

Consolación Adame Sánchez*
Antonia Mohedano Suanes*
María del Mar Benavides Espinosa*

TENDENCIAS ACTUALES DESDE LA PERSPECTIVA BASADA EN LOS RECURSOS

La perspectiva basada en los recursos constituye un enfoque que plantea la importancia que poseen ciertos recursos existentes en la empresa para la generación de la ventaja competitiva, pero también es una perspectiva no exenta de críticas. Con base en esta perspectiva actualmente coexisten otros enfoques, como son el enfoque de las capacidades dinámicas, el basado en el conocimiento, el relacional y el basado en el capital intelectual. En el presente trabajo realizamos una somera revisión de los planteamientos más recientes.

Palabras clave: recursos, capacidades, conocimiento, capital intelectual.

Clasificación JEL: M11, M19.

1. Introducción

La perspectiva¹ basada en los recursos (PBR), tiene su origen en los trabajos de Penrose (1959) y Selznick (1957), trabajos que han encontrado continuidad en un

conjunto de artículos publicados a partir de la década de los años ochenta (Rumelt, 1984, 1987; Wernerfelt, 1984 y Dierckx y Cool, 1989) y desarrollándose notablemente en la década de los noventa hasta nuestros días (Prahalad y Hamel, 1990; Barney, 1991; Grant, 1991; Mahoney y Pandian, 1992 y Peteraf, 1993).

Esta perspectiva viene a cuestionar una de las principales aportaciones de la Organización Industrial a la Dirección de Empresas, y al enfoque predominante durante la década de los ochenta del pasado siglo. Nos referimos al modelo de Porter (1980, 1985). Según este modelo, la construcción de una ventaja competitiva a largo plazo depende de la posición de la empresa en la industria. Sin embargo, la PBR traslada el centro de atención del entorno competitivo a los factores internos de la empresa, sugiriendo que son los recursos

* Universitat de València.

¹ Autores como BARNEY (2001a, b) utilizan el término «teoría» para referirse a este conjunto de contribuciones, otros emplean los términos «perspectiva» o «enfoque» poniendo de relieve la falta de coherencia entre las diferentes aportaciones (FOSS, 1997), o su falta de capacidad predictiva (CONNER y PRAHALAD, 1996 y MILLER y SHAMSIE, 1996). Puesto que nuestro objetivo es el estudio de un conjunto de contribuciones que giran en torno a los conceptos de recursos y capacidades de la organización, nos distanciamos de este debate terminológico, y empleamos el término perspectiva o enfoque indistintamente para referirnos a ellos, coincidiendo con la nomenclatura más extendida en la literatura internacional en la que se utiliza la expresión *Resource-Based View*.

que integran la empresa, cuando cumplen ciertas condiciones, los que permiten construir una ventaja competitiva sostenible y generadora de rentas a largo plazo, lo que constituye el fin último de la estrategia (Schoemaker, 1990). La PBR trata de explicar por qué empresas de la misma industria pueden diferir en su rendimiento. En este sentido no sustituye al enfoque de la organización industrial, sino que viene a complementarlo (Barney, 1991; Mahoney y Pandian, 1992 y Peteraf y Barney, 2003). En el marco de la PBR, la ventaja competitiva viene condicionada por factores internos a la empresa, y tiene su origen en la asimetría en las dotaciones iniciales de recursos, su escasez, su imperfecta y limitada transferibilidad, sustitución y apropiación (Barney, 1986, 1991 y Dierickx y Cool, 1989). Las empresas de éxito serán aquellas que posean y mantengan recursos valiosos idiosincrásicos (Barney, 1991; Grant, 1991; Amit y Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993 y Collis y Montgomery, 1995). Ahora bien, para examinar cómo la empresa puede crear una ventaja competitiva no basta con identificar los recursos sobre los que se asienta, sino que es necesario observar cómo estos recursos trabajan juntos para crear capacidades, ya que los recursos son fuente de capacidades y éstas, a su vez, lo son de las ventajas competitivas (Grant, 1996b).

Seguindo a Acedo *et al.* (2006), la PBR ha evolucionado en los últimos años hacia dos enfoques: el enfoque basado en el conocimiento (EBC) y el enfoque relacional (ER). Por su parte, Ordóñez, Peteraf y Ventura (2007) consideran como otra extensión de la PBR, además de estos enfoques a los que se refieren como «variantes», el enfoque de las capacidades dinámicas (ECD), al que también hay que añadir, de acuerdo con Reed *et al.* (2006), el enfoque basado en el capital intelectual (EBCI).

En los siguientes apartados presentamos los antecedentes y bases teóricas de la PBR, y estudiamos los principales enfoques relacionados con la misma a los que acabamos de hacer referencia, así como las relaciones entre ellos.

2. Perspectiva basada en los recursos

Selznick (1957) introduce el concepto de «competencia distintiva», y, dentro de éste, considera al liderazgo como una función directiva esencial para conseguir la eficiencia. El problema, según este autor, es tener los medios (recursos) necesarios para conseguir las metas mediante la toma de decisiones valiéndose de las rutinas organizativas. Además, distingue entre el liderazgo institucional (en tanto que recurso) como elemento de mantenimiento de integridad institucional, y el liderazgo responsable como una marca de compromiso, de comprensión y de determinación. No obstante, este argumento ha sido discutido, entre otros, por Spender (1994), que considera que las habilidades de los altos directivos pueden ser, en algunas ocasiones, un recurso escaso, lo que no suele ser una situación frecuente.

Posteriormente, es el trabajo de Penrose (1959) uno de los primeros en considerar a la empresa como un «manejo» de recursos, y distingue entre los recursos físicos, los recursos tangibles y los recursos humanos (o más bien su rendimiento), puntualizando que éstos últimos pueden ser permanentes o temporales. En relación a éstos últimos, y enlazando con el argumento de Selznick (1957), considera que los recursos directivos pueden proporcionar un elemento diferenciador; puesto que la forma en la que la competencia distintiva y los valores organizativos estén combinados en una organización es única. Por tanto, las diferencias entre las organizaciones son tan numerosas como diferencias pueden existir entre los individuos (Andrews, 1980).

