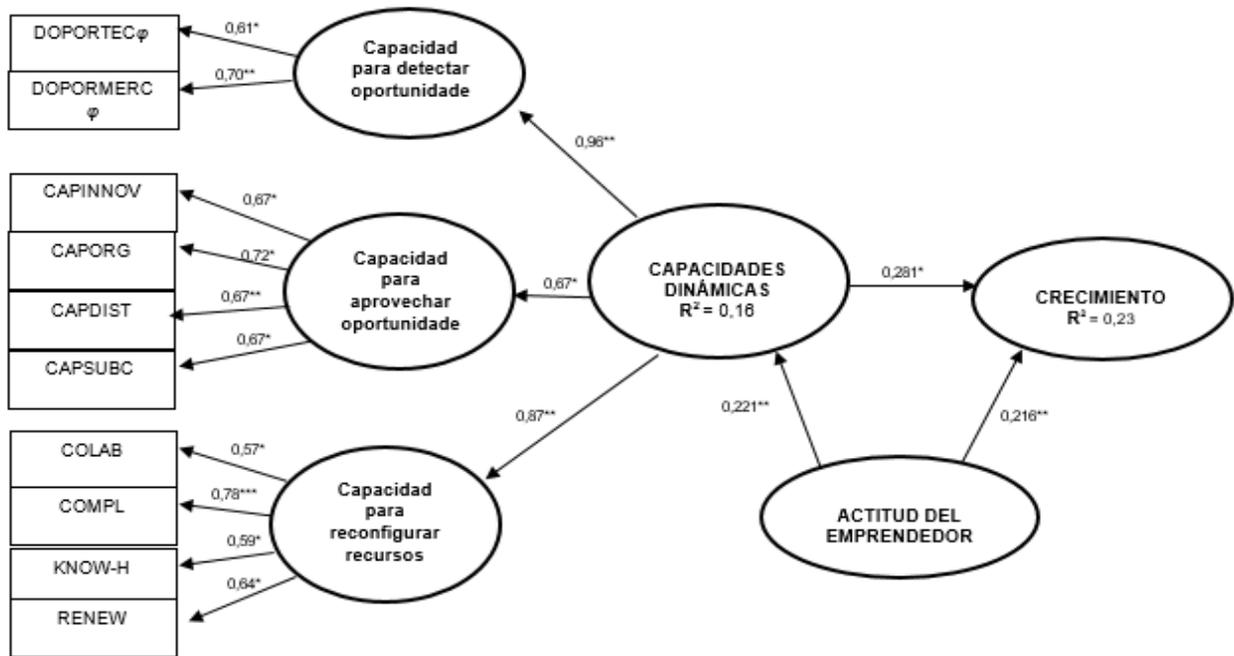
Siguiendo la misma lógica de análisis se examinó la relación entre las capacidades dinámicas y el crecimiento. Los resultados obtenidos (Figura 3), sugieren un buen ajuste global del modelo, ya que cada uno de los indicadores supera el valor óptimo recomendado (0,9) para NNFI, IFI, CFI y el valor mínimo aceptable (0,8) para el GFI y el AGFI. La chi-cuadrado normada ( $\chi^2/df$ ) se encuentra dentro del intervalo [1,2] y el RMSEA por debajo de 0,08. En cuanto a las relaciones causales, se observa que el modelo permite explicar aproximadamente un 17% de la varianza del crecimiento.



**Figura 3.** Resultados de la estimación del efecto de las capacidades dinámicas en el crecimiento.

Fuente: Elaboración propia

En un segundo momento se añadió al modelo la variable actitud del emprendedor (Figura 4). De igual manera que el anterior, los índices de bondad de ajuste del modelo sugieren una buena adecuación de este a los datos muestrales, superando en todos los casos los valores mínimos recomendados.



