

LA TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y EL EMPRENDIMIENTO, CASO DE UNA MICROEMPRESA AGROPECUARIA RURAL*

JOSÉ G. VARGAS-HERNÁNDEZ

Resumen

El objetivo de este documento es analizar el caso de una empresa en etapa de emprendimiento para determinar los aciertos y fallas al iniciar este negocio, con base en la teoría de recursos y capacidades y la del emprendimiento empresarial. Se pretende dar una respuesta a la pregunta, ¿cuáles fueron los aciertos y fallas cometidos por los emprendedores al ejecutar el proyecto de negocio en el caso analizado? Las respuestas se encontraron relacionando las situaciones expuestas en el caso con las teorías de recursos y capacidades y la del emprendimiento. El análisis llega a la conclusión de que los conocimientos empíricos de los emprendedores, en este caso, no fueron suficientes para encaminar hacia el éxito este negocio, y que la falta de conocimientos estructurados y un adecuado apoyo científico, dirigieron fuertemente este emprendimiento hacia la no permanencia en el mercado.

Palabras clave: emprendimiento empresarial; mujer emprendedora; PROMUSAG; recursos y capacidades; ventaja competitiva.

Introducción

El gobierno mexicano a través de la Secretaría de la Reforma Agraria (ahora SEDATU) apoya proyectos de emprendimiento empresarial rurales, uno de los medios es PROMUSAG¹ (Programa de la Mujer del Sector Agrario), es un programa de apoyo para mujeres emprendedoras del medio rural, que busca su integración en el sector productivo para que obtengan ingresos que ayuden en el combate a la pobreza en este medio. El apoyo consta de una cantidad

* Fecha de recepción: 26 de agosto de 2013. Correos electrónicos: jvargas2006@gmail.com, jgvh0811@yahoo.com

¹ N. del E. En la fecha de revisión del artículo, la Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano sustituyó a la Secretaría de la Reforma Agraria, y el programa al que se hace referencia ya no está a cargo de la SEDATU.

monetaria para la puesta en marcha del negocio a emprender, la cual es a fondo perdido. En el año 2009, cientos de proyectos fueron beneficiados por PROMUSAG, de los cuales uno ha sido objeto de análisis para este documento, este caso es protagonizado por nueve mujeres del municipio de San Martín de Hidalgo, Jalisco (en aquel año, nueve mujeres era un requisito pedido por PROMUSAG para cada proyecto).

El equipo de trabajo para este proyecto estuvo conformado por mujeres con poca o nula preparación en negocios, pero contó con un líder con conocimientos y habilidades adquiridos empíricamente que le daban al proyecto cierto encaminamiento hacia el éxito. Los requisitos centrales que PROMUSAG solicitó para ser susceptible de financiamiento a las diferentes propuestas fueron: equipos de trabajo de nueve integrantes, todos los participantes deberían ser de sexo femenino, un proyecto que detallara el negocio a emprender haciendo énfasis en la distribución del dinero del financiamiento, mismo que se mandó a elaborar con un ingeniero del área agropecuaria, y el último requisito fue poseer un espacio de terreno suficiente para llevar a cabo la actividad objeto del emprendimiento.

El emprendimiento estuvo marcado por la caída en enfermedad del líder, lo que condicionó al proyecto a una estrepitosa falta de rentabilidad, esto, aunado a la falta de preparación y apoyo científico, generó una inadecuada gestión de los recursos y capacidades con los que contaba el proyecto, llevando este a su culminación a los seis meses de vida.

Marco teórico y revisión de literatura

La empresa es la célula básica y elemental del sistema productivo de una economía, es una unidad económica indivisible en la que se genera el proceso de creación de valor que es la esencia, fin y función de todo sistema económico (Alegre, Berné, & Galve, 1995), la gestión estratégica es la disciplina científica que estudia los aspectos relacionados con la dirección de las organizaciones y con la forma en que son gestionadas las áreas funcionales de la compañía. Así como la manera que tiene la empresa de concebirse a sí misma, de establecer sus objetivos y valores, y de relacionarse con su entorno.

Rumelt (1997), la finalidad de la estrategia es aportar elementos de apoyo para que la empresa sobreviva y sea exitosa. La gestión estratégica analiza y determina el comportamiento competitivo de la empresa, específicamente se centra en los determinantes de la ventaja competitiva y la forma en que pueden ser usados para generar beneficios. En toda organización o empresa, es primordial contar con ciertos recursos y capacidades que son la base para la generación de ventajas competitivas, las cuales son determinantes en la consecución de los objetivos de la firma, esto es, generar ventas y la más importante, conseguir beneficios.