De acuerdo con Foss (1997), la PBR tiene un mayor impacto y difusión a partir de la publicación de los trabajos de Wernerfelt (1984) y de Rumelt (1984). Mientras que Wernerfelt (1984) introduce la idea de heterogeneidad en la dotación de recursos de las empresas; Rumelt (1984) introduce el concepto de «mecanismos de aislamiento», concepto que será más tarde ampliamente desarrollado por Mahoney y Pandian (1992). Ambos trabajos sirven de base para desarrollar los dos postulados básicos de esta perspectiva (Foss, 1997): a) cada em-

presa es heterogénea puesto que está integrada por un conjunto único de recursos —resultado de su historia, decisiones pasadas y suerte— sobre los que es posible construir una ventaja competitiva; b) esta heterogeneidad puede mantenerse en el tiempo, lo que significa que la ventaja competitiva puede ser sostenible y generar rentas a largo plazo.

Ahora bien, los recursos para que sean generadores de rentas, a largo plazo, superiores a las de los competidores deben cumplir con las siguientes condiciones (Peteraf, 1993): heterogeneidad, límites *ex-ante* a la competencia, límites *ex-post* a la competencia y movilidad imperfecta.

En primer lugar, la heterogeneidad en la dotación de recursos entre las empresas implica que aquéllas que poseen recursos y capacidades superiores y de oferta limitada tendrán unos costes promedio inferiores a los de otras empresas y, en consecuencia, mayores beneficios. Esta oferta limitada puede tener origen, bien en la escasez natural de los recursos o bien en una limitación voluntaria. En el primer caso generarán rentas ricardianas, en el segundo, rentas monopolísticas.

Por otra parte, deben existir límites *ex-post* a la competencia, que retrasen, encarezcan o dificulten a los competidores, actuales o potenciales, e imiten o superen la posición competitiva de las empresas con rentas superiores. Sólo es posible mantener una ventaja competitiva si existen límites a la imitación o sustitución de los recursos sobre los que la misma se ha construido.

En tercer lugar, debe existir movilidad imperfecta, lo que implica que los recursos generadores de la ventaja competitiva no puedan ser comprados o vendidos (Dierick y Cool, 1989 y Peteraf, 1993).

Finalmente, los límites *ex-ante* a la competencia son aquéllos que permiten que una organización logre una posición privilegiada, respecto de la posesión de un recurso estratégico, antes de que los competidores hayan sabido o podido reconocer con carácter *ex-ante* el valor de dicho recurso; o bien que éstos no puedan explotarlo con la misma rentabilidad al carecer de los recursos

complementarios necesarios para ello (Grant, 1991 y Peteraf, 1993).

En el ámbito estratégico, esta perspectiva ha ido progresando desde una posición de interés por el estudio de las características que determinan el valor de los recursos (Barney, 1986; Dierickx y Cool, 1989 y Peteraf, 1993) hasta una posición donde el interés se sitúa en analizar los procesos mediante los cuales esos recursos son obtenidos o creados y permiten construir una ventaja competitiva sostenible (Amit y Schoemaker, 1993; Grant, 1996a y Teece *et al.*, 1997).

La PBR emerge, según Foss (1997), cuando a los postulados básicos, de heterogeneidad y mantenimiento en el tiempo, se añaden otros supuestos fundamentales. El primero, que las diferencias en los recursos de las empresas originan diferencias en su desempeño; el segundo, que las empresas tratarán de incrementar, pero no necesariamente maximizar, su desempeño.

En suma, desde esta perspectiva se entiende a la empresa como un conjunto de recursos que, al ser combinados y desplegados de forma única, permiten generar rentas superiores a las de la competencia, y que esta posición privilegiada puede mantenerse en el tiempo cuando dichos recursos son escasos y de imperfecta y limitada transferencia, sustitución y/o apropiación.

A pesar de la indudable influencia en la literatura de Management, esta perspectiva ha recibido también numerosas críticas, que pueden sintetizarse en las siguientes categorías (Kraaijenbrink *et al.*, 2010):

— En primer lugar, la PBR no tiene implicaciones para la gestión (Priem y Butler, 2001) ya que, aunque indica cómo desarrollar y obtener un recurso de valor —raro, inimitable y no sustituible— sin embargo no ofrece ninguna «receta» para su gestión.

— En segundo lugar, la PBR implica que las empresas que tienen capacidades superiores podrán desarrollar productos innovadores en el tiempo (Collis, 1994), lo cual no tiene sentido en un contexto económico, ya que los recursos de las empresas son limitados y, por tanto, sería difícil que puedan crear indefinidamente capacidades superiores.

— En tercer lugar, su aplicabilidad está muy orientada a aquellas empresas que desean alcanzar una ventaja competitiva, y no tanto para aquéllas que ya la han alcanzado. Además este enfoque enfatiza que la empresa necesita desarrollar recursos «estratégicos», pero éstos son los más difíciles de generar.

— En cuarto lugar, una de las bases de esta perspectiva es conseguir una ventaja competitiva sostenible, lo que no siempre es posible debido a los límites de los esfuerzos que la empresa puede hacer. Supone que la empresa debería estar constantemente innovando, requiriendo capacidades dinámicas o aprendizaje organizativo.

— En quinto lugar, la PBR no puede considerarse como una Teoría de la Firma (Priem y Butler, 2001), ya que no explica el porqué existen las empresas y sus límites.

— En sexto lugar, las características que deben cumplir los recursos para que sean fuente de ventaja competitiva (de valor, raro, inimitable y no sustituible) son una condición necesaria, pero no suficiente para la generación de ventajas competitivas sostenibles.

— En séptimo lugar, el valor de un recurso es demasiado indeterminado para desarrollar una teoría útil. El concepto de «recurso valioso» es ambiguo, el concepto de recurso valioso para la empresa debe ser independiente del valor del propio recurso o capacidad.

— Finalmente, no hay consenso en cuanto a la definición de recurso. Los investigadores han utilizado términos y definiciones parciales y muy variadas. Además, tampoco hay una identificación clara de las diferencias fundamentales entre los distintos tipos de recursos, ni una explicación de cómo pueden contribuir al logro de la ventaja competitiva sostenible.

A partir de esta perspectiva se han desarrollado otros enfoques o perspectivas que enfatizan en la supremacía e importancia de cierto tipo de recursos y capacidades sobre el resto, respecto de la construcción de ventajas competitivas sostenibles. Estos otros enfoques intentan, además, superar algunas de las limitaciones que acabamos de señalar.

3. El enfoque basado en el conocimiento

Los trabajos seminales de este enfoque, como son los de Kogut y Zander (1992), Grant (1996a, 1996b), Spender (1996) y Tsoukas (1996), argumentan que el conocimiento es el principal recurso estratégico de la empresa para desarrollar y mantener la ventaja competitiva, y, en consecuencia, para lograr un desempeño superior.

De acuerdo con Grant (1996a, 1996b), el conocimiento es un recurso fundamental en la creación de valor de mercado, además de la fuente principal de generación de rentas ricardianas. Por tanto, lo que explica la diferencia entre los resultados de las empresas es, por un lado, la heterogeneidad en sus bases de conocimiento y, por otro, la diferencia en la capacidad para su desarrollo y posterior aplicación o explotación. Pero el conocimiento que resulta de valor es aquél que cumple con ciertas condiciones relativas a: transferibilidad, capacidad de agregación, apropiabilidad, especialización y aplicación a la producción (Grant, 1996b).

— Nivel de transferibilidad. La posibilidad de transferir un conocimiento estará en función de su carácter explícito o tácito. El conocimiento explícito es aquél que puede ser fácilmente articulado y expresarse mediante el lenguaje formal, lo que facilita su transferencia entre individuos y organizaciones. Por el contrario, el conocimiento tácito es manifiesto solo en su aplicación y puede ser transferido solo observando la práctica. En consecuencia, su transferencia presenta mayor dificultad y resulta lenta, costosa e incierta (Kogut y Zander, 1992).

— Capacidad de agregación. La capacidad de absorción del receptor de un nuevo conocimiento depende de su habilidad para integrarlo con el que ya posee (Cohen y Levinthal, 1990). La eficiencia en este proceso de agregación será mayor cuanto menor sea el carácter tácito del conocimiento a adquirir. El conocimiento idiosincrásico es difícil de agregar, ya que es sumamente dependiente del contexto en el que se genera.

— Apropiabilidad. Esta característica hace referencia a la habilidad del propietario del conocimiento para obte-

ner rentas equivalentes al valor generado por el conocimiento. Si éste es de carácter tácito no es directamente apropiable ya que está almacenado en los individuos, ha sido creado en el interior de la empresa y, por tanto, puede considerarse específico e idiosincrásico. Por el contrario, en el caso del conocimiento explícito, cualquiera que lo adquiere puede venderlo sin perderlo y, además, si es posible su comercialización, será accesible para cualquier comprador.

— Especialización. Dada la racionalidad limitada del ser humano, la eficiencia en la producción de conocimiento requiere que los individuos se especialicen en determinados conocimientos.

— Aplicación a la producción. El input principal en el proceso de producción es el conocimiento. La producción requiere el esfuerzo coordinado de los individuos especializados en diferentes tipos de conocimiento. Por ello, en el marco de este enfoque se justifica que las empresas existen como instituciones para la producción de bienes y servicios porque conforman el contexto adecuado para que varios individuos puedan integrar su conocimiento especializado. El mercado es ineficaz para tal fin como consecuencia de la inmovilidad del conocimiento tácito y del riesgo de expropiación del conocimiento explícito por parte de los compradores potenciales (Grant, 1996a).

Finalmente, se hace necesario apuntar que, paralelamente al enfoque basado en el conocimiento, ha habido otras aportaciones que matizan que las empresas están estructuradas por principios organizativos que no son reducibles a los individuos, distinguiendo así entre el conocimiento individual y el organizativo. En este sentido, Kogut y Zander (1992), Spender (1994), Nonaka (1994), Nonaka y Takeuchi (1995) y Nonaka y Konno (1998), entre otros, argumentan que si el conocimiento en la organización solo fuera debido al conocimiento individual, entonces las empresas podrían perderlo cuando los empleados la abandonasen.

La consideración del conocimiento como recurso estratégico ha atraído la atención tanto del mundo académico como empresarial, favoreciendo el desarrollo de

un nuevo enfoque cuyo objetivo es el estudio de la gestión del conocimiento, incluyendo un conjunto de aportaciones que analizan las actividades de creación, acumulación y aplicación del conocimiento (Alavi y Tiwana, 2003). Precisamente este otro enfoque conecta con el EBC al reconocer que existen distintos tipos de conocimiento con consecuencias estratégicas distintas (Grant, 2002), e integra, por un lado, la literatura cuyo objetivo es el estudio de la creación y difusión de conocimiento en el ámbito intraorganizativo (Nonaka, 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995 y Nonaka y Konno, 1998); y, por otro lado, el interorganizativo, al considerar la posibilidad de que la organización pueda obtener conocimiento no solo de forma interna, sino también de forma externa cuando el conocimiento que necesita es controlado por otras organizaciones.

4. El enfoque de las capacidades dinámicas

El enfoque de las capacidades dinámicas (ECD) (Teece *et al.*, 1997; Eisenhardt y Martin, 2000; Zollo y Winter 2002 y Teece, 2007) trata de explicar el origen de la ventaja competitiva sostenible, considerando que las empresas se desenvuelven en un entorno dinámico, intentando, de esta forma, superar una de las críticas a la Teoría de Recursos y Capacidades (Wang y Ahmed, 2007), ya que la ventaja competitiva como resultado de un buen posicionamiento de producto-mercado y una configuración distintiva de recursos, puede ser erosionada con rapidez por cambios del entorno (Wheeler, 2002).

El ECD sugiere que es necesario distinguir entre recursos y capacidades, acentuando la importancia en estas últimas en lo que respecta a la necesidad de su carácter dinámico para generar una ventaja competitiva sostenible (Weerawardena *et al.*, 2007 y Evers, 2011). En el marco de la PBR no se hace distinción entre los conceptos de recurso y capacidad, siendo a partir del trabajo de Grant (1991) cuando comienzan analizarse las diferencias entre ambos. Estas diferencias radican, principalmente, en el carácter independiente, simple y

estático de los recursos, frente al carácter colectivo, complejo y dinámico de las capacidades. Mientras que los recursos son fácilmente identificables debido a su carácter independiente y simple, las capacidades, por el contrario, son de difícil identificación debido a la complejidad y el sustento colectivo que las caracteriza (Black y Boal, 1994). Además, frente a los recursos, las capacidades, por su carácter dinámico, se mantienen y pueden perfeccionarse a través de su uso (Prahalad y Hamel, 1990); por el contrario, el carácter estático de los recursos no permite su evolución por sí solos, y se desgastan o erosionan con su uso (Dierickx y Cool, 1989).