Nota: \* $t > 1,96$ ,  $p < 0,05$ ; \*\* $t > 2,576$ ,  $p < 0,01$ ; \*\*\* $t > 3,291$ ,  $p < 0,001$

Relaciones		Carga	t
CD	→ CREC	0,281	2,250*
ACT	→ CREC	0,216	2,989**
ACT	→ CD	0,221	3,285**

Medidas de Bondad de Ajuste del modelo							
S-B $\chi^2$ (gl) (p)	GFI	AGFI	NNFI	CFI	IFI	$\chi^2$ (gl)	RMSEA
154,88 (80,25) (p = 0,052)	0,918	0,924	0,953	0,948	0,932	1,93	0,045

**Figura 4.** Resultados de la estimación del efecto de las capacidades dinámicas y la actitud del emprendedor en el crecimiento

En cuanto a las relaciones causales, se comprueba que la actitud del emprendedor ejerce una influencia estadísticamente significativa sobre el crecimiento, y a su vez sobre el desarrollo de capacidades dinámicas, permitiendo explicar aproximadamente un 16% de la varianza de este último constructo.

A modo global, el modelo propuesto permite explicar aproximadamente un 23% de la varianza del crecimiento, resultado este que mejora en 7 puntos porcentuales el poder explicativo del modelo anterior, donde se analizó el efecto individual de las capacidades dinámicas sobre el crecimiento.

## CONCLUSIONES

El crecimiento de las pequeñas y medianas empresas es un tema que continúa suscitando un gran interés, máxime en épocas de crisis. No obstante, la diversidad de conceptos, tipologías y factores asociados al mismo, revelan la dificultad para explicar y comprender este fenómeno. De hecho, a pesar de las numerosas contribuciones que ha recibido el tema, aún existen retos conceptuales y empíricos que mantienen el debate abierto en torno a los principales factores que condicionan las posibilidades de crecimiento en las pequeñas y medianas empresas.

Al respecto, en la literatura se pone de manifiesto un amplio número de variables que pueden incidir sobre el crecimiento de las pymes, señalándose en los últimos trabajos los beneficios que puede tener para las mismas desarrollar capacidades dinámicas que le permitan mantener el ajuste evolutivo con su entorno y que el emprendedor asuma una actitud positiva hacia e crecimiento.

Los resultados obtenidos a través del desarrollo de la presente investigación corroboran la influencia positiva que tiene la actitud del directivo en el crecimiento de las pymes, lo que indica que el crecimiento está condicionado en gran medida por la disposición que tenga el directivo a hacer crecer su negocio. En este sentido, a pesar de que se pudiera pensar que la actitud por sí sola no debería afectar el crecimiento, a menos que esta se refleje en acciones (Wiklund et al., 2003), los resultados también demostraron este planteamiento comprobándose que una actitud positiva de los emprendedores hacia el crecimiento, también impulsa el desarrollo de capacidades dinámicas que permitan un ajuste evolutivo con el entorno y la obtención de rendimientos superiores

En relación con las capacidades dinámicas, los resultados confirman la influencia positiva directa de estas sobre el crecimiento. Este hallazgo contribuye a ampliar la escasa evidencia empírica existente en la literatura, ofreciendo soporte a las investigaciones que resaltan la importancia que tiene el desarrollo de este tipo de capacidades sobre los resultados de las pymes (Einsehardt y Martin, 2000; Zahra et al., 2006; Helfat et al., 2007; Tecce, 2007; Helfat y Peteraf, 2009; Barreto, 2010; Zahra et al., 2011; Teece, 2012).

No obstante, a modo general puede plantearse que, si bien es importante que los emprendedores sostengan una actitud positiva hacia el crecimiento de sus empresas para la obtención de resultados superiores, la puesta en práctica de la misma en función del desarrollo de capacidades dinámicas contribuirá a la creación de ventajas competitivas que garanticen la sostenibilidad de estos resultados en el tiempo.

Por último, se debe señalar que la realización de este trabajo no ha estado exenta de ciertas limitaciones que deben tenerse en cuenta a la hora de valorar las conclusiones anteriormente expuestas. En primer lugar, si bien el tamaño de la muestra fue válido para ofrecer resultados significativos extrapolables a la población, que el mismo no fuese lo suficientemente grande estableció ciertos límites a la investigación empírica.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andersson, S., y Tell, J. (2009). The relationship between the manager and growth in small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16 (4), 586-598.
- Bagozzi, R.P., y Yi, Y. (2012). Specification, evaluation, and interpretation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40 (1), 8-34.