La teoría de recursos y capacidades, centra su atención en el análisis de los activos que poseen y/o controlan las empresas, así como en sus diferencias, y en la importancia que tiene este hecho para explicar la evolución de los resultados (Barney, 1991). A partir de este enfoque, la empresa se considera como un conjunto único de recursos y capacidades con una historia única (Castro & López, 2006). Bajo esta perspectiva, la estrategia se define como una búsqueda constante de beneficios y de su mantenimiento, lo cual evidencia el enfoque económico del modelo (Reynoso, 2005).

Reynoso (2005), la consecución del éxito en la empresa depende tanto de la realización de las tareas de gestión y coordinación interna, como de la eficiencia con la que la empresa compite, la teoría de recursos y capacidades y la estructural explican la existencia de los beneficios extraordinarios causantes de este éxito, aunque el análisis empírico demuestra que la primera lo explica aún mejor.

El valor de la empresa está relacionado más con aspectos intangibles que con los tangibles sobre los que tradicionalmente se hacía la valoración (Jiménez, 1999); a su vez, los recursos intangibles y las capacidades suelen estar basados en la información y el conocimiento, por lo que no tienen límites definidos en su capacidad de utilización (Guerras & Navas, 2007); por esto se hace necesario gestionar el conocimiento, lo que significa dirigir los procesos de creación, desarrollo, difusión y explotación del conocimiento para ganar capacidad organizativa (Revilla, 1995). Esto hace que cada día sea más evidente que el valor de la empresa está relacionado más con aspectos intan-

gibles que con los tangibles sobre los que tradicionalmente se hacía la valoración (Jiménez, 1999), y por tanto, con el conocimiento.

Arranz (2000), cuando la empresa analiza la forma de alcanzar ventajas competitivas partiendo de los recursos y capacidades, deberá tener en cuenta que estos atributos, al ser formas de conocimiento, son el resultado de fusionar las ideas de la alta jerarquía con las del resto de la organización. Ferrer (1989), indica que esta fusión o *ethos* organizativo contiene una energía latente de recursos conocidos y no conocidos, utilizados o no utilizados, que indica a la empresa el cómo progresar y cambiar, pues se pueden desarrollar a partir de este potencial capacidades y rutinas mejoradas. Asimismo, estos atributos deben tener las siguientes particularidades: ser valiosos, raros o idiosincráticos, imperfectamente imitables y transmisibles, y que difícilmente tengan sustitutos [Barney (1991), Peteraf (1993), y Fernández (1993)].

Son características de los recursos valiosos, en el modelo de Barney (1991), los siguientes: simplicidad en su utilización, escasez, difícil imitación, difíciles de sustituir y análisis de los gestores. Además no deben mantenerse recursos estratégicamente equivalentes, cuya existencia se puede observar como una cantidad adicional en la oferta de un recurso superior. Reynoso (2005), menciona tres definiciones de capacidades de la empresa:

- a. Las capacidades de la empresa son las habilidades que tiene para integrar, construir y reconfigurar las competencias internas y externas de la empresa a fin de poder reaccionar rápidamente a los cambios del entorno;
- b. Habilidad de utilizar los recursos a través de los procesos organizacionales de la empresa, con el objetivo de obtener un fin determinado, y
- c. Rutinas de alto nivel (o colección de rutinas) que, junto con los flujos de recursos, proporciona a los gestores de la empresa un conjunto de opciones de decisión para producir resultados significativos.

Según Collis (1994), la eficiencia se manifiesta en tres aspectos complementarios: las capacidades estratégicas permiten a la empresa realizar sus actividades funcionales de mejor manera que sus competidores; se ajustan de for-

ma dinámica a las demandas del entorno, y propician que la empresa obtenga recursos estratégicos. Teece, Pisano, & Shuen (1997), mencionan que las capacidades de la empresa están soportadas por sus procesos organizacionales, es decir, por las rutinas organizativas que se realizan en ella y que tienen tres funciones: integración-coordinación (un concepto estático), el aprendizaje (un concepto dinámico), y la reconfiguración. Implicaciones del aprendizaje: involucra tanto habilidades de la organización como del individuo; el conocimiento organizacional generado por las actividades que de manera cotidiana se realizan en la empresa, se refleja en nuevos patrones de actividad, en rutinas o en una nueva lógica de organización.