Por tanto, en este enfoque el concepto clave es el de «capacidad», concepto relacionado con las actividades funcionales de la empresa (Stalk *et al.*, 1992). Una capacidad es la habilidad que tiene una organización para «desempeñar las actividades o tareas básicas» de la empresa, de una forma más eficiente y efectiva que los competidores (Grant, 1991; Amit y Schoemaker, 1993 y Collis, 1994). El adjetivo dinámicas enfatiza el potencial de la organización para renovar competencias que sean congruentes con un entorno cambiante (Teece *et al.*, 1997). Por consiguiente, debemos entender por capacidades dinámicas las habilidades de la empresa para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas que permitan adaptarse a un entorno que cambia rápidamente (Dierickx y Cool, 1989 y Teece *et al.*, 1997).

Las capacidades dinámicas son cruciales para mantener la ventaja competitiva en el tiempo. Para ello, la organización y sus miembros modificarán sus conocimientos como resultado de ciclos de aprendizaje, con varios niveles de análisis temporalmente diferenciados (Zollo y Winter, 2002 y Argote *et al.*, 2003). Cuando el entorno cambia suele haber retrasos en las respuestas de las organizaciones. Los cambios sustanciales en las relaciones con el entorno requieren que las viejas respuestas sean borradas o, por lo menos, replanteadas. Este desaprendizaje es difícil y, a veces, toma tiempo (Hedberg, 1981); pero el olvido será necesario para adquirir nuevas rutinas y desarrollar nuevas capacidades básicas, a partir de un potencial no explotado de la orga-

nización, reestructurando los conocimientos y comportamientos que posee. Los cambios profundos en las relaciones entre las organizaciones y su entorno, en ocasiones, pueden acarrear una total reestructuración. Las organizaciones cambian utilizando sus capacidades básicas para transformar sus recursos y capacidades (Garud y Nayyar, 1994). No obstante, las organizaciones utilizan mecanismos complementarios, como son las capacidades latentes (Baden-Fuller y Volberda, 1997) y las capacidades periféricas (Lorenzo y Ruiz-Navarro, 1998), para crear y desarrollar capacidades dinámicas. Las capacidades latentes, al igual que las periféricas, no forman parte de las capacidades básicas actuales de la organización, no obstante existen en algún lugar de ella. Las capacidades latentes recogen la memoria histórica o experiencia acumulada de la empresa, e identifican recursos que están en la organización y que pueden ser utilizados para regenerar viejas capacidades y así construir otras nuevas, que podrían ser de utilidad en entornos complejos y dinámicos. Por su parte, las capacidades periféricas, denominadas así por su distancia espacial con las capacidades básicas de la empresa, constituyen una reserva de recursos de naturaleza distinta a las capacidades latentes, pero que también sirven para renovar las capacidades básicas si se construyen los enlaces necesarios para integrarlas (Lorenzo y Ruiz-Navarro, 1998).

Autores como Nelson y Winter (1982) o Wang y Ahmed (2007) señalan que las capacidades dinámicas estarían en un nivel superior a las capacidades básicas de la empresa, pudiendo ser entendidas como aquéllas que son capaces de crear y desarrollar capacidades en función del carácter dinámico del entorno. Las capacidades dinámicas resultan, por tanto, de la regeneración de las capacidades básicas a través de la combinación de las capacidades latentes y de las capacidades periféricas.

La capacidad dinámica conlleva también la capacidad de aprender de los cambios realizados como consecuencia de adaptaciones a los cambios en las necesidades y gustos de los clientes y la necesidad de anticiparse a los movimientos de los competidores. En este sen-

tido, el enfoque de las capacidades dinámicas conecta con los trabajos que se centran en el estudio del aprendizaje organizativo (por ejemplo, Fiol y Lyles, 1985; Cohen y Levinthal, 1990 y Inkpen y Crossan, 1995); pero también conecta con el enfoque basado en el conocimiento (Acedo *et al.*, 2006).

5. El enfoque relacional

Este enfoque parte de la idea de que las organizaciones pueden encontrar y disponer de recursos estratégicos localizados más allá de sus límites: aquéllos insertados en otras organizaciones como proveedores, clientes y potenciales aliados (Dyer, 1996; Eisenhardt y Schoonhoven, 1996 y Dyer y Singh, 1998). En particular, una organización puede construir su ventaja competitiva generando rutinas para compartir conocimiento con otras organizaciones y, por tanto, a partir de relaciones interorganizativas (Dyer y Singh, 1998).

De acuerdo con Acedo *et al.* (2006), la mayor parte de contribuciones que se enmarcan en este enfoque han estudiado las alianzas y las relaciones entre organizaciones, centrándose especialmente en dos tópicos: la transferencia de conocimiento y el aprendizaje interorganizativo (por ejemplo, Cohen y Levinthal, 1990; Levinthal y March, 1993 y Mowery *et al.*, 1996), lo que evidencia el vínculo entre este enfoque y el EBC. Ahora bien, si bien el conocimiento adquirido del exterior a partir de la interacción con otras organizaciones puede carecer del potencial estratégico que posee aquel otro que ha sido generado internamente, es precisamente la integración del nuevo conocimiento con el que ya posee la empresa lo que, a nivel estratégico, resulta relevante. Es lo que Cohen y Levinthal (1990), como ya hemos apuntado, denominan capacidad de absorción. Esta capacidad, que depende del conocimiento previo acumulado, permitirá identificar, evaluar o reconocer el valor de un nuevo conocimiento, asimilarlo e integrarlo y explotarlo comercialmente fuera del marco interorganizativo.

Posteriores trabajos, como el de Simonin (1997), muestran el vínculo entre este enfoque y el EBC en el marco particular de las alianzas. Este autor argumenta

precisamente que el conocimiento del proceso de la cooperación puede ser considerado como un recurso único, escaso, de valor, difícilmente transferible e imitable, que podría permitir obtener ventajas tangibles (mayor cuota de mercado, incrementos de ventas, nuevos productos, etcétera) y/o intangibles (la adquisición y/o generación de un nuevo conocimiento) en futuras alianzas, y constituir una nueva fuente de ventaja competitiva al permitir explorar un nuevo conocimiento e integrarlo y coordinarlo con el propio, para, posteriormente, explotarlo por la organización que desarrolla este conocimiento particular.