- Barba, V. (2007). La necesidad de logro y la experiencia del emprendedor: elementos clave en el crecimiento de la nueva empresa. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 5, 121 - 138
- Barbero, J.L., y Casillas, J.C. y Feldman, H.D. (2011). Managerial capabilities and paths to growth as determinants of high-growth small and medium-sized enterprises. *International Small Business Journal*, 29 (6), 671– 694
- Barreto, I. (2010). Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future. *Journal of Management*, 36 (1), 256-280
- Baum, J.R., Locke, E.A., y Smith, K.G. (2001): A multidimensional model of venture growth. *Academy of Management Journal*, 44, 292–303.
- Baum, J.R. y Locke, E.A. (2004): The Relationship of Entrepreneurial Traits, Skill, and Motivation to Subsequent Venture Growth. *Journal of Applied Psychology*, 89 (4), 587.
- Camisón, C. y De Lucio, J. (2010). Competitividad de las pymes españolas ante el reto de la globalización. *Economía Industrial*, 375, 19 -40
- Camisón, C. y Forés, B. (2010). Knowledge absorptive capacity: New insights for its conceptualization and measurement. *Journal of Business Research*, 63, 707-715
- Casillas, J. y Moreno, A. y (2010). The relationship between entrepreneurial orientation and growth: The moderating role of family involvement. *Entrepreneurship and Regional development*, 22 (3-4), 265
- Cruz, G.J, López, S.P. y Martín, C.G. (2009). La Influencia de las Capacidades Dinámicas sobre los Resultados Financieros de la Empresa. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 19, 105 -128
- Davidsson, P., Delmar, F y Wiklund, J. (2006). *Entrepreneurship and the Growth of Firms*. Edt. Cheltenham:Elgar.
- Delmar, F., y Wiklund, J. (2008). The Effect of Small Business Managers' Growth Motivation on Firm Growth: A Longitudinal Study. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 32 (3), 437-457. doi: 10.1111/j.1540-6520.2008.00235.x
- Eisenhardt, K. M. y Martin, J. A. (2000): Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal* 21(10–11), 1105–21.
- Escribá-Esteve, A., Sánchez-Peinado, L., y Sánchez-Peinado, E. (2009). The influence of top management teams in the strategic orientation and performance of small and medium-sized enterprises. *British Journal of Management*, 20 (4), 581-597
- Galvin, P., Rice, J., y Sham T., (2014). Applying a Darwinian model to the dynamic capabilities view: Insights and issues. *Journal of Management & Organization*, 20 (2), 250–263
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J. y Winter, S. G., (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*, Oxford, Blackweel Publishing Ltda.
- Heng-Yih, L. y Chia-Wen, H. (2011). Antecedents and consequences of corporate diversification: A dynamic capabilities perspective. *Management Decision*, 49 (9), 1510 - 1534

Heredero, C. y Garaña, J., (2015). La Internacionalización de la PYME española desde la teoría de las capacidades dinámicas. Una nueva propuesta de estructura gerencial que relaciona la creación de ventaja competitiva con los factores claves que impulsan el proceso. *Esic Market Economics and Business Journal*, 46 (3), 187-204.

Hodgkinson, G. P., y Healey, M. P. (2011). Psychological foundations of dynamic capabilities: reflexion and reflection in strategic management. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1500-1516

Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S. y Kyläheiko, K. (2005). Entrepreneurial orientation, dynamic capabilities and international performance. *Journal of International Entrepreneurship*, 3 (3), 223-243.

Liao, J., Welsch, H., y Stoica, M. (2003). Organizational absorptive capacity and responsiveness: an empirical investigation of growth-oriented SMEs. *Entrepreneurship: Theory y Practice*, 28, 63-85.

Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 22(5), 387-401.