Las rutinas son patrones de interacción que representan soluciones exitosas a problemas particulares. Estos patrones de comportamiento residen en grupos de conducta, donde algunas rutinas simples pueden estar representadas por comportamientos individuales. Uno de los determinantes de la posición estratégica de la empresa es el control de activos, que son las plantas y equipos especializados y, aún más, los activos basados en el conocimiento, difíciles de comerciar y los activos complementarios a él, estos activos determinan la cuota de mercado y su rentabilidad en un momento dado. Los activos relevantes para las capacidades de la empresa se pueden clasificar de distintas formas. Una de ellas es usar las siguientes categorías: tecnológicos, complementarios, financieros, asociados a la reputación, estructurales, institucionales, derivados de la estructura del mercado y de los límites de la organización (Teece, Pisano y Shuen, 1997).

Bustamante (2004), establece que el esquema explicativo ortodoxo ha eliminado al emprendedor del sistema, este ha tenido su reconocimiento a lo largo de la historia económica, lo que lo convierte en el punto de apoyo (pí-vot) sobre el cual gira todo negocio. La Real Academia de la Lengua Española (2012) da la siguiente definición de emprendedor “Que emprende con resolución acciones dificultosas o azarosas”.

Martín (2009), dice que a los emprendedores se les considera una parte importante del proceso de creación de empleo y un factor estimulador del crecimiento, ya que crean nuevas empresas, lo que genera una mayor riqueza y bienestar en un país. Según la definición de Wennekers, Sander, Thurik, &

Roy, (1999) el emprendedor se vincula a la capacidad manifiesta y deseo de los individuos, ya sea por ellos mismos o mediante equipos, dentro o fuera de las organizaciones existentes, de crear nuevas oportunidades económicas, esto es, nuevos productos, nuevas formas de organización, nuevos métodos de producción, etcétera, e introducir sus ideas en los mercados, haciendo frente a la incertidumbre y a otros obstáculos, adoptando decisiones sobre la localización, en la forma y uso de los recursos y de las instituciones.

Bilbao & Pachano (2002, p. 35), proponen la definición de emprendedor siguiente:

El emprendedor exitoso es una persona con un sueño, un objetivo, un deseo de crear, de innovar, que capta una oportunidad de negocio, que es capaz de “ver” su idea en forma terminada, que no se detiene ante los obstáculos, por lo que la persistencia y la tenacidad son características típicas de su comportamiento.

Malagón (2003) determinó que los emprendedores cumplen con las características siguientes:

- a. Constancia;
- b. Sentido de oportunidad o de negocio;
- c. Conocimiento;
- d. Responsabilidad personal, y
- e. Capacidad de liderazgo.

Rojas (2003), indica que desarrollar el espíritu emprendedor es:

- a. Hacer las cosas, no buscar excusas ni razones para demostrar que no se puede hacer;
- b. Levantarse con más fuerza cada vez que se caiga, nunca se empecine en buscar el motivo de tu fracaso;
- c. Sé digno, consciente, responsable de tus actos;
- d. Sé creador de algo, un hogar, una empresa;

- e. Entiende que el trabajo honrado y bien habido no es una necesidad ni sacrificio, sino un privilegio y oportunidad que nos brinda la vida, y
- f. Sueña con algo, hazlo y descubre lo especial y únicos que somos, sean siempre positivos.

La Secretaría de la Reforma Agraria (ahora SEDATU), es la institución del Gobierno Federal que sirve a las mujeres y hombres que habitan y trabajan en los ejidos y comunidades del país; les proporciona certeza jurídica para su tierra y promueve el desarrollo rural integral con justicia social. Una de las formas en que apoya es mediante el impulso de proyectos productivos en ejidos y comunidades a través de sus programas Fondo de Apoyo para Proyectos Productivos en Núcleos Agrarios (FAPPA), Programa de la Mujer en el Sector Agrario (PROMUSAG), y Joven Emprendedor Rural y Fondo de Tierras (JERFT).² PROMUSAG está orientado a las mujeres que se organizan para desarrollar un proyecto productivo que les permita obtener ingresos y con ello, contribuyan a combatir la pobreza en el medio rural (H., 2012).

Dentro del programa PROMUSAG se pueden instalar proyectos en diversas áreas, como por ejemplo: ecoturismo, engorda de ganado, tiendas rurales, producción de alimentos o servicios varios.