La principal diferencia respecto de la PBR y del EBC es que este enfoque considera que los recursos y capacidades sobre los que la organización puede construir una ventaja competitiva no están exclusivamente dentro de sus límites, sino que también es posible acceder y/o adquirir recursos estratégicos controlados por otras empresas a través de las relaciones interorganizativas.

6. El enfoque basado en el capital intelectual

La importancia del capital intelectual y su estudio fue puesta de manifiesto, en un primer momento, por los profesionales y managers más que por los teóricos (por ejemplo, Stewart, 1994; Bontis, 1996; Brooking, 1997; Edvinsson y Sullivan, 1996 y Saint-Onge, 1996).

Los trabajos académicos han ido en la línea de utilizar las teorías existentes para una conceptualización más rigurosa (Bontis, 1998) y también para intentar superar algunos de los inconvenientes que presentaban los enfoques anteriores. Fruto de estos trabajos es la aparición del enfoque basado en el capital intelectual (EBCI) tomando como base la PBR (Reed *et al.*, 2006).

Este enfoque permite superar algunas de las limitaciones de la perspectiva basada en los recursos (PBR) como son: la falta de concreción a la hora de establecer cuáles son los recursos y las capacidades que debe poseer y acumular la empresa para conseguir una ventaja competitiva sostenible; la propia falta de precisión en la definición de ventaja competitiva; los problemas tautológicos que se derivan del hecho de que los recursos se

definen en términos de los resultados de rendimiento asociados con ellos mismos; y, por último, el ser planteado de una forma tan general y vaga, suele provocar que existan múltiples configuraciones y combinaciones de recursos y capacidades que sean igualmente exitosas, por lo que sugieren la existencia de equifinalidad (Reed *et al.*, 2006).

La práctica totalidad de los trabajos desarrollados sobre este enfoque se centra en algunos o en todos estos aspectos: conceptualización, tipologías y medición del capital intelectual.

Pese a los múltiples esfuerzos realizados por los académicos (Brooking, 1997; Edvinsson y Malone, 1997; Roos, 1998; Stewart, 1998; Sullivan, 1999; Petty y Guthrie, 2000; Nevado y López, 2002 y Ordoñez de Pablos, 2003) no existe una definición estandarizada del concepto de capital intelectual.

En el presente trabajo hemos decidido adoptar la planteada por Sánchez-Medina *et al.* (1997: 19) por considerar que reúne todos los elementos que conforman el concepto. Según estos autores, el capital intelectual puede ser definido como «la combinación de activos inmateriales e intangibles, incluyéndose el conocimiento del personal, la capacidad para aprender y adaptarse, las relaciones con los clientes y los proveedores, las marcas, los nombres de los productos, los procesos internos y la capacidad de I+D, etcétera, de una organización, que aunque no estén reflejados en los estados contables tradicionales, generan o generarán valor futuro y sobre los cuales se podrá sustentar una ventaja competitiva sostenida».

En cuanto a los tipos de capital intelectual que pueden estar presentes en la organización parece existir cierto consenso con respecto al número de componentes principales, si bien existen divergencias a la hora de denominarlos.

El primer componente está constituido por los conocimientos que poseen todas las personas y grupos de la organización y que generan valor para la misma, así como la capacidad para aprender y desarrollar el conocimiento aprendido. Suele recibir el nombre de capital

humano. El segundo componente representa el conocimiento institucionalizado en la empresa (Ventura y Ordoñez, 2003) y se refiere a los procesos de trabajo, estructuras, tecnologías, sistemas de información, de comunicación y de gestión, y a la innovación. Se suele denominar capital estructural, y es fruto de la internalización y la explicitación del conocimiento de las personas en la organización. Algunos autores lo subdividen en capital organizativo y capital tecnológico (Brooking, 1997; CIC, 2003; Ventura y Ordoñez, 2003 y Bueno *et al.*, 2004). El tercer elemento, denominado capital relacional, tiene que ver con la relación de la empresa con elementos vinculados al negocio como son los clientes, los accionistas, los proveedores, administraciones públicas, entre otros, que generan valor para la misma.

Un elemento a destacar de este enfoque es su orientación práctica, que se refleja en la aportación de distintos modelos que permiten medir y gestionar el capital intelectual. Entre los más importantes podemos destacar:

— El Cuadro de Mando Integral o *Balanced Scorecard* (Kaplan y Norton, 1992), unos de los primeros trabajos que se plantea una visión integral en la medición.

— El Monitor de Activos Intangibles o *Intangible Assets Monitor* (Sveiby, 1988), en este modelo se realiza por primera vez la diferenciación entre capital humano y capital estructural que será mantenida en todos los modelos posteriores.

— El navegador de Skandia o *Skandia Navigator* (Edvinsson y Malone, 1997). La gran aportación de este modelo es su grado de implantación en la práctica real, lo que llevó a una importante difusión del concepto tanto en el ámbito empresarial como en el académico.

— *Technology Broker* (Brooking, 1997), destaca por basarse en la revisión de un listado de cuestiones de carácter cualitativo frente a los análisis de indicadores cuantitativos que realizaban los anteriores.

— Modelo de *Dow Chemical*, esta empresa ha desarrollado una metodología centrada en clasificar, valorar y gestionar su cartera de patentes, llegando a generar su propia teoría general de medición y gestión de intangibles (Euroforum, 1998).

— El modelo *Intellect* (Euroforum, 1998).

— Canadian Imperial Bank (Saint-Onge, 1996), el modelo de Dirección Estratégica por Competencias (Bueno, 1998) que aporta cómo establecer a partir del capital intelectual las competencias básicas distintivas.

— El modelo Nova (Camisón *et al.*, 2000) destaca por su carácter dinámico, ya que se centra en mostrar los procesos de transformación entre los distintos componentes que conforman el capital intelectual (Ventura y Ordoñez, 2003).

— El modelo *Intellectus* (2003); desarrollado por el Centro de Investigaciones para la Sociedad del Conocimiento (CIC).

El EBCI supone la conjunción de los enfoques anteriores y, a su vez, una evolución de los mismos al superar muchos de los problemas metodológicos y prácticos a la hora de la evaluación, medición y gestión de los intangibles de la organización.

7. Conclusiones

La perspectiva basada en los recursos (PBR) parte del supuesto de que la empresa está conformada por un conjunto heterogéneo de recursos que combinados la distinguen del resto. Además, este enfoque se basa en la premisa de que cuando estos recursos son valiosos y raros pueden generar ventajas competitivas, pero solo cuando estos recursos son inimitables, y no sustituibles, éstas serán sostenibles.

Este enfoque ha recibido numerosas críticas, algunas de ellas más difíciles de superar que otras, entre las que cabe destacar la ambigüedad en los términos utilizados, como la propia definición de recurso o la definición de lo que se entiende por recurso valioso; ni siquiera hay acuerdo en la necesidad de distinguir los conceptos de recurso y capacidad.

Por otra parte, hay que señalar que la PBR trivializa la propiedad de los recursos, ya que asume que la empresa tiene la propiedad completa del recurso, no reconociendo los distintos tipos de derechos de propiedad que pueden estar asociados con los recursos y

las implicaciones que esto pueda tener para la estrategia.

De las aportaciones que conforman este enfoque, tampoco se puede derivar ninguna prescripción respecto del modo en el que las empresas deberían controlar sus recursos estratégicos, en tanto que soporten a la implementación de la estrategia competitiva.

Finalmente, hay que señalar que la PBR pone énfasis en la posesión de recursos individuales y no reconoce la importancia de la agrupación de recursos.

En respuesta, y para salvar algunas de las críticas y limitaciones de la PBR, se han ido generando otros enfoques que, no obstante, comparten sus premisas. Estos otros enfoques enfatizan la primacía de un cierto tipo de recurso o capacidad sobre el resto para la obtención de la ventaja competitiva: el conocimiento en el caso del EBC; las capacidades dinámicas en el caso ECD; los recursos a los que es posible acceder mediante las relaciones interorganizativas en el ER; o el capital intelectual en el EBCI.

Todos estos enfoques y perspectivas con implicaciones estratégicas constituyen distintas formas de entender la empresa, que no son incompatibles sino que se refuerzan y complementan en la explicación del origen de la ventaja competitiva.

Hasta ahora, los estudios empíricos que se apoyan tanto en la PBR como en el resto de enfoques aquí analizados, toman como variables independientes a los recursos y capacidades, mientras que la ventaja competitiva sostenible sería la variable dependiente, quedando todavía por estudiar cuáles son los procesos y variables intermedias que vinculan los recursos con el desempeño empresarial.

Referencias bibliográficas

- [1] ACEDO, F. J.; BARROSO, C. y GALAN, J. L. (2006): «The Resource-Based Theory: Dissemination and Main Trends», *Strategic Management Journal*, volumen 27, páginas 621-636.
- [2] ALAVI, M. y TIWANA, A. (2003): «Knowledge Management: The Information Technology Dimension», en EASTERBY-SMITH, M. y LYLES, M. A. (Eds): *Organizational Learning*.

ning and Knowledge Management, Blackwell Publishing, London, páginas 104-121.

[3] AMIT, R. y SCHOEMAKER, P. J. H. (1993): «Strategic Assets and Organizational Rent», *Strategic Management Journal*, volumen 14, páginas 33-46.

[4] ANDREWS, K. (1980): «The Concept of Corporate Strategy», en FOSS, N. J. (ed., 1997): *Resources, Firms and Strategies. A Reader in the Resource-Based Perspective*, Oxford University Press, páginas 52-59.

[5] ARGOTE, L.; MCEVILY, B. y REAGANS R. (2003): «Managing Knowledge in Organizations: An Integrative Framework and Review of Emerging Themes», *Management Science*, volumen 49(4), páginas 571-582.

[6] BADEN-FULLER, C. y VOLBERDA, H. (1997): «Dormant Capabilities, Complex Organizations and Renewal», Working paper, American Academy of Management, Boston, agosto.

[7] BARNEY, J. B. (1986): «Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?», *Academy of Management Review*, volumen 11(3), páginas 656-665.

[8] BARNEY, J. B. (1991): «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage», *Journal of Management*, volumen 17(1), páginas 99-120.

[9] BARNEY, J. B. (2001a): «Resources-based Theories of Competitive Advantage: A Ten-year Retrospective on the Resource-based View», *Journal of Management*, volumen 27, páginas 643-650.

[10] BARNEY, J. B. (2001b): «Is the Resource-based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes», *Academy of Management Review*, volumen 26(1), páginas 41-56.

[11] BLACK, J. A. y BOAL, K. B. (1994): «Strategic Resources: Traits, Configurations and Paths to Sustainable Competitive Advantage», *Strategic Management Journal*, volumen 15, páginas 131-148.

[12] BONTIS, N. (1996): «There's a Price on your Head: Managing Intellectual Capital Strategically», *Business Quarterly*, volumen 60, páginas 41-47.

[13] BONTIS, N. (1998): «Intellectual Capital: an Exploratory Study that Develops Measures and Models», *Management Decision*, volumen 36, páginas 63-76.

[14] BROOKING, A. (1997): *El Capital Intelectual. El Principal Activo de las Empresas del Tercer Milenio*, Paidós Ibérica, S. A., Barcelona.

[15] BUENO, E. (1998): «El Capital Intangible como Clave Estratégica en la Competencia Actual», *Boletín de Estudios Económicos*, volumen 53, páginas 207-229.

[16] BUENO, E.; SALMADOR, M. y RODRÍGUEZ, O. (2004): «The Role of Social Capital in Today's Economy: Empirical Evidence and Proposal of a New Model of Intellectual Capital», *Journal of Intellectual Capital*, volumen 5, páginas 556-574.

[17] CAMISÓN, C.; PALACIOS, D. y DEVECE, C. (2000): «Un nuevo modelo para la medición del capital intelectual: el modelo Nova», Ponencia presentada en X Congreso Nacional de ACEDE, Oviedo.

[18] CIC (2003): «Modelo de Medición y Gestión del Capital Intelectual: Modelo Intellectus», Documento de Trabajo CIC, Madrid.

[19] COHEN, W. M. y LEVINTHAL, D. A. (1990): «Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation», *Administrative Science Quarterly*, volumen 35, páginas 128-152.

[20] COLLIS, D. J. (1994): «How Valuable are Organizational Capabilities?», *Strategic Management Journal*, volumen 15, páginas 143-152.

[21] COLLIS, D. J. y MONTGOMERY, C. A. (1995): «How Do You Create and Sustain a Profitable Strategic? Competing on Resources», *Harvard Business Review*, volumen 73(4), julio-agosto, páginas 118-128.

[22] CONNER, K. R. y PRAHALAD, C. K. (1996): «A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge versus Opportunism», *Organization Science*, volumen 7, páginas 477-501.

[23] DIERICKX, I. y COOL, K. (1989): «Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage», *Management Science*, volumen 35, páginas 1504-1511.

[24] DYER, J. H. (1996): «Specialized Supplier Network as a Source of Competitive Advantage: Evidence from the Auto Industry», *Strategic Management Journal*, volumen 17(4), páginas 271-291.

[25] DYER, J. H. y SING, H. (1998): «The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage», *Academy of Management Review*, volumen 23, páginas 660-679.

[26] EDVINSSON, L. y MALONE, M.S. (1997): «Intellectual Capital: Realizing y Company's True Value by Finding its Hidden Brain Power», *Harper Collins Publishing*, Nueva York.

[27] EDVINSSON, L. y SULLIVAN, P. (1996): «Developing a Model for Managing Intellectual Capital», *European Management Journal*, volumen 14, páginas 356-364.

[28] EISENHARDT, K. M. y MARTIN, J. A. (2000): «Dynamic Capabilities: What Are They?», *Strategic Management Journal*, volumen 21(10-11), páginas 1105-1121.

[29] EISENHARDT, K. M. y SCHOONHOVEN, C. (1996): «Resource-based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms», *Organization Science*, volumen 7, páginas 136-150.

[30] EUROFORUM ESCORIAL (1998): «Medición del capital intelectual. Modelo Intellect», *I.U. Euroforum Escorial*, Madrid.

[31] EVERS, N. (2011): «International New Ventures in "Low Tech" Sectors: A Dynamic Capabilities Perspective», *Journal of Small Business and Enterprise Development*, volumen 3, páginas 502-528.

- [32] FIOL, M. y LYLES, M. A. (1985): «Organizational Learning», *Academy of Management Review*, volumen 10(4), páginas 803-813.
- [33] FOSS, N. J. (1997): *Resources and Strategy: A Reader*, Oxford University Press: Oxford.
- [34] GARUD, R. y NAYYAR, P. (1994): «Transformative Capacity: Continual Structuring by Intertemporal Technology Transfer», *Strategic Management Journal*, volumen 15, páginas 365-385.
- [35] GRANT, R. M. (1991): «The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation», *California Management Review*, primavera, páginas 114-135.
- [36] GRANT, R. M. (1996a): «Prospering in Dynamically-competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration», *Organizations Science*, volumen 7(4), páginas 375-387.
- [37] GRANT, R. M. (1996b): «Toward a Knowledge-based Theory of the Firm», *Strategic Management Journal*, volumen 17, invierno Special Issue, páginas 109-122.
- [38] GRANT, R. M. (2002): *Contemporary Strategy Analysis. Concepts, Techniques and Applications*, 4th Ed., Blackwell Publishers, Boston: M A.
- [39] HEDBERG, B. (1981): «How Organizations Learn and Unlearn», en NYSTRÖM, P. C. y STARBUCK, W. H. (eds.): *Handbook of Organizational Design*, volumen 1, Adapting Organizations to Their Environments, Oxford University Press, London, páginas 3-27.
- [40] INKPEN, A. C. y CROSSAN, M. M. (1995): «Believing Is Seeing: Joint Ventures and Organization Learning», *Journal of Management Studies*, volumen 32(5), páginas 595-618.
- [41] KAPLAN, R. S. y NORTON, D. (1992): «The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance», *Harvard Business Review*, volumen 70, n.º 1, páginas 71-79.
- [42] KOGUT, B. y ZANDER, U. (1992): «Knowledge of the Firm, Combinative Capacities, and the Replication of Technology», *Organization Science*, volumen 3, páginas 383-397.
- [43] KRAAIJENBRINK, J.; SPENDER, J. C. y GROEN, A. J. (2010): «The Resource-Based View: A Review and Assessment of its Critiques», *Journal of Management*, volumen 36(1), páginas 349-372.
- [44] LEVINTHAL, D. A. y MARCH, J. G. (1993): «The Myopia of Learning», *Strategic Management Journal*, volumen 14, Special Issue, páginas 95-112.
- [45] LORENZO, J. D. y RUIZ-NAVARRO, J. (1998): «Flexibilidad estratégica y capacidades dinámicas: Utilización de las capacidades latentes y periféricas de la organización», Comunicación del VIII Congreso de ACEDE, Las Palmas de Gran Canaria, 20, 21 y 22 de septiembre.
- [46] MAHONEY, J. y PADIAN, J. R. (1992): «The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management», *Strategic Management Journal*, volumen 13, páginas 363-380.
- [47] MILLER, D. y SHAMSIE, J. (1996): «The Resource-based View of the Firm in Two Environments: The Hollywood Film Studios from 1936 to 1965», *Academy of Management Journal*, volumen 39, páginas 519-543.
- [48] MOWERY, D. C.; OXLEY, J. E. y SILVERMAN, B. S. (1996): «Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer», *Strategic Management Journal*, volumen 17, Special Issue, páginas 77-91.
- [49] NELSON, R. R. y WINTER, S. G. (1982): *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- [50] NEVADO, D. y LÓPEZ, V. (2002): *El Capital Intelectual: Valoración y Medición*, Prentice Hall, Madrid.
- [51] NONAKA, I. (1994): «A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation», *Organization Science*, volumen 5(1), páginas 14-37.
- [52] NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. (1995): *The Knowledge-Creating Company, How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York.
- [53] NONAKA, I. y KONNO, N. (1998): «The Concept of "BA": Building a Foundation for Knowledge Creation», *California Management Review*, volumen 40(3), primavera, páginas 40-54.
- [54] ORDOÑEZ DE PABLOS, P. (2003): «Intellectual Capital Reporting in Spain: A Comparative Review», *Journal of Intellectual Capital*, volumen 4(1), páginas 61-81.
- [55] ORDOÑEZ, P.; PETERAF, M. A. y VENTURA, J. (2007): «Foreword: the Resource-Based Theory of the Firm-Challenges, New and Old», *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, volumen 4(1/2), páginas 1-10.
- [56] PENROSE, E. T. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*, John Wiley, New York.
- [57] PETERAF, M. A. (1993): «The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View», *Strategic Management Journal*, volumen 14, páginas 179-191.
- [58] PETERAF, M. A. y BARNEY, J. B. (2003): «Unraveling the Resource-based Tangle», *Managerial and Decision Economics*, volumen 24, páginas 309-323.
- [59] PETTY, R. y GUTHRIE, J. (2000): «Intellectual Capital Literature Review. Measurement, Reporting and Management», *Journal of Intellectual Capital*, volumen 1, número 2, páginas 155-176.
- [60] PORTER, M. E. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press.
- [61] PORTER, M. E. (1985): *Competitive Advantage*, New York: Free Press.
- [62] PRAHALAD, C. K. y HAMEL, G. (1990): «The Core Competence of the Corporation», *Harvard Business Review*, volumen 68(3), páginas 79-91.