March, J.G. 2006. Rationality, foolishness, and adaptive intelligence. *Strategic Management Journal* 27 (3): 201–214.

Monferrer, D. (2011). La orientación al mercado de la red como determinante de la competitividad de las nuevas empresas internacionales. El efecto mediador de las capacidades dinámicas. Tesis de doctorado. Universidad de Valencia.

Naldi, L., Norqvist, M., Sjöberg, K., y Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial Orientation, Risk Taking, and Performance in Family Firms. *Family Business Review*, XX (1), 33

Nelson, R. R. y Winter, S.G. (1982). *An Evolutionary theory of Economic Change*, Cambridge, Belknap Press of Harvard University Press.

Koryak, O., Mole, K., Lockett A., Hayton, J., Ucbasaran, D. y Hodgkinson, G. (2015). Entrepreneurial leadership, capabilities and firm growth. *International Small Business Journal*, 33 (1), 89 –105.

Pavlou, P.A. y El Sawy, O.A. (2011). Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. *Decision Sciences Journal*, 42 (1), 239 – 273.

Penrose, E.T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press. Versión española (1962). *Teoría del Crecimiento de la Empresa*, Editorial Aguilar. Madrid.

Pohjola, M. y Stenholm, P. (2012). The Hierarchical Structure of Dynamic Capabilities and Evolutionary Fitness of the Firm (May 28, 2012). Disponible en SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2075255> o <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2075255>

Prahalad, C.K. y Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68 (3), 79-91.

Priem, R., y Butler, J. (2001). Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research?. *Academy of Management Review*, 26, 22-40.

- Robson, P. J.A. y Bennett, R. J. (2000). SME growth: The relationship with business advice and external collaboration. *Small Business Economics*, 15 (3), 193-208.
- Rubio, B.A. y Aragón, S.A. (2009). Recursos críticos y Estrategia en la Pyme Industrial. *Tribuna de Economía*, 846, 193 – 212.
- Storey, D. J. (1994): *Understanding the Small Business Sector*. London: Routledge.
- Teece, D.J., Pisano, G.P., y Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18, 509-533.
- Teece, D.J. (2007): Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28 (13), 1319 – 1350.
- Teece, D.J. (2009): *Dynamic Capabilities y Strategic Management. Organizing for innovation and growth*. Ed. Oxford University Press Inc. New York.
- Teece, D.J. (2012). Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. *Journal of Management Studies*.doi: 10.1111/j.1467-6486.2012.01080.x
- Teece, D. J. (2014), A Dynamic Capabilities-Based Entrepreneurial Theory of the Multinational Enterprise. *Journal of International Business Studies*. 45 (1), 8-37
- Terziovski, M. (2010). Research notes and commentaries. Innovation practice and its performance implications in Small and Medium Enterprises (SMEs) in the manufacturing sector: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 31, 892 – 902
- Wang, C. y Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51.
- Wiklund, J. (1998). *Small firm growth and performance: Entrepreneurship and beyond*. Tesis de Doctorado.Jönköping University.Jönköping.
- Wiklund, J. y Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24, 1307–1314.
- Wiklund, J., Patzelt, H. y Shepherd, D.A. (2009): Building an integrative model of small business growth. *Small Business Economic*, 32, 351- 374 DOI 10.1007/s11187-007-9084-8.
- Winter, S. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24 (10), 991 – 995.
- Wu, L.Y. (2006). Resource, social capital, path dependence and dynamic capability. *Management Review*, 25(1), 121-140.
- Zahra, S., Abdelgawad, S., Svejnova, S., y Sapienza, H. (2011, June). Entrepreneurial capability: opportunity pursuit and game changing. In *DRUID Conference on Innovation, Strategy, and Structure—Organizations, Institutions, Systems and Regions at Copenhagen Business School*, 15-1).
- Zahra, S.A y George, G. (2002). Absorptive capacity: a review, reconceptualization and extension. *Academic Management Review*, 27 (2), 185–203.

Zahra, S., Sapienza, H. J. y Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda. *Journal of Management Studies*, 43 (4), 917-955.