Pueden acceder al programa PROMUSAG:

- a. Grupos de mujeres de 3 a 6 integrantes;
- b. Mayores de 18 años;
- c. Que habiten en núcleos agrarios;
- d. Pueden ser posesionarias de tierra social, y
- e. Reciben apoyo económico de \$30,000.00 por integrante, siempre y cuando no exceda la cantidad de \$180,000.00.

Podrán ser beneficiadas con el apoyo de PROMUSAG mientras no hayan sido apoyadas en los últimos cinco ejercicios fiscales por el propio PROMUSAG o por el FAPPA (Fondo para el Apoyo a Proyectos Productivos en Núcleos Agrarios).

² Consultar página web de SEDATU para informarse sobre los programas a su cargo. www.sedatu.gob.mx

Método

Analítico y descriptivo, el primero, para analizar el caso y determinar fallas y aciertos que llevaron a la empresa por el curso que siguió, y el segundo para detallar las situaciones que vivió el emprendimiento.

Caso a analizar

La historia y detalles del caso fueron proporcionados por una de las mujeres que emprendieron este negocio que, a su vez, es hija de la líder principal inicial del emprendimiento, esto mediante una entrevista personal realizada el mes de mayo de 2012. Lo que más motivó al emprendimiento del negocio fue el hecho de que la emprendedora principal tiene un gran gusto por estos y una habilidad innata, sus cualidades y características personales coinciden en su mayoría con las de un emprendedor exitoso. El principal obstáculo para el emprendimiento de este negocio fue la falta de financiamiento, que una vez obtenido, el proyecto se puso en marcha.

En 2009 la emprendedora principal fue beneficiada con un apoyo de \$100,000.00 en efectivo, con la ventajosa característica llamada “a fondo perdido” para la puesta en marcha de un negocio rural en el municipio de San Martín de Hidalgo, Jalisco, el cual consistió en la crianza y engorda de ganado. El apoyo fue recibido de la Secretaría de la Reforma Agraria (ahora SEDATU) mediante el PROMUSAG. Los requisitos centrales que se solicitaron en el Programa, para ser susceptible de financiamiento a las diferentes propuestas fueron: equipos de trabajo de nueve integrantes, todos los participantes deberían ser de sexo femenino, un proyecto que detallara el negocio a emprender haciendo énfasis en la distribución del dinero del financiamiento, mismo que se mandó a elaborar con un ingeniero del área agropecuaria, y el último requisito fue el de poseer un espacio de terreno suficiente para llevar a cabo la actividad objeto del emprendimiento.

Los criterios de selección para la formación del equipo de trabajo fueron: ser mujer (requisito indispensable solicitado por el PROMUSAG), pertenecer a la familia, tiempo disponible para el proyecto e interés en el mismo. Las capacidades y/o habilidades con las que contaba el equipo de trabajo formado

eran las de liderazgo, conocimientos en derecho, un poco de conocimientos sobre crianza de ganado y conocimientos empíricos sobre manejo de pequeños negocios. La forma en que se dio la distribución del trabajo entre las mujeres emprendedoras fue mediante una reunión de toma de acuerdos, en donde los roles ya estaban definidos, la “señora” era el líder del proyecto, su hija licenciada en Derecho, administradora del recurso financiero, y las demás integrantes fungirían como personal de apoyo, esto es, realizando labores operativas de compra de insumos, limpieza de establos, alimentación del ganado y atención a situaciones que pudieran surgir en el área de producción.

El plan de negocio elaborado fue pagado antes de que el beneficio monetario fuera otorgado, este solo detallaba cuestiones referentes a la inversión en equipo e insumos de producción (instrumental, equipo, alimento, crías de ganado, entre otros), por lo tanto, únicamente fue útil para “armar” la planta de producción y no para la organización del negocio ni para el sostenimiento de finanzas saludable dentro del mismo. La forma de llegar al cliente final y más conveniente por el tipo de negocio, los recursos existentes y la región en donde se llevó a cabo el emprendimiento, fue la de vender el producto final a un intermediario mucho más grande para que vendiese el producto al consumidor final. El proyecto solo duró seis meses, desde su puesta en marcha hasta el cierre definitivo, lo cual corresponde a un periodo de engorda del ganado.

