

## 7. Anexo: Matriz revisión de literatura

Capacidades estratégicas				
Título	Autor	Año	Revista	Resumen
Performance measurement and management in small companies of the service sector; evidence from a sample of Italian hotels	Panno, A.	2019	Measuring Business Excellence	<p>Mide el desempeño organizacional por medio de un modelo que no solo incluye variables financieras, si no también indicadores no financieros como; calidad, tiempo, volumen, facilidad de uso, cantidad y unidades monetarias. Estos indicadores pueden ser medidos por variables internas y externas, las variables internas están relacionadas con la eficiencia organizacional y las externas con la efectividad de la acción corporativa. Las PYMES muestran interés en adoptar modelos para medir su desempeño, pero sus procesos son sobre simplificado por escasez de recursos financieros y de capital humano, que está centrada en actividades operacionales en lugar de actividades de análisis de datos. Explica el modelo RBV para investigar la relación entre los recursos, el crecimiento y desempeño de las empresas. Las PYMES dan una importancia similar a las métricas financieras y no-financieras, sin embargo, se concentran mayormente en tecnología e innovación. Para evaluar y monitorear el desempeño operativo de una empresa, se necesitan otras medidas, generalmente no financieras, cualitativas y subjetivas. Las medidas subjetivas y no financieras son particularmente relevantes para las empresas de servicios.</p> <p>Las medidas financieras por sí solas demostraron ser indicadores de desempeño rezagados, que representan el resultado de acciones pasadas y acciones de gestión que tuvieron lugar en el pasado, pero no dicen nada sobre las causas generadoras de esas actividades de gestión y del consecuente desempeño organizacional de la empresa.</p>
Understanding the challenges of implementing best	Hwang, L.J.,	2006	Benchmarking	<p>Este documento se desarrolla estudios de evaluación comparativa que se basan en prácticas inductivas, fundamentadas y profundas en las pymes hoteleras y turísticas. Cada informe se evaluó en las siguientes</p>

practices in hospitality and tourism SMEs	Lockwood, A			<p>áreas; Redes, Alcanzando estándares, Comunicación interna y externa, Evaluación del desempeño, Liderazgo, La retención de empleados, y Planificación y control operacional.</p> <p>En el caso de Redes, el equipo de investigación lo consideró como una de las capacidades centrales. Adicionalmente, se definió el concepto de estudio de la gestión del desempeño, el cual se refiere a la necesidad de “colaboración para impulsar la innovación y el aprendizaje”. La mejor práctica de la creación de redes debe basarse en la reciprocidad, el logro de objetivos, la relación calidad-precio, la profesionalidad de los participantes, las relaciones sociales entre los participantes, la longevidad y la participación.</p> <p>Para Alcanzar los estándares es necesario conocer al cliente para identificar los mercados objetivo y crear la mezcla de marketing. También, el hecho de que los propietarios no tengan claros sus objetivos se consideró una barrera para la creación de asociaciones y redes eficaces.</p>
Partner strategic capabilities for capturing value from sustainability-focused multi-stakeholder partnerships	MacDonald A., Clarke A., Huang L., Saitanidi M.M.	2019	Sustainability (Switzerland)	<p>En RBV, hay dos tipos generales de recursos; recursos tangibles e intangibles. Los recursos tangibles son fáciles de replicar, mientras que los intangibles pueden contribuir a una ventaja competitiva sostenida cuando poseen características que impiden el camino hacia su consecución.</p> <p>Los autores identifican tres recursos a nivel de asociación de múltiples partes interesadas centradas en la sostenibilidad; conocimiento y experiencia en sostenibilidad, acceso de las partes interesadas y visión de sostenibilidad compartida. Las organizaciones pueden utilizar estas capacidades estratégicas para generar ventaja competitiva aprovechando la imagen de sostenibilidad de la compañía asociada y utilizando la plataforma de la empresa compañera como medio de comunicación.</p>