- [63] PRIEM, R. L. y BUTLER, J. E. E. (2001): «Is the Resource-based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research?», *Academy of Management Review*, volumen 26, páginas 22-40.
- [64] REED, K.; LUBATKIN, M. y SRINIVASAN, N. (2006): «Proposing and Testing an Intellectual Capital-Based View of the Firm», *Journal of Management Studies*, volumen 43, páginas 867- 893.
- [65] ROOS, J. (1998): *Intellectual Capital: Navigating in the New Business Landscape*, New York University Press, New York.
- [66] RUMELT, R. P. (1984): «Towards a Strategic Theory of the Firm», en FOSS, N. J. (ed., 1997): *Resources, Firms and Strategies. A Reader in the Resource-Based Perspective*, Oxford University Press, New York, páginas 131-145.
- [67] RUMELT, R. P. (1987): «Theory, Strategy and Entrepreneurship», en TEECE, D. J. (ed.): *The Competitive Challenge: Strategic for Industrial Innovation and Renewal*, Ballinger Publishing Company, Cambridge, MA, páginas 137-158.
- [68] SAINT-ONGE, H. (1996): «Tacit Knowledge: The Key to the Strategic Alignment of Intellectual Capital», *Strategy & Leadership*, volumen 24, páginas 10-14.
- [69] SÁNCHEZ-MEDINA, A. J.; MELIÁN-GONZÁLEZ, A. y HORMIGA-PÉREZ, E. (2007): «El Concepto de Capital Intelectual y sus dimensiones», *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, volumen 13(2), páginas 97-111.
- [70] SCHOEMAKER, P. J. H. (1990): «Strategy, Complexity and Economic Rent», *Management Science*, volumen 36(10), páginas 1178-1292.
- [71] SELZNICK, P. (1957): «Leadership in Administration: A Sociological Perspective», en FOSS, N. J. (ed., 1997): *Resources, Firms and Strategies. A Reader in the Resource-Based Perspective*, Oxford University Press, New York, páginas 21-26.
- [72] SIMONIN, B. L. (1997): «The Importance of Collaborative Know-How: An Empirical Test of the Learning Organization», *Academy of Management Journal*, volumen 40(5), páginas 1150-1174.
- [73] SPENDER, J. C. (1994): «Organizational Knowledge, Collective Practice and Penrose Rents», *International Business*, volumen 3(4), páginas 353-367.
- [74] SPENDER, J. C. (1996): «Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm», *Strategic Management Journal*, volumen 17, páginas 45-62.
- [75] STALK, G.; EVANS, P. y SHULMAN, L. (1992): «Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy», *Harvard Business Review*, volumen 70(2), páginas 57-69.
- [76] STEWART, T. (1994): «Your Company's Most Valuable Asset: Intellectual Capital», *Fortune*, octubre, 3.
- [77] STEWART, T. (1998): *La Nueva Riqueza de las Organizaciones: El Capital Intelectual*, Granica S. A., Buenos Aires.
- [78] SULLIVAN, P. H. (1999) «Profiting from Intellectual Capital», *Journal of Knowledge Management*, volumen 3(2), páginas 132-143.
- [79] SVEIBY, K. (1988): «Intellectual Capital. Thinking ahead», *Australian CPA*, volumen 68, páginas 18-21.
- [80] TEECE, D. J. (2007): «Explicating Dynamic Capabilities. The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance», *Strategic Management Journal*, volumen 28(13), páginas 1319-1350.
- [81] TEECE, D. J.; PISANO, G. y SHUEN, A. (1997): «Dynamic Capabilities and Strategic Management», *Strategic Management Journal*, volumen 18(7), páginas 509-533.
- [82] TSOUKAS, H. (1996): «The Firm as a Distributed Knowledge System: a Constructionist Approach», *Strategic Management Journal*, volumen 17, Winter Special Issue, páginas 11-25.
- [83] VENTURA, J. y ORDÓÑEZ, P. (coord.) (2003): *Capital intelectual y aprendizaje organizativo: Nuevos desafíos para la empresa*, AENOR.
- [84] WANG, C. L. y AHMED, P. K. (2007): «Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda», *International Journal of Management Reviews*, volumen 9(1), páginas 31-51.
- [85] WEERAWARDENA, J.; SULLIVAN MORT, G.; LIESCH, P. y KNIGHT, G. (2007): «Conceptualizing Accelerated Internationalization in the Born Global Firm: A Dynamic Capabilities Perspective», *Journal of World Business*, volumen 42(3), páginas 294-306.
- [86] WERNERFELT, B. (1984): «A Resource- Based View of the Firm», *Strategic Management Journal*, volumen 5, páginas 171-180.
- [87] WHEELER, B. C. (2002): «NEBIC: A Dynamic Capabilities Theory for Assessing Net-Enablement», *Information Systems Research*, volumen 13(2), páginas 125-146.
- [88] ZOLLO, M. y WINTER, S. G. (2002): «Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities», *Organization Science*, volumen 13(3), páginas 339-351.