Aplicación de la teoría al caso

Es necesario analizar los aspectos internos de la empresa para encontrar los principales aciertos y fallas cometidos en el emprendimiento de este negocio, ya que las principales causas del éxito de una empresa se gestan en su interior. Emprendimiento de un negocio comienza por la idea y el deseo de un individuo de emprender, el cual debe tener ciertas cualidades y características, en este caso, para el emprendedor principal del negocio fue un acierto en su vida, ya que es una persona que cuenta con las características y cualidades del emprendedor exitoso, las cuales son constancia, sentido de oportunidad o de negocio, conocimiento, responsabilidad personal y capacidad de liderazgo.

El recurso monetario fue, junto con la decisión de emprendimiento, el principal detonante del negocio, este recurso era necesario para la compra del instrumental y los enseres para acondicionar la planta de producción, estos activos adquiridos serían los recursos tangibles con los que contaría la empresa para comenzar a forjar un camino y formar ventajas competitivas, desafortunadamente estos no tenían características innovadoras o especiales que pudieran llevar a la empresa a tener una ventaja de algún tipo como liderazgo en costos, diferenciación o enfoque, realmente fue lo más común que una empresa de este giro adquiere.

El hecho de que no existiera un plan de negocios adecuado que guiara a este emprendimiento en la formación de una estructura organizacional sólida propició que existieran diversas situaciones, las cuales la organización no llevó de una manera adecuada al no existir una base para la coordinación interna, esto es, no se desarrollaron recursos intangibles (conocimientos, habilidades) ni se aprovecharon de buena manera los existentes, así como no existió planeación estratégica que guiara a la empresa hacia un objetivo mediante la orientación adecuada de cada una de las acciones que se realizaran, esto debido a la base empírica y no teórica existente. Al acaecer la enfermedad de la líder del emprendimiento, en las etapas iniciales cuando aún comenzaba a ejecutarse, fue una de las situaciones para las cuales la organización no tuvo manera de manejar correctamente.

La falta de una base documental que orientara en la integración de los recursos y capacidades existentes propició una inadecuada gestión del conocimiento que ató de pies y manos a la organización en lo referente a la creación y desarrollo de ventajas competitivas. Fueron tres motivos por los cuales el emprendimiento tuvo una vida corta, solamente seis meses:

- a. Fallas en la capacidad de dirección, el líder principal enfermó al poco tiempo de recibido el financiamiento y abandonó el proyecto, no de forma definitiva pero no tuvo el contacto suficiente para dirigir el negocio hacia el éxito, quedando al frente del proyecto la hija de la líder principal con profesión de licenciada en Derecho, pero sin conocimiento certero sobre administración de negocios ni habilidades para un liderazgo efectivo. Esto generó un ambiente de desgobernanza, lo cual trajo con-

siguieron conflictos entre los miembros del equipo de trabajo y el desánimo por trabajar y/o continuar en el proyecto.

- b. La apuesta del autor respecto al desenvolvimiento de la empresa si el líder hubiera podido desarrollar todo su potencial emprendedor empírico, consiste en considerar los resultados de una administración más eficiente y liderazgo más efectivo en términos de rendimiento financiero y desempeño organizacional.
- c. Falta de capacidades en el área de compras, el equipo y los insumos se compraron a precios elevados, los cuales no estaban contemplados en el proyecto de inversión, esto generó un endeudamiento además del ya adquirido mediante el financiamiento por parte de PROMUSAG, volviendo en pocos días inviable el negocio que se estaba emprendiendo, ya que la tasa de retorno de la inversión difícilmente sería la necesaria para que el proyecto sobreviviera en el corto plazo.
- d. Falta de capacidad mercadológica, el producto a comercializar en el momento que fue posible tener un producto terminado (ganado en condiciones de engorda óptimas), el precio al que se vendió era bajo, con este no fue posible recuperar lo invertido en la etapa de producción; el dinero obtenido fue utilizado para pagar las deudas contraídas con los proveedores y acreedores, lo cual dejó al proyecto sin recursos, y a las mujeres sin ánimo para continuar. Esto fue producto de falta de capacidades en el área de negociación, y falta de inteligencia en el área de mercado que analizara y previera la situación futura de precios para implementar las acciones que fuesen pertinentes.

Conclusiones y recomendaciones

Los conocimientos empíricos de los emprendedores, en este caso, no fueron suficientes para encaminar hacia el éxito el negocio, además la falta de conocimientos estructurados y un adecuado apoyo científico dirigieron fuertemente este emprendimiento hacia la no permanencia en el mercado.

La recomendación para PROMUSAG es que solicite un plan de estratégico como requisito para ser susceptible de apoyo económico.

Igualmente, si bien se recomienda a PROMUSAG solicitar un plan estratégico a los posibles receptores de apoyo económico que determine claramente los costos y beneficios del proyecto, las estrategias y políticas de la gestión en términos de la investigación del mercado, los recursos humanos y financieros, la producción y distribución de los bienes y servicios, así como las externalidades sociales y ambientales. Dado el caso de que los nuevos emprendedores carecen de los conocimientos técnicos y las habilidades necesarias, es importante que los beneficiarios reciban el apoyo de profesionales pagados por el PROMUSAG para que adquieran y apliquen al emprendimiento con el fin de asegurar su éxito. Además, se requiere de un periodo de asesoría para instrumentar las principales herramientas e instrumentos de gestión del proyecto.

Que al emprender un negocio se cuente con, además de conocimientos empíricos, una base científica ya sea por parte de los integrantes del proyecto, o por parte de consultores externos.

Bibliografía

- ALEGRE, L., Berné, C., & Galve, C. (1995). *Fundamentos de la economía de la empresa: perspectiva funcional*. Barcelona: Ariel Economía.
- ARRANZ, S. D. (2000). “El potencial competitivo de la empresa: recursos, capacidades, rutinas y procesos de valor añadido”. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, pp. 71-86.
- BARNEY, J. B. (1991). “Firms resources and sustained competitive advantage”. *Journal of Management*, pp. 99-120.
- BILBAO, A., & Pachano, S. (2002). *Rasgos y actitudes de los emprendedores*. Venezuela: Corporación Andina de Fomento.
- BUSTAMANTE, J. C. (2004). “Crecimiento económico, nuevos negocios y actividad emprendedora”. *Visión gerencial*, pp. 3-15.
- CASTRO, G. M., & López, J. N. (2006). “La importancia de la reputación empresarial en la obtención de ventajas competitivas sostenibles”. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, pp. 29-39.

- COLLIS, D. J. (1994). "Research note: how valuable are organizational capabilities?" *Strategic Management Journal*, pp. 143-152.
- ESPAÑOLA, R. A. (Junio de 2012). *Real Academia Española*. Recuperado el 5 de junio de 2012, de Real Academia Española: www.rae.es.
- FERNÁNDEZ, Z. (1993). "La organización interna como ventaja competitiva para la empresa". *Papeles de Economía Española*, pp. 178-194.
- FERRER, J. F. (1989). *La práctica del liderazgo transformacional*. Barcelona: ESADE.
- GUERRAS, L. A., & Navas, J. E. (2007). *La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones*. Thomson-Civitas, pp. 249-250.
- H., L. V. (Mayo de 2012). *Promusagg-fappa-proyectos-sra.blogspot*. Recuperado el 5 de junio de 2012, de promusagg-fappa-proyectos-sra.blogspot.com: www.promusagg-fappa-proyectos-sra.blogspot.mx.
- JIMÉNEZ, A. (1999). "Las competencias y el capital intelectual: La manera de gestionar personas en la era del conocimiento". *Boletín Club Intelec*, pp. 2-5.
- MALAGÓN, F. A. (2003). "¿Cómo orientar el espíritu emprendedor hacia la creación de empresas?". *Revista Escuela de Administración de Negocios*, pp. 72-81.
- MARTÍN, M. Á. (2009). "El comportamiento de los emprendedores españoles en 2008". *Boletín Económico del ICE. Información Comercial Española*, pp. 23-32.
- PETERAF, M. (1993). "The cornerstones of competitive advantage. A resource-based view". *Strategic Management*, pp. 179-191.
- REVILLA, E. G. (1995). *Factores determinantes del aprendizaje organizativo. Un modelo de desarrollo de productos*. Valladolid: Club Gestión de Calidad de Valladolid.
- REYNOSO, C. F. (2005). *La teoría de recursos y capacidades, fundamentos microeconómicos*. Guadalajara: Universidad de Guadalajara.
- ROJAS, S. A. (2003). *La actitud emprendedora*. México: McGrawHill.

- RUMELT, R. P. (1997). "Towards a strategic theory of the firm". N. J. Foss, *Resources firms and strategies* (pp. 131-145). New York: Oxford University.
- TEECE, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). "Dynamic capabilities and strategic management". *Strategic Management Journal*, pp. 509-533.
- WENNEKERS, Sander, Thurik, & Roy. (1999). "Linking entrepreneurship and economic growth". *Small Business Economics*, pp. 27-55.