Firm resources and sustained competitive advantage	Jay B. Barney	2000	Economics Meets Sociology in Strategic Management	<p>El texto expone la relación entre capacidades estratégicas y una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Define los conceptos claves para la comprensión del artículo; Recursos organizacionales, Ventaja competitiva, Ventaja competitiva sostenible.</p> <p>Después de que el autor realizará una explicación de la relación entre los conceptos claves y los subtemas, mencionó las implicaciones de cada una de estas relaciones; Ventaja competitiva sostenible y bienestar social, Ventaja competitiva sostenible, y teoría y comportamiento organizacional, Dotaciones empresariales y ventaja competitiva sostenible</p>
Competing on Capabilities	George Stalk, Jr., Philip Evans, Lawrence E. Shulman	1992	Harvard Business Review	<p>El documento presenta como las capacidades que administra una empresa son claves para lograr el éxito, por medio del caso ejemplo de Walmart. Establecieron los cuatro principios de la competencia basada en capacidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los componentes básicos de la estrategia corporativa son los procesos comerciales</li> <li>2. Las ventajas competitivas se basan en la transformación de procesos claves de una empresa a capacidades estratégicas</li> <li>3. Las empresas crean capacidades a partir de inversiones en infraestructura que se interconectan y trascienden las unidades de negocio tradicionales</li> <li>4. El campeón de una estrategia basada en capacidades es el CEO, debido a que las capacidades cruzan funciones</li> </ol> <p>Finalmente, los autores comparten la idea de que una estrategia basada exclusivamente en capacidades perderá relevancia en un futuro debido a que más empresas empezaran a adoptar esta modalidad.</p>
The role of agile strategic capabilities in achieving resilience in manufacturing-	Hossam S. Ismail, Jenny Polton yH	2011	International Journal of Production Research	<p>El texto expone lo que significa que una empresa tenga agilidad operacional y las fases para llegar a esto. Explica el concepto de agilidad estratégica al convertirse en un actor proactivo en el mercado. Finalmente, se propone un marco para implementar agilidad estratégica en las PYMES, el cual consiste en:</p>

based small companies	ossein Sharifi			<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entender los factores de diferenciación de la industria</li> <li>2. Examinar las tendencias de la industria y su impacto</li> <li>3. Posicionamiento versus fortalezas y debilidades competitivas</li> <li>4. Establecer objetivos y selección de opciones de crecimiento</li> <li>5. Valoración y priorización de opciones de crecimiento</li> <li>6. Desarrollo de planes de crecimiento</li> <li>7. Implementación y revisión</li> </ol>
The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation	Robert M Grant	1991	Libro	<p>El texto propone un proceso de cinco fases para la formulación de estrategias:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analizar las capacidades base de la organización</li> <li>2. Valorar las capacidades de la empresa</li> <li>3. Evaluar las ganancias potenciales de los recursos y capacidades</li> <li>4. Seleccionar una estrategia</li> <li>5. Extender y mejorar las capacidades de la empresa</li> </ol>
REVISIÓN DE LAS CAPACIDADES ESTRATÉGICAS ORIENTADAS A LA VENTAJA COMPETITIVA EN LOS AÑOS 2013 AL 2017 EN AMÉRICA	Pérez Bazantes Jennifer Carolina	2019	Tambara	<p>El texto resalta las capacidades estratégicas que influyen en la ventaja competitiva empresarial, para los cuales destacan; Recursos financieros, Recursos físicos, Recursos de la organización, Recursos tecnológicos, Recursos humanos, Recursos para la innovación, y Reputación.</p> <p>Finalmente, los autores concluyen que las empresas consideran que las capacidades estratégicas son un factor clave en la ventaja competitiva y en el éxito de los objetivos planteados</p>
The dynamic resource-based view:	Helfat C. E., Peteraf M.A.	2003	Strategic Management Journal	<p>El artículo presenta la relación entre la Teoría Basada en Capacidades Dinámicas y el ciclo de vida de las capacidades. Los autores mencionan las fases del ciclo de vida de las capacidades; la fundación, el desarrollo, y la maduración</p>

CAPACIDADES ESTRATÉGIAS E INTERNACIONALIZACIÓN

Capability lifecycles				<p>Las ramas para el ciclo de vida, las cuales representan la realidad más allá de la organización, industria o producto son las siguientes; el retiro, la reducción, renovación, Re aplicación, redesarrollo, recombinación</p> <p>Finalmente, se concluye que el ciclo de vida de las capacidades brinda un marco para la Teoría Basada en Capacidades Dinámicas</p>
Internal capabilities, external networks, and performance: A study on technology-based ventures	Lee C., Lee K., Pennings J.M.	2001	Strategic Management Journal	<p>El texto evalúa la influencia de las capacidades internas y conexiones externas de una empresa en el éxito de la misma</p> <p>Los factores principales para las capacidades internas son la orientación emprendedora, las capacidades tecnológicas y los recursos financieros. Para las conexiones externas son los vínculos de sociedad y de patrocinador.</p>
Resources and capabilities' effects on firm performance: what are they?	João Ferreira, Cristina Fernandes	2017	Journal of Knowledge Management	<p>El documento evalúa empíricamente el efecto moderador de las ventajas competitivas en el valor de las capacidades y en el desempeño de la organización. Los autores concluyeron que no es posible inferir que entre más "raro" sean los recursos o las capacidades, más grande es la probabilidad de obtener ventaja competitiva</p>
Research Note: How Valuable are Organizational Capabilities	David J. Collis	1994	Strategic Management Journal	<p>Este artículo evalúa los límites de la importancia de las capacidades organizacionales. En primer lugar, el autor define el concepto de capacidades organizacionales. En segundo lugar, expone el proceso de la infinita regresión y las tres formas de afrontar un problema de esta índole:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Negar la importancia de las capacidades, basándose en que las ventajas competitivas dependen exclusivamente de la posición de la preferencia del producto en el mercado.</li> <li>2. Argumentar que hay un orden lexicográfico para clasificar capacidades, de tal forma, las empresas no pueden avanzar a otro nivel hasta el actual sea comprendido completamente</li> </ol>

				3. Reconocer que la fuente de ventaja competitiva sostenible puede encontrarse en diversos niveles y basado en el contexto de la industria y el momento.
Toward a Synthesis of the Resource-Based and Dynamic-Capability Views of Rent Creation	Richard Makadok	2001	Strategic Management Journal	<p>El texto presenta un modelo teórico para abordar la siguiente pregunta: ¿Es importante considerar la interacción entre dos mecanismos de creación de renta (selección de recursos y desarrollo de capacidades): se complementan o son sustitutos?</p> <p>El artículo propone tres normativas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las empresas no deberían invertir tiempo y dinero en investigar el valor de un recurso en situaciones en las que cualquier organización más grande espera retorno del mismo recurso</li> <li>2. Las organizaciones no deberían perder dinero y tiempo en construir capacidades para mejorar la productividad de los recursos en situaciones donde es probable que ocurra una adquisición de dichos recursos</li> </ol>
<b>Capacidades dinámicas</b>				
<b>Título</b>	<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Revista</b>	<b>Resumen</b>
Dynamic Capabilities and Strategic Management	David J. Teece, Gary Pisano and Amy Shuen	1997	Strategic Management Journal	El estudio propone un marco de capacidades dinámicas, el cual afirma que la creación de riqueza en un entorno de rápido cambio tecnológicos depende de la adecuada administración de procesos tecnológicos, organizacionales, y administrativos dentro de la empresa. Identificar oportunidades es más efectivo para la creación de riqueza que la formulación de estrategias, para esto el texto presenta lo siguiente; modelos de enfatización de estrategia para el aprovechamiento del poder de mercado; modelos de estrategia para la enfatización de eficiencia, y un marco de capacidades dinámicas
Understanding dynamic capabilities	<a href="#">Sidney G. Winter</a>	2003	Strategic Management Journal	<p>El texto define el concepto de capacidades dinámicas, por lo tanto, describe algunas características que representan este concepto.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las capacidades son rutinas</li> <li>2. “Dinámico” es una connotación de cambio</li> </ol>

				<p>3. Identificar las capacidades sin las cuales la organización no podría recolectar ganancias</p> <p>4. Existen diversas formas de hacer un cambio, no necesariamente se debe realizar por capacidades dinámicas</p> <p>5. Las capacidades dinámicas comúnmente requieren comprometer recursos especializados a largo plazo</p> <p>6. Se crea ventaja al invertir en capacidades con un rango más alto en comparación con los competidores</p>
Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration	Robert M. Grant	1996	Organization Science	El texto plantea el modelo de capacidad organizacional como integración de conocimiento, luego explica el papel de la ventaja competitiva en un entorno dinámicamente competitivo. Finalmente, discute el contraste entre integración interna y externa. El autor concluye que el conocimiento es el recurso primordial para la organización, y esta capacidad incluye múltiples bases de conocimiento
El Modelo de las Capacidades Dinámicas en las Organizaciones	Julian Miranda Torrez	2015	Investigación Administrativa	El objetivo del documento es agrupar, sintetizar y relacionar los diferentes conceptos pertenecientes a las capacidades dinámicas en las organizaciones. El texto presenta el modelo de las capacidades dinámicas en las organizaciones, incluyendo; la definición del concepto de capacidades dinámicas, el desempeño en el entorno y la organización, el papel de las capacidades dinámicas en nuevos negocios, la relación entre Capacidades Dinámicas y los directivos, las estrategias en las capacidades dinámicas, las capacidades dinámicas y el desempeño organizacional, y el papel de las capacidades dinámicas en la ventaja competitiva.
Revisión teórica de las capacidades dinámicas empresariales	Acevedo-Gelves, Liesel K.; Albornoz	2019	Journal of Innovation y Entrepreneurship	Este documento analiza los aportes a la teoría de capacidades dinámicas, enfocándose en la capacidad de adaptación. Presenta definiciones de; Capacidades dinámicas, Capacidad de absorción, Capacidad de innovación, Capacidad de adaptación, Capacidad de aprendizaje

	-Arias, Neida			Explica el papel de la capacidad de adaptación en el momento de entrar a nuevos mercados, lo cual se debe realizar por etapas: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adquisición de experiencia</li> <li>2. Compromisos adicionales y decisiones de compromiso</li> <li>3. Superación de barreras de mercado</li> </ol>
La Influencia de las Capacidades Dinámicas sobre los Resultados Financieros de la Empresa	Jorge CRUZ GONZÁLEZ Pedro LÓPEZ SÁEZ Gregorio MARTÍN DE CASTRO	2009	Cuadernos de Estudios Empresariales	Este artículo brinda una síntesis del concepto de capacidades dinámicas y los factores claves para el desarrollo de estas en las empresas. Además, explica el entorno dinámico y el papel de la capacidad de innovación y de absorción, basándose en dos hipótesis: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entre mayor sea la capacidad de absorción de la empresa, mayor es el cumplimiento del objetivo de creación de valor en entornos de rápido cambio</li> <li>2. Entre mayor sea la capacidad de innovación de una empresa, cumplirá en mayor grado el objetivo de creación de valor</li> </ol>
Entrepreneurial networks, entrepreneurial orientation, and performance of small and medium enterprises: are dynamic capabilities the missing link?	Ayman Abu-Rumman, Ata Al Shraah, Faisal Al-Madi y Tasneem Alfalah	2021	Journal of Innovation y Entrepreneurship	El objetivo de este artículo es identificar el rol mediador de las capacidades dinámicas, las cuales son desarrolladas por conexiones y orientación emprendedora. El texto explica los conceptos de Orientación emprendedora, Capital social desde una perspectiva basada en capacidades y la teoría de dependencia de recursos, Conexiones emprendedoras cerradas, Efecto mediador de las capacidades dinámicas, El desempeño de las PYMES.

Dynamic capabilities: What are they?	Kathleen M. Eisenhardt, Jeffrey A. Martin	2000	Strategic Management Journal	El texto presenta el concepto de capacidades dinámicas y su papel en la teoría basada en capacidades. Explica el contraste entre las concepciones tradicionales de capacidades dinámicas y los conceptos modernos de las mismas.
Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance	David J. Teece	2007	Strategic Management Journal	El propósito del texto es integrar la literatura encontrada sobre estrategia e innovación, y proporcionar un marco que resalte las capacidades críticas para sostener una organización. Para lograr esto, Teece explica la naturaleza de las capacidades y los micro fundamentos basados en el descubrimiento de las oportunidades.  Adicionalmente, explica la naturaleza y fundamentos de aprovechar oportunidades, los cuales dependen de seleccionar las barreras empresariales, administrar los complementos y plataformas, evitar sesgos y desilusiones. Por último, expone la importancia de aprender a manejar las amenazas y reconfigurar la estrategia si es necesario.
Dynamic Capabilities and Performance: Strategy, Structure and Environment	Wilden R., Guderhan S.P., Nielsen B.B., Lings I.	2013	Long Range Planning	Este texto argumenta que los efectos de las capacidades dinámicas en el desempeño de las organizaciones son contingentes a la estructura organizacional de la empresa y la intensidad de la competitividad que enfrenta. Los autores empiezan presentando la relación entre las capacidades dinámicas, el desempeño empresarial, la estructura organizacional y la intensidad de la competitividad.
Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities.	Maurizio Zollo  Sidney G. Winter	2002	Organization Science	Este documento estudia los mecanismos que las empresas utilizan para desarrollar capacidades dinámicas. Adicionalmente, explica el papel de la acumulación de experiencia, la articulación del conocimiento, y codificación procesos. El estudio desarrolla marcos para el aprendizaje de la organización y capacidades dinámicas, la evolución cíclica del conocimiento de la organización, inversiones en conocimientos y construcción de capacidades dinámicas, el papel moderador de las características de actividades.

Dynamic Capabilities and Multinational Enterprise: Penrose an Insights and Omissions	Mie Augier  David J. Teece	2007	Management International Review	Este artículo expone algunas implicaciones del trabajo de Penrose y la utilidad de adoptar una perspectiva de capacidad Penrose. Los autores inician explicando la teoría basada en capacidad, a continuación, presentaron la relación entre Penrose y la teoría de capacidades dinámicas, y otros efectos de las capacidades Penrose. Finalmente, desarrollan las implicaciones que tienen las capacidades dinámicas, recursos y ventaja competitiva para las grandes empresas.
Social capital and export performance of SMEs in Ghana: the role of firm capabilities	Easmon, R.B., Kastner, A.N.A., Blankson, C., Mahmoud, M.A.	2019	African Journal of Economic and Management Studies	El documento presenta los conceptos de capital social y capacidades empresariales. En el caso de capital social, este se ha clasificado en tres amplias dimensiones: estructural, relacional y cognitiva. Por otro lado, las capacidades empresariales se definen como lo que tiene la empresa y lo que hace en relación con la competencia y el entorno cambiante. Estas incluyen capacidades dinámicas, de innovación y de marketing. Las capacidades dinámicas garantizan que una empresa no solo logre la supervivencia económica, sino que también mantenga su desempeño frente a las amenazas y oportunidades en su entorno empresarial. Las capacidades de innovación son procesos internos como las inversiones en I + D y el fomento de una cultura creativa y de aprendizaje. Las capacidades de marketing se han puesto en práctica como procesos funcionales de marketing y mecanismos de creación de valor en torno a la mezcla de marketing clásica. Finalmente, el texto explica que la RBV se basa principalmente en el hecho de que las empresas compiten sobre la base de sus recursos y capacidades.
<b>Internacionalización</b>				
<b>Título</b>	<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Revista</b>	<b>Resumen</b>
The SMEs' internationalization : Multicriteria-	Restrepo, J.A., Martín Gómez,	2016	Espacios	El artículo describe el concepto de la internacionalización como un conjunto de operaciones para establecer vínculos con cierto grado de estabilidad, entre la empresa y los mercados internacionales, a través de un proceso incremental de implicación y proyección internacional.

based prioritization using fuzzy logic.	S., Vanegas, J.G.			<p>Adicionalmente, explica las tres perspectivas de internacionalización de la firma; Perspectiva económica (actividades de empresas transnacionales), Teoría de recursos y capacidades (acumulación de conocimientos y habilidades para abordar mercados externos), Teoría de redes (Desarrollo de redes sociales e interorganizacionales de las empresas)</p> <p>Además, utiliza el diagrama de afinidad y el sistema de inferencia difusa para medir las capacidades exportadoras de la industria textil de Medellín con base en cinco factores críticos; Márketing, Logística, Planificación, Talento humano, Finanzas</p>
Strategic capability configurations for the internationalization of SMEs: A study in equifinality	Raymond , L., St- Pierre, J.	2013	International Small Business Journal	<p>Revisión de la Literatura: Raymond citando Desarbo et al., 2005, define las capacidades estratégicas como el "conjunto de habilidades y conocimientos acumulados que permiten a las organizaciones desplegar sus activos y coordinar sus actividades" (p2. ). Analiza la relación entre las capacidades estratégicas y la internacionalización desde: 1. el desarrollo de productos a partir de la medición de la intensidad de la I+d: la relación entre el presupuesto de I+D del producto y el número de empleados y la relación entre el número de empleados dedicados a la I+D y el número de empleados.2, la creación de redes, a través de las colaboraciones empresariales establecidas para lograr una mayor eficiencia, una mejor respuesta a las necesidades del mercado, una mayor competitividad. 3. las capacidades tecnológicas medidas n por el nivel de asimilación de las tecnologías y los sistemas de fabricación avanzados, que incluyen cuatro tecnologías de desarrollo de productos, cinco tecnologías de procesos y seis aplicaciones informáticas de planificación de la producción y logística, 4. Gestión de Recursos humanos desde un indicador estandarizado agregado del nivel de desarrollo y grado de aplicación de 10 prácticas en gestión de recursos humanos.</p>

				Así mismo establece para el desempeño en internacionalización los índices de intensidad exportadora y la diversificación internacional.
Internationalization capabilities of SMEs: A comparative study of the manufacturing and industrial service sectors	Raymond , L., St-Pierre, J., Uwizeyemungu , S., Le Dinh, T	2014	Journal of International Entrepreneurship	<p>Este estudio busca dar respuesta a dos preguntas de investigación. ¿En qué medida las capacidades estratégicas de las PYME en términos de desarrollo de sus recursos humanos, sus productos y servicios y sus mercados influyen en sus resultados de exportación? ¿Varían las relaciones entre estas capacidades estratégicas y el desempeño exportador según el sector en el que operan las PYMES?</p> <p>Adicionalmente, los autores argumentan en el texto que la visión basada en recursos (RBV) establece que las empresas necesitan desarrollar capacidades distintivas para obtener ventajas duraderas sobre sus competidores (Barney 1991), el desarrollo de las capacidades de innovación y marketing depende del capital humano de la empresa y las capacidades de gestión de recursos humanos desarrolladas por la PYME le permitirán proporcionar productos y servicios superiores a los clientes, diferenciándose así de sus competidores en el mercado internacional.</p> <p>Finalmente, los resultados muestran que las capacidades de desarrollo de recursos humanos de las pymes influyen positivamente en sus productos / servicios y en las capacidades de desarrollo del mercado y las capacidades de desarrollo de productos / servicios de las pymes influyen positivamente en su desempeño exportador</p> <p>Adicionalmente, establecen que el desarrollo del mercado de las PYME no influye necesariamente en su desempeño exportador, pero debería ir acompañado de mejores capacidades de desarrollo de productos / servicios.</p>
<b>Capital Humano</b>				
<b>Título</b>	<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Revista</b>	<b>Resumen</b>
Supply chain management capability of small	Jayaram, J., Dixit, M.,	2014	International Journal of Production Economics	El estudio presenta las construcciones clave que representan a las empresas familiares, las cuales son actitud hacia el crecimiento y apetito por el riesgo. Adicionalmente, explica las construcciones de SCM

