

**FRANCISCO JAVIER FORCADELL**

*Departamento de Economía de la Empresa. Universidad Rey  
Juan Carlos*

**Extracto:**

**E**STE trabajo analiza el crecimiento empresarial desde el Enfoque Basado en los Recursos (EBR), incidiendo en los aspectos dinámicos, a partir de una revisión de diferentes trabajos que desde este enfoque analizan distintos aspectos del proceso de crecimiento. Se parte de la idea de que cualquier opción estratégica precisa de recursos y genera recursos, de manera que la estrategia ejerce un impacto sobre los recursos de la empresa, aunque a su vez la estrategia desarrollada se ve afectada por los recursos.

---

## *Sumario:*

---

Empresa y entrepreneurship.

Direcciones de desarrollo y recursos.

Recursos como inductores del crecimiento.

Reestructuración.

Influencia de los recursos sobre el patrón de diversificación.

Contribución de la diversificación a la acumulación de recursos.

Métodos de desarrollo y recursos.

Opciones de desarrollo.

Factores que determinan la elección de un método de desarrollo.

Direcciones y métodos de desarrollo.

Resultados del proceso de crecimiento empresarial.

Los límites de la empresa.

Conclusiones.

Bibliografía.

La premisa central del Enfoque Basado en los Recursos (EBR) trata de responder a la cuestión fundamental de por qué las empresas son diferentes y cómo consiguen una ventaja competitiva sostenible (HOSKISSON *et al.*, 1999: 437), partiendo de la consideración de la empresa como conjunto de recursos y capacidades (WERNERFELT, 1984). Existe una corriente de investigación que utiliza el EBR para explicar el desarrollo y crecimiento de las empresas diversificadas (FOSS *et al.*, 1995: 7; MAHONEY y PANDIAN, 1992: 367). La explicación del crecimiento desde esta perspectiva parte de la estructura de recursos que posee o controla la empresa, la cual determinará los incentivos, los frenos y las direcciones de desarrollo (KOCHHAR y HITT, 1998). Un crecimiento empresarial óptimo supone la existencia de un equilibrio entre la explotación de los recursos existentes y el desarrollo de nuevos (MARCH, 1991; PENROSE, 1959; RUBIN, 1973; WERNERFELT, 1984). Esto requiere conocer los recursos actuales, los que se precisarán en el futuro y las estrategias que utilizarán éstas para desarrollarlos. Ello implica la posesión de una serie de capacidades directivas dinámicas que son «las capacidades mediante las que los directivos construyen, integran y reconfiguran los recursos y competencias organizativas» (ADNER y HELFAT, 2003: 1012), concepto que ayuda a explicar las diferencias entre decisiones directivas, estrategia corporativa, y resultados.

ITAMI y NUMAGAMI (1992) analizan la interacción entre estrategia y recursos, centrando la atención en los recursos tecnológicos (dado que los consideran críticos). FALKENBERG (1996) extiende este modelo a todo tipo de recursos y añade una cuarta perspectiva (dinámica) entre estrategia y recursos. Esta última perspectiva es la adoptada en el presente trabajo. Así, desde una perspectiva dinámica, se considera que la estrategia debe hacer un uso efectivo de los recursos y capacidades generados previamente y debe generar recursos y capacidades suficientes para hacer viable la estrategia futura. Ello implica una interacción dinámica entre estrategia y recursos a lo largo del tiempo. MARKIDES (1999) describe los elementos de una estrategia dinámica, de manera que el diseño de estrategias es un continuo. El *fit* estratégico dinámico definido por ITAMI y ROEHL (1987: 1) supone el encaje a lo largo del tiempo entre los factores que son externos a una empresa, los recursos y la estrategia, que debe ser constantemente alineada y realineada (AMIT y SCHOEMAKER, 1993). ZAJAC *et al.* (2000) destacan el carácter único del ajuste estratégico para una organización y para un momento del tiempo particulares. PENROSE (1959: 73) se refiere a la necesaria especialización de los recursos de la empresa para sostener su crecimiento como un «círculo virtuoso». Esta especialización necesita crecimiento y diversificación para utilizar completamente los recursos infrautilizados, de manera que la especialización induce a la diversificación. De esta forma, se va a tratar de desarrollar una cartera de negocios que se adecue a la cartera de recursos estratégicos que se posee y, al mismo tiempo, construir una cartera de recursos que se ajuste a la cartera de negocios.

La empresa tiene origen en la actividad de entrepreneurship, que proporciona los recursos iniciales necesarios para comenzar la actividad empresarial. En una empresa en funcionamiento, la decisión de crecimiento en un momento determinado tiene origen en los recursos excedentarios generados en la actividad de la empresa, cuyo grado de especificidad a la empresa determinará si se utilizan en su seno para sustentar un proceso de crecimiento, o si se venden en el mercado. La empresa se desprenderá (en el mercado preferentemente) de aquellos recursos excedentarios que no contribuyan a la creación de valor. Una vez elegida la opción de crecimiento, es necesario analizar la especificidad de los recursos excedentarios a un determinado negocio o negocios, lo que determinará la dirección del desarrollo a tomar, sea ésta especialización, diversificación relacionada o diversificación no relacionada. A pesar de basarse en los recursos excedentarios, la estrategia de crecimiento necesita nuevos recursos para poder implantarse, lo que determinará la utilización de uno o varios métodos de desarrollo que permitan hacerse con los recursos necesarios, a través de crecimiento interno, cooperación o crecimiento externo. La elección de un determinado método de desarrollo se relacionará con la especificidad de éste a los recursos que se poseen y que se precisan para crecer. Es posible que se produzcan nuevas deficiencias de recursos, lo que podrá hacer necesario acudir a otros métodos de desarrollo complementarios. Como resultado de un proceso de crecimiento implantado con éxito, se conseguirá apalancar la cartera de recursos existente y la generación de nuevos recursos, lo que hará posible obtener una ventaja competitiva sostenible en los negocios que constituyen su campo de actividad. Todo ello propiciará la maximización del valor conjunto de la cartera de negocios de la empresa y la consecución de rentabilidad para los accionistas. Todos los aspectos analizados abocan hacia la consideración de los límites de la empresa, consecuencia de los recursos que posee la empresa y de la estrategia implantada.

## EMPRESA Y ENTREPRENEURSHIP

Una integración efectiva de acciones emprendedoras y acciones de dirección estratégica genera sinergias y contribuye al crecimiento empresarial y al éxito (IRELAND *et al.*, 2001), sirve para crear y renovar capacidades dinámicas (BARNEY *et al.*, 2001; ZAHRA *et al.*, 1999), conseguir ventajas competitivas sostenibles (HITT y IRELAND, 2000) y crear valor (ÁLVAREZ y BUSENITZ, 2001; HITT *et al.*, 2002). El EBR puede ayudar a desarrollar y extender la investigación en entrepreneurship (ÁLVAREZ y BUSENITZ, