

ASOCIACION CIENTIFICA DE ECONOMIA Y DIRECCION DE LA EMPRESA

## IV CONGRESO NACIONAL

Sesión Paralela: **LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS**

Comunicación: **LA TEORÍA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES:  
PRECISIONES TERMINOLÓGICAS**

Autor: **Waldo Pérez Aguiar**

e-mail: [waldo.perez@upm.es](mailto:waldo.perez@upm.es)

Universidad Politécnica de Madrid

E.U.I.T. de Telecomunicación

Ctra. de Valencia, Km. 7

28031 MADRID

Telef: 336.78.09

15 - 17 de Septiembre de 1994

BARCELONA

# LA TEORÍA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES: UNA PRECISION TERMINOLÓGICA

## 1º INTRODUCCION

Los planteamientos de la *teoría de recursos y capacidades* han arrojado nueva luz sobre las causas de la competitividad en las empresas. Sin embargo, aunque los fundamentos de esta teoría no son nuevos, los términos utilizados sí lo son y puede apreciarse cómo distintos autores les otorgan significados diversos.

La utilización de términos distintos para referirse a similares conceptos, así como el diferente significado que diversos autores dan a iguales expresiones conduce a un panorama en el que impera un cierto caos léxico. En este trabajo se estudian las acepciones más utilizadas y el sentido otorgado por sus usuarios para, a continuación, proponer una estructura unificada en la que se asocia unívocamente cada significante a un significado. Por último y como consecuencia de la anterior ordenación semántica, se apuntan algunas implicaciones estratégicas sobre los efectos que los recursos y capacidades tienen en la competitividad de la empresa.

## 2º BASES PARA UNA TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA EMPRESA

Importado de la Organización Industrial, el paradigma de la Dirección Estratégica vigente durante los años ochenta, ha venido justificando en el entorno y en el sector industrial en que la empresa opera las diferencias en la forma de competir y la rentabilidad obtenida. Pero, dado que la explicación proporcionada por el análisis estructural ha resultado insuficiente para justificar las diferencias entre empresas pertenecientes al mismo sector (Rumelt, 1991a, 1991b), incluso después de acuñar nuevos conceptos como el de *grupos estratégicos* (Porter, 1982) (McGee y Thomas, 1986) y *barreras de movilidad* (Caves y Porter, 1977) que tampoco se ha mostrado explicativos (Cool y Schendel, 1988), de un tiempo a esta parte está emergiendo un nuevo modelo conocido como *teoría de los recursos y capacidades*, "Resource-Based View". En esta línea, tras el trabajo seminal de Penrose (1959) otros autores (Selznick, 1949, 1952, 1957; Andrews, 1977; Hofer y Schendel, 1978) han ido sentando las bases de la teoría.

La teoría de los recursos fue bautizada con este nombre por Wernerfelt (1984) y se ha ido nutriendo con las aportaciones de Teece (1982), Lippman y Rumelt (1982), Rumelt (1984, 1987), Barney (1986, 1991), Dierickx y Cool (1989), y Teece Pisano y Shuen (1990). Revisiones posteriores son las de Grant (1991), Conner (1991), Mahoney y Pandian (1992) y

Peteraf (1993) así como estudios que complementan parcelas de la Dirección Estratégica como la globalización de mercados (Collis, 1991) (Tallman, 1991).

**Table I** Teoría de los recursos: términos utilizados

Fuente: Elaboración propia

AUTOR/ES	TERMINO	ORIGINAL
Aaker (1989)	Activos, habilidades	Assets, Skills
Amit y Schoemaker (1993)	Activos estratégicos	Strategic Assets
Bartmess y Cerny (1993)	Capacidades	Capabilities
Stalk et al. (1992)		
Chakravarty y Lorange (1991)	Competencias distintivas	Distinctive competencies
Hitt y Ireland (1986)		
Snow and Hrebiniak (1980)		
Grant (1991)	Recursos y capacidades	Resources and Capabilities
Hall (1992, 1993)	Recursos intangibles (otras)	Intangible Resources
Hamel, Doz y Prahalad (1989)	Competencias esenciales	Core competences
Prahalad y Hamel (1990)		
Very (1993)		
Hofer y Schendel (1978: 4)	Competencias organizacionales	Organizational competences
p. 12, 80	Recursos, habilidades	Resources, skills
p. 25	Despliegue de recursos	Resource Deployments
p. 66, 151	Competencias distintivas	Distinctive Competences
Itami y Roehl (1987)	Activos Invisibles	Invisible asset
Leonard-Barton (1992)	Capacidades esenciales	Core Capability
Meyer y Utterback (1993)		
Nelson y Winter (1973)	Capacidades económicas	Economic Capabilities
(1982)	Capacidades organizacionales	Organizational Capabilities
	Habilidades	Skills
Salas (1989, 1992, 1993)	Activos intangibles	

Otros enfoques y disciplinas también han producido contribuciones que permiten sentar las bases, como la de Nelson y Winter (1973, 1982) que desde la Economía de la Evolución destaca el papel de las habilidades y rutinas organizacionales, así como la amplia literatura sobre burocracia (Crozier, 1964), teoría de la agencia (Jensen y Meckling, 1976), teoría de derechos de propiedad (Coase, 1960) y Economía de los Costes de Transacción (Williamson 1975, 1985).

La variedad de términos utilizados con significados similares en algunos casos y con sutiles diferencias en otros es muy amplia, por lo que resulta obligado dedicar una reflexión sobre este punto. En la tabla I se realiza un inventario con la terminología utilizada por cada autor y si procede, el vocablo en su idioma original.

### 3º LOS ACTIVOS Y LAS HABILIDADES

Se ha afirmado que la esencia de la Dirección Estratégica es el desarrollo y mantenimiento de los activos y habilidades más útiles, así como la selección de aquellas

estrategias que lleven a estos activos y habilidades a una ventaja competitiva sostenida (Aaker, 1989; 92). Desde este punto de vista se considera *activo* a lo que la empresa posee, mientras que *habilidad* es aquello que la empresa hace mejor que sus competidores (Aaker, 1991; 91).

Estas definiciones son un punto de partida, por cuanto que distinguen entre los elementos que generan derechos de propiedad y los que muestran la forma de hacer algo; estos últimos serán considerados habilidades solo cuando supongan una mejora con respecto a la actuación de la competencia. No obstante, el planteamiento adolece de ciertas imprecisiones y ambigüedades. En primer lugar, patentes de producción, procedimientos de producción, etc. son formas de realizar procesos, productos, etc. por lo que deben considerarse habilidades; pero también son susceptibles de generar derechos de propiedad, por lo que deben ser considerados como activos.

En segundo lugar, el requisito de realizar algo de mejor manera que los competidores para ser considerado habilidad deja a la definición sin operatividad por plantear infinidad de problemas: la necesidad de identificar correctamente a los competidores, la posible asociación de una habilidad a un sector industrial determinado, pues fuera de él se podría desarrollar esa habilidad con diferente fortuna; la dificultad de medición de resultados parciales asociados a las habilidades, etc.

Desde un enfoque evolucionista, se considera habilidad *"a la aptitud para secuenciar un comportamiento coordinado, el cual es efectivo con relación a sus objetivos, que vienen dados por el contexto en que normalmente ocurre"* (Nelson y Winter, 1982; 73). Así, las habilidades son elecciones de comportamiento y se caracterizan por ser programáticas, en la medida que implican una serie sucesiva de pasos; el conocimiento necesario para realizarlas es en gran parte tácito; y el ejercicio de una habilidad implica gran número de elecciones, si bien muchas de las opciones son seleccionadas automáticamente.

#### **4º LOS RECURSOS Y LAS CAPACIDADES**

Por **recursos** debe entenderse los "stocks de factores disponibles en la empresa" (Cuervo, 1993; 368), esto es, "las entradas básicas necesarias para el funcionamiento del proceso productivo que incluyen elementos como el equipamiento de capital, habilidades individuales de los empleados, patentes, marcas comerciales, etc." (Grant, 1991; 118). Así, todos los elementos disponibles por la empresa y susceptibles de ser utilizados en su proceso productivo son los recursos con que desarrollar las funciones que, en último término, generan el valor que justifica su existencia. Este concepto engloba categorías tan dispares como las disponibilidades financieras, los elementos físicos y los recursos humanos "entre los que se incluyen los conocimientos y habilidades de los empleados" (Mahoney y Pandian, 1992; 364).

Los recursos de la empresa han dado lugar a diversas clasificaciones, normalmente coincidentes. A modo de ejemplo, se ha propuesto dividirlos en cinco categorías, recursos financieros, físicos, humanos, organizacionales y tecnológicos (Hofer y Schendel, 1978; 145), a

los cuales se ha propuesto incluir una sexta categoría que recoge los activos intangibles (Grant, 1993; 101).

A continuación se propone una nueva clasificación, complementaria a la anterior, de acuerdo con un doble criterio; en primer lugar, atendiendo al carácter inventariable del recurso y en segundo lugar, atendiendo a su naturaleza.

Referirse al **carácter inventariable** de un recurso, es considerar si debe figurar en el activo del balance de situación o no. Así, tendrán tal carácter los activos físicos y financieros así como los inmateriales, mientras que las habilidades de los empleados, la cultura de la organización, etc., carecen de esta característica. Los recursos inventariables son susceptibles de una nueva clasificación atendiendo a su naturaleza; puede distinguirse entre activos materiales, financieros e inmateriales. A su vez, estos últimos pueden dividirse en tecnológicos, comerciales y humanos (Salas, 1993; 387) o bien humanos, tecnológicos y reputación (Fernández, 1993; 179) o también tecnológicos, humanos y organizativos (Cuervo 1993; 368). Los recursos no inventariables podrán clasificarse del mismo modo que los recursos inventariables inmateriales.

Los recursos tecnológicos incluyen elementos inventariables como patentes, diseños registrados, etc. y otros no inventariables, como know-how. El término tecnológico debe entenderse en un sentido amplio, que engloba tanto las tecnologías disponibles como las capacidades de utilización de estas, por lo que incluirá tanto técnicas y procesos protegibles mediante patente como usos, aplicaciones y utilidades no estrictamente protegibles así como formación y entrenamiento de los empleados en esas tecnologías.

Los recursos humanos y organizativos son en su mayor parte no inventariables. Los primeros incluyen, como ya se ha dicho, las habilidades de los empleados, así como aspectos de su experiencia, formación, etc. mientras que los segundos están asociados a los sistemas de planificación, relaciones con el entorno, etc.

Después de los recursos, **las capacidades** son el otro gran pilar de la presente teoría. Por capacidad se entiende *"la posibilidad de ejecutar algunas tareas o actividades por parte de un conjunto de recursos"* (Grant, 1991; 119), *"la forma en que la empresa despliega sus recursos, generalmente de forma combinada, a lo largo del tiempo, mediante complejas interacciones entre ellos que resultan de la experiencia diaria"* (Fernández, 1993; 181) o de manera más precisa *"los conocimientos y habilidades que surgen del conocimiento colectivo de la organización, consecuencia de la combinación de recursos, de la creación de rutinas organizativas, que se desarrollan por intercambio de información con base en el capital humano de la empresa"* (Cuervo, 1993; 368).

En este planteamiento, las capacidades son las habilidades que la organización ha hecho suyas, con independencia de los empleados que las ejecuten. La diferencia entre los recursos no inventariables de la empresa y las capacidades es a la vez sutil y decisiva. Así, una habilidad individual es un recurso disponible para la empresa solo mientras su portador permanezca en

plantilla. Si la organización dispone de instrumentos para asimilar ese conocimiento o habilidad, se mantendrá disponible con independencia de la persona ejecutora. De acuerdo con lo expuesto hasta aquí, interesa conocer el proceso socializador por el cual una habilidad individual pasa a ser una capacidad colectiva: las rutinas organizativas.

La **rutina organizativa** es un elemento clave que permite a la organización apropiarse de habilidades individuales; "*la rutinización de actividades en una organización constituye la forma más importante de acumulación de conocimiento operacional específico*" (Nelson y Winter, 1982; 99), los mecanismos que dan lugar a este proceso de apropiación son variados y pueden disponer de diversos soportes físicos, tales como reglamentos escritos, software, etc.

## 5º LAS COMPETENCIAS ESENCIALES

Otro término utilizado con frecuencia es el de **competencias esenciales** (Prahalad y Hamel 1990), Chakravarty y Lorange (1991), Very (1993) prácticamente como sinónimo de capacidades de la empresa ya que se definen como "*las que surgen del aprendizaje colectivo de la organización, especialmente las relativas al modo de coordinar las diversas técnicas de producción e integrar las múltiples corrientes de tecnologías*" (Prahalad y Hamel, 1990; 51) pero con dos matices diferenciadores:

- 1º Las competencias se asocian al nivel corporativo de la organización, desdibujándose el nivel inferior de unidad de negocio, el cual se considera inadecuado para el desarrollo de habilidades colectivas distintivas o esenciales.
- 2º Las competencias se asocian directamente a las capacidades tecnológicas y son el sustrato de los productos esenciales, enlaces entre competencias y producto final que soportan realmente el valor de estos últimos. En este trabajo, se toma el significado de las competencias en su sentido más amplio, esto es, capacidades corporativas, tanto tecnológicas, como humanas y organizativas.

Así, las competencias son aquellas capacidades organizativas que trascienden el ámbito del negocio actual y pueden servir de base para introducirse en otros sectores industriales, para realizar nuevos productos en nuevos mercados con la misma base tecnológica que los actuales. En otras palabras, las competencias esenciales de la empresa deben ser el motor de las estrategias de expansión y diversificación.

## 6º TANGIBLES E INTANGIBLES

Otro rasgo importante se refiere al significado de la expresión **recursos intangibles** (Hall 1992,1993) o más frecuentemente, **activos intangibles** (Salas 1992, 1993) o **activos**

**invisibles** (Cuervo, 1993). Por reducción, los intangibles serán los recursos y capacidades disponibles, excepción hecha de los tangibles, activos físicos y financieros; por consiguiente, se incluyen en la categoría de intangibles todas las competencias y habilidades, tanto colectivas como individuales, así como los activos inmateriales, ya sean tecnológicos, humanos u organizativos.

Puede afirmarse que la característica definitoria de los intangibles viene dada porque se sustentan en el input información (Salas, 1989; 18) lo que da lugar a problemas en su gestión, así como implicaciones especiales para la estrategia empresarial<sup>1</sup>. En efecto, los intangibles presentan unas connotaciones diferentes a la de los tangibles, a saber, dificultades en su financiación, bajo valor de liquidación (Salas, 1993) y laboriosa forma de adquisición, en algunos casos, solo via desarrollo interno y acumulación (Dierickx y Cool, 1989).

## 8º **ESTRATEGICO, ESENCIAL, DISTINTIVO.**

Cuando se califican los recursos, capacidades o competencias como de *distintivas*, se enfatiza su carácter exclusivo, "*se reconocen en las organizaciones competencias distintivas, esto es, capacidades que sus competidores no tienen...*" (Snow y Hrebiniak, (1980; 317) así como la dificultad de ser imitados o reproducidos por empresas competidoras, mientras que el carácter de *esencial* implica su decisiva contribución a la ventaja competitiva sostenida de la organización. La relevancia de esta diferencia es discutible, pues la exclusividad y la dificultad de imitación, juegan un papel importante en el sostenimiento de la ventaja competitiva.

Términos con significado paralelo al de esencial son usados por algunos autores refiriéndose a los "*activos estratégicos como el conjunto de recursos y capacidades difíciles de vender e imitar, escasos, apropiables y especializados que otorgan a la empresa una ventaja competitiva*" (Amit y Schoemaker, 1993; 36). **Esencial y estratégico** son adjetivos con similar significado, el de sustentar la ventaja competitiva de la empresa.

## 9º **CONCLUSIONES**

En el presente trabajo se han expuesto y precisado los significados de los términos más comúnmente usados en el ámbito de la "teoría de los recursos y capacidades" con el objeto de asociar unívocamente cada significado a su significante. Así, han sido contemplados los recursos y capacidades, las habilidades individuales y colectivas, así como los activos tangibles e intangibles, tanto a un nivel corporativo como de negocios.

---

<sup>1</sup> Los problemas en la gestión se deben al carácter de bien público de la información, con las características de indivisibilidad en las utilidades que generan y dificultades de exclusión. Las implicaciones para la estrategia se deben a que son difíciles de acumular, son susceptibles de múltiples usos y comparten el carácter de input y output del proceso productivo (Salas, 1989)

De la anterior exposición se pone de manifiesto una diferencia esencial en los distintos elementos que configuran la empresa: algunos recursos y capacidades son necesarios para la competitividad a largo plazo (estratégicos) mientras que otros son prescindibles a este fin, o simplemente, sustituibles por otros de similar utilidad. A partir de este esquema, es necesario plantearse sobre las características o cualidades que confieren a un recurso o capacidad la condición de esencial para la competitividad en la empresa, trabajo que queda abierto para un posterior estudio.

A modo de resumen de las ideas aquí expuestas y sintetizándolas en un cuadro, en la tabla II se muestran los recursos y capacidades de la empresa, conjuntamente con su carácter tangible o intangible, inventariable o no inventariable, así como el nivel estratégico, ya sea corporativo o competitivo. A continuación, en la tabla III se presenta similar clasificación en la cual se resalta el conjunto de recursos y capacidades estratégicos y esenciales para la ventaja competitiva sostenida, diferenciándolos de los no esenciales.



**Table II** Recursos y capacidades de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

RECURSOS				CAPACIDADES	NIVEL
INVENTARIABLES		NO INVENTARIABLES			
ACTIVOS FISICOS	ACTIVOS FINANCIEROS	ACTIVOS INMATERIALES	HABILIDADES INDIVIDUALES	COMPETENCIAS	CORPORATIVO
		TECNOLÓGICOS	TECNOLÓGICAS		
		HUMANOS	HUMANAS	TECNOLÓGICAS	
		ORGANIZATIVOS	ORGANIZATIVAS	HUMANAS	
				ORGANIZATIVAS	
				HABILIDADES COLECTIVAS	NEGOCI O
TANGIBLES		INTANGIBLES			

**Table III** Recursos y capacidades esenciales y estratégicos de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

RECURSOS				CAPACIDADES	NIVEL
INVENTARIABLES			NO INVENTARIABLES		
ACTIVOS	ACTIVOS	ACTIVOS	HABILIDADES	COMPETENCIAS	CORPORATIVO
<i>ESTRATEGICOS</i>	<i>ESTRATEGICOS</i>	<i>ESTRATEGICOS</i>	<i>ESENCIALES</i>	<i>DISTINTIVAS</i>	
				<i>ESENCIALES</i>	NEGOCIO
FISICOS	FINANCIEROS	INMATERIALES	INDIVIDUALES	HABILIDADES COLECTIVAS	
TANGIBLES			INTANGIBLES		

Sombreado: Recursos y capacidades que sustentan la ventaja competitiva

No Sombreado: Otros recursos y capacidades

## 10° REFERENCIAS

- Aaker, D.A. (1989): "Managing Assets and Skills: The Key to a Sustainable Competitive Advantage", *California Management Review*, winter, pp. 91-106.
- Amit, R. y P.J. Schoemaker (1993): "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, 14: 33-46.
- Andrews, K.R. (1977): *El Concepto de Estrategia en la Empresa*, Ediciones Universidad de Navarra, S.A., Pamplona.
- Barney, J.B. (1986): "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy", *Management Science*, 32 (10): 1231-1241, October.
- Barney, J.B. (1991): "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17 (1): 99-120.
- Caves, R.E. y M. Porter (1977): "From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence of New Competition", *Quarterly Journal of Economics*, 91: 241-262.
- Chakravarthy, B.S. y P. Lorange (1991): *Managing the Strategy Process: A Framework for a Multibusiness Firm*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Coase, R.H. (1960): "The Problem of Social Cost", *Journal of Law and Economics*, 3: 1-44, October.
- Collis, D.J. (1991): "A Resource-Based Analysis of Global Competition: The Case of Bearings Industry", *Strategic Management Journal*, 12 (Summer): 49-68.
- Conner, K.R. (1991): "A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics.", *Journal of Management*, 17: 121-154, título en coment..
- Cool, K. y D. Schendel (1988): "Performance Differences Among Strategic Group Members", *Strategic Management Journal*, 9 (3): 207-224.
- Crozier, M. (1964): *The Bureaucracy Fenomena*, University of Chicago Press, Chicago.
- Cuervo, A. (1993): "El Papel de la Empresa en la Competitividad", *Papeles de Economía Española*, 56: 363-378.
- Dierickx, I y K. Cool (1989): "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", *Management Science*, 35 (12): 1504-1511, December.
- Fernandez, Z. (1993): "La Organización Interna como Ventaja Competitiva para la Empresa", *Papeles de Economía Española*, 56: 178-193.
- Grant, R. (1991): "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, Spring: 114-135.
- Grant, R. (1993): *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*, Blackwell Publishing, Oxford.
- Hall, R. (1992): "The Strategic Analysis of Intangible Resources", *Strategic Management Journal*, 13: 135-144.
- Hall, R. (1993): "A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, 14: 607-618.
- Hofer, Ch. y D. Schendel (1978): *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, St. Paul, Mn.: West Pub. Co..

- Jensen, M. y R. Meckling (1976): "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, 3: 305-360, Octubre.
- Lippman, S.A. y Rumelt, R.P. (1982): "Uncertain Imitability: An analysis of Interfirm differences in Efficiency under Competition", *The Bell Journal of Economics*, 13: 418-438.
- Mahoney, J.T. y Pandian, J.R. (1992): "The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management", *Strategic Management Journal*, 13: 363-380.
- McGee, J. y H. Thomas (1986): "Strategic Groups: Theory of Research and Taxonomy", *Strategic Management Journal*, 7: 141-160.
- Nelson, R.R. y S. Winter (1973): "Toward an Evolutionary Theory of Economic Capabilities", *American Economic Review*, 63 (2) 440-449, May.
- Nelson, R.R. y S. Winter (1982): *An Evolutionary Theory of Economic Change*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- Penrose, E. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*, Blackwell.
- Peteraf, M.A. (1993): "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View", *Strategic Management Journal*, 14: 179-191.
- Porter, M.E. (1982): *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*, CECSA, México.
- Prahalad, C.K. y G. Hamel (1990): "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, May-June, pp. 79-91.
- Rumelt, R. (1984): "Toward a Strategy Theory of the Firm", pp. 556-570, en: Lamb, R.B. ed. (1984): *Competitive Strategic Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Rumelt, R. (1987): "Theory, Strategy, and Entrepreneurship", pp. 137-158, en: Teece, D.J. ed. (1987): *The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, Harper and Row, Publishers, Incorporated, New York.
- Rumelt, R. (1991a): "Firm and Industry Effects as Determinants of Profitability", *Strategic Management Journal*, Marzo.
- Rumelt, R. (1991b): "How Much Does Industry Matter?", *Strategic Management Journal*, 12: 167-185.
- Salas Fumas, V. (1989): "La Información como Soporte de los Activos Intangibles", *Revista de Economía*, nº 2, 3º trimestre, pp.18-21.
- Salas Fumas, V. (1992): "Aspectos Micro-organizativos de la Competitividad", *Fundación Empresa Pública*, Documentos de Trabajo nº 9205.
- Salas Fumas, V. (1993): "Factores de Competitividad Empresarial. Consideraciones Generales", *Papeles de Economía Española*, 56: 379-396.
- Selznick, P. (1949): *TVA and the Grass Roots*, University of California Press, Berkeley.
- Selznick, P. (1952): *The Organizational Weapon*, McGraw-Hill, New York.
- Selznick, P. (1957): *Leadership in Administration: A Sociological Perspective*, Harper and Row, Publishers, Incorporated, New York.

- Snow, C.C. and L.G. Hrebiniak (1980): "Strategy, Distinctive Competence and Organizational Performance", *Administrative Science Quarterly*, 25: 317-335, June.
- Tallman, S.B. (1991): "Strategic Management Models and Resource-Based Strategies among MNEs in a Host Market", *Strategic Management Journal*, 12 (summer): 69-82.
- Teece, D.J. (1982): "Toward an Economic Theory of the Multiproduct Firm", *Journal of Economic Behavior and Organization*, 3: 39-63.
- Teece, D.J.; G. Pisano y A. Shuen (1990): "Firm Capabilities, Resources and the Concept of Strategy, Consortium on Competitiveness and Cooperation", *University of California, Centre for Research in Management, Berkeley*, Working Paper # 90-9.
- Very, P. (1993): "Success in Diversification: Building on Core Competences", *Long Range Planning*, 26 (5): 80-92.
- Wernerfelt, B. (1984): "A Resource Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, 5: 171-180.
- Williamson, O.E. (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press, New York.
- Williamson, O.E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, The Free Press, New York.