and medium sized family businesses in India: A multiple case study approach	Motwani, J.			<p>(Capacidad del sistema de información (SI), Asociación de proveedores estratégicos, Plazo de entrega y Costo del servicio al cliente)</p> <p>Por otro lado, los autores explican la importancia de la actitud de los gerentes en los negocios, estos afirman “Si la empresa muestra un crecimiento continuo y tiene un entorno favorable para el crecimiento, entonces la actitud de los propietarios-gerentes en las empresas familiares tiende a ser optimista. Esta actitud conduce a una mayor participación en el negocio a través de más inversiones, planificación a largo plazo y estrategias de sostenibilidad. En el caso inverso, si la actitud de la familia propietaria hacia el crecimiento es pesimista o no entusiasta, la familia muestra aversión al riesgo” Jayaram, J et al, 2014). Finalmente, se explica la relación entre los constructos.</p>
Does strategic human resource management matter in high-tech sector? Some learning points for SME managers	Karami, A., Jones, B.M., Kakabadse, N	2008	Corporate Governance: The international journal of business in society	<p>Se enfatizan mucho los patrones cambiantes de la gestión de los recursos humanos desde un enfoque tradicional y estático a una forma más estratégica (Purcell, 1993; Tyson, 1997; Analoui, 2002). Según Hendry y Pettigrew (1990), el aspecto estratégico de la gestión de recursos humanos se refiere a hacer coincidir las políticas y actividades de recursos humanos con algunas estrategias comerciales explícitas. Becker y col. (1997), van más allá y sostienen que RR.HH. no solo debe centrarse en los resultados a nivel empresarial, sino que también debe transformarse en una competencia central estratégica en lugar de ser un seguidor del mercado. De hecho, dado que el capital intelectual ha llegado a representar una fracción cada vez mayor de los activos totales de muchas empresas, el papel estratégico del sistema de gestión de recursos humanos también se ha vuelto más crítico (Kakabadse y Myers, 1995) como fuente de capacidades organizativas que permiten a las empresas aprender y aprender. capitalizar las nuevas oportunidades (Ulrich y Lake, 1990). Hipótesis 1. El aumento de las capacidades de RR.HH. de la empresa se correlacionará positivamente con el desempeño cada vez mayor de la empresa.</p>

				Resultados: los resultados apoyan la afirmación de que el desempeño de las pymes se relaciona positivamente con sus competencias en RRHH. Por lo tanto, se puede recomendar a los profesionales y a la alta dirección de las PYME que la inversión realizada para aumentar las competencias de RR.HH. no debe considerarse como un `` costo ", sino como una decisión de inversión crítica que será un factor considerable en desarrollar la capacidad de sus organizaciones en la gestión estratégica. Nuestra investigación indica que aquellas pymes que habitualmente involucran a RR.HH. en la gestión estratégica y que, por tanto, cuentan con estructuras de gobernanza que lo facilitan, disfrutan de niveles de desempeño superiores a aquellas cuyas estructuras de gobernanza no reconocen la ventaja competitiva que puede conferir la SHRM.
<a href="#">Strategic shifts that build executive leadership</a>	Jodi Detjen y Sheila Simsarian Webber	2017	Business Horizons	El estudio presenta cinco cambios estratégicos clave para lograr el liderazgo ejecutivo: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cambia tu perspectiva de ti</li> <li>2. Cambia tu perspectiva de los demás</li> <li>3. Cambiar la responsabilidad, la cual incluye; categorizar y asignar tareas, redefinir la perfección, e identificar quién puede ayudar</li> <li>4. Cambio de apalancamiento</li> <li>5. Cambiar la organización, la cual consiste en replantear cualquier resistencia interna</li> </ol>
<b>Innovación</b>				
<b>Título</b>	<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Revista</b>	<b>Resumen</b>
Quality performance of SMEs in a developing economy: Direct	Ndubisi, N.O., Agarwal, J.	2014	Journal of Business and Industrial Marketing	Leonard-Barton define las capacidades como "el conjunto de conocimientos que distingue y proporciona una ventaja competitiva". Collis y Montgomery presentan la definición de capacidades, como la capacidad de la empresa para utilizar sus recursos para realizar tareas.

and indirect effects of service innovation and entrepreneurial orientation				Por otro lado, el texto presenta las características de una orientación emprendedora, las cuales son; Asunción de riesgos, Autonomía y Proactividad. Adicionalmente, plantean que una organización emprendedora realiza inteligencia sobre sus clientes y competidores, e implementa soluciones y permite un suficiente grado de autonomía. Finalmente, basado en la teoría RBV de capacidades dinámicas, las capacidades de innovación de las empresas se desarrollan aplicando rutinas y procesos estratégicos a varios productos, procesos y subsistemas administrativos frente a un entorno cambiante.
Henley SME innovation study 2007	Tovstiga, G., Birchall, D.W.	2008	innovation study	<p>El artículo presenta diversas conclusiones de un estudio realizado a pymes en materia de innovación.</p> <p><u>Innovación en el estado y las perspectivas de las pymes</u> Los autores identifican que la innovación es una alta prioridad estratégica en la mayoría de las pymes. Por lo tanto, esperan un alto impacto y están aumentando su gasto en innovación.</p> <p><u>Recursos de innovación</u> La mayor parte del esfuerzo se invierte en innovación que apunta a nuevos productos y servicios para los clientes existentes.</p> <p><u>Obstáculos a la innovación</u> Los tiempos de desarrollo excesivos y una cultura reacia al riesgo obstaculizan la innovación</p> <p><u>Retorno de la innovación</u> <u>Gestión del desempeño de la innovación</u> Comprender las necesidades del cliente es la máxima prioridad en términos de importancia percibida, pero también muestra la mayor brecha con el desempeño real.</p>
Environmental innovations in small and medium sized enterprises	Hansen, O.E., Sodergard, B.,	2002	Technology Analysis and Strategic Management	Este documento busca responder las siguientes preguntas: ¿Qué factores y actores determinan las decisiones de las PYMES para innovar y determinar su capacidad para llevar a cabo innovaciones ambientales exitosas? Y ¿Cómo debería formularse la política medioambiental

	Meredith, S.			<p> europea para garantizar que apoya a las PYME para que puedan desarrollar y adoptar innovaciones que proporcionen un mejor comportamiento medioambiental?</p> <p>Adicionalmente, presenta conocimientos teóricos sobre la adopción de nuevas tecnologías por parte de las PYME y examina los resultados de investigaciones anteriores sobre innovación en las PYME. Se identificó que las diferencias en la madurez y la radicalidad de la tecnología influyen en gran medida en las barreras experimentadas por las empresas que adoptan y determinan las capacidades requeridas de las empresas para llevar a cabo el proceso de adopción.</p>
Innovation and internationalization on the competitiveness of exporting firms: lessons from South American emerging economies	Pino Soto, C.G.	2018	Academia Revista Latinoamericana de Administración	<p>Este estudio responde a la pregunta ¿Cómo explicar el desarrollo de innovaciones que generan las pequeñas empresas sudamericanas en su proceso de internacionalización? Los autores definen los conceptos de internacionalización, emprendimiento internacional e innovación.</p> <p><u>Emprendimiento internacional:</u></p> <p>Algunos autores lo definen los nuevos emprendimientos internacionales (INV) que se dedican a negocios internacionales desde las etapas iniciales de consolidación.</p> <p><u>Internacionalización:</u></p> <p>Es el movimiento de una empresa hacia operaciones internacionales, lo que se denomina internacionalización hacia el exterior. Por otro lado, la literatura muestra dos tipos de internacionalización; gradual y acelerada.</p> <p><u>Innovación:</u></p> <p>Los autores presentan cuatro tipos diferentes de innovaciones; innovación de productos, innovación de procesos, innovación de marketing e innovación organizacional. La innovación de productos y la innovación de procesos se agrupan en la categoría de innovaciones tecnológicas, mientras que las innovaciones de marketing y las</p>

				innovaciones organizativas se reconocen como innovaciones no tecnológicas.
The dynamics of product innovation and firm competences	Danneels E.	2002	Strategic Management Journal	El texto expone como la innovación del producto contribuye a la renovación de la empresa, mediante la relación dinámica y reciproca de esta con las competencias de la empresa. Para ello se realizó un estudio de campo en el cual se analizaron 5 grandes empresas (CHEMAN, ZAP, ULTRASONIC, COMP, TELECOM) en base a la noción de que los nuevos productos son creados por competencias vinculadas a la tecnología y al comprador y como la tipología es una derivada para clasificar si un producto nuevo puede ser materializado por una competencia ya existente, o por el contrario una que no esté presente en la empresa. Según la teoría de aprendizaje, estas opciones se pueden conceptualizar en explotación o en exploración, lo cual va a ser útil para tener una visión dinámica y dependiente del producto de innovación y del desarrollo empresarial

Conocimiento				
Título	Autor	Año	Revista	Resumen
Knowledge management orientation, market orientation, and sme's performance: A lesson from Indonesia's creative economy sector	Hussein, A.S., Rahayu, M., Rosita, N.H., Ayuni, R.F.	2018	Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management	<p>El artículo define el concepto de gestión del conocimiento, el cual implica la coordinación de actividades, y la creación, intercambio, almacenamiento y aplicación del conocimiento. Esta tiene cuatro dimensiones las cuales son; Memoria organizacional, El intercambio de conocimientos, Absorción de conocimiento, y Receptividad del conocimiento</p> <p>Adicionalmente, los autores presentan las dimensiones de la orientación al mercado; Generar información de mercado, Difundir la información, y Utilizar la información</p>
Intellectual capital statements in Brazilian SME: Lessons learned from the first pilot- implementations	Fernández y Fernández, E., Martins, K., Sequeira, C.A., Will, M.	2012	Proceedings of the European Conference on Knowledge Management	<p>Este documento no tiene teoría referenciada, solo un estudio de caso acerca de la economía brasilera, en la cual los activos intangibles son un factor clave para su crecimiento. Por lo tanto, la administración debe asegurar un nivel alto de productividad en un entorno que se encuentra en un cambio constante para así, garantizar el crecimiento de la empresa, las ganancias individuales y el bienestar para el país. Las empresas brasileras identificaron que el factor de Competencia Gerencial dentro del grupo de capital humano es el que más necesita desarrollarse ya que, tiene el mayor impacto en los resultados comerciales, aunque obtenga una valoración baja.</p> <p>Finalmente, los autores determinaron que la tarea de la alta dirección es detectar las diferentes etapas para implementar la estrategia adecuada para cada paso.</p>
Tecnología				
Título	Autor	Año	Revista	Resumen

Improving productivity through strategic alignment of competitive capabilities	Hutton, S., Eldridge, S.	2019	International Journal of Productivity and Performance Management	<p>El texto presenta la relación entre la estrategia de fabricación en el apoyo de estrategias comerciales y el rendimiento corporativo, la cual se determina que es positiva. Adicionalmente, recalca el papel de los recursos internos de la empresa para la generación de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, sin embargo, cuando los requerimientos del mercado son superiores a las capacidades de la empresa, cualquier ventaja competitiva previa se erosionará (Lewis, 2003). Algunos investigadores han asociados las capacidades con la calidad, entrega y flexibilidad.</p> <p>Por otro lado, se define el concepto de redes interempresariales como las redes de fabricas globales conformadas por diversas instalaciones gobernadas por la empresa matriz.</p> <p>Esta investigación se basó en el estudio a empresas, las reconocieron que la calidad del producto y la integración de redes eran los principales desafíos que habían experimentado en la fabricación de sus redes.</p>
Capacidad Relacional				
Título	Autor	Año	Revista	Resumen
Relational capabilities to leverage new knowledge: Managing directors' perceptions in UK and Portugal old industrial regions	Martins, J.T.	2016	The Learning Organization	<p>El documento define el concepto de capacidad de adaptación, el cual se refiere a la capacidad que tienen las organizaciones para reconocer la importancia del conocimiento externo, y de esta forma, asimilarlo y transformarlo para crear una capacidad corporativa (Cohen y Levinthal, 1990; Zahra y George, 2002).</p> <p>La capacidad de adaptabilidad es reconocida como un factor clave en la literatura sobre innovación y gestión estratégica, sin embargo, para reconocer el el valor de las conexiones, es necesario una combinación de vínculos fuertes y débiles en las relaciones empresariales.</p> <p>Finalmente, algunos autores demuestran como las capacidades relacionales contribuyen a la creación de redes interactivas con el fin de establecer y mejorar los recursos de la empresa</p>

Roles-purpose-and-culture misalignments: A setback to bottom-up SME clusters	Martins, B., Solé, F.	2013	Journal of Knowledge Management	<p>Este documento explica el concepto del propósito central, el cual es similar a los valores centrales, es decir, es natural y fundamental para el clúster, está profundamente arraigado y básicamente no cambia, no necesita ser único y debe ser descubierto en lugar de creado. Adicionalmente, presenta el concepto de cultura como el conjunto arraigado de valores y creencias que sustenta la construcción del clúster y justifica la adaptación permanente de los roles del clúster para el éxito de su objetivo.</p> <p>Por otro lado, se determina que los factores como compromiso, confianza y comunicación son claves para las relaciones corporativas de alta calidad</p> <p>Los autores definen que en las interacciones entre el entorno externo y las relaciones entre empresas, no solo se deben desarrollar relaciones comerciales, sino también se deben crear vínculos de valor para el futuro de ambas partes.</p>
The role of focal suppliers in strategic networks for internationalisation: Perspectives from small and medium-sized Italian and Thai silk suppliers	Johnsen, R.E.	2007	Journal of Fashion Marketing and Management	<p>El texto describe la importancia de conocer las capacidades y recursos de la organización propia y de otros actores del entorno, para acceder a distintas capacidades a través de la interacción. Asimismo, las conexiones ayudan a las Pymes a internacionalizarse ya que, reducen el riesgo de entrar a un mercado nuevo. Lo anterior es estudiado por medio del caso de Pymes italianas y tailandesas. Como resultado, se destaca que las empresas de ambos países basaron sus interacciones en relaciones cercanos y sólidas, en el caso de Tailandia, se valoraba más la buena fe del socio a sus obligaciones contractuales y estos estaban más dispuestos a colaborar con competidores directos. Adicionalmente, las Pymes reconocieron a las "Focal Firms" como líderes que promovían la construcción de relaciones y el derrumbe de las barreras en comunicación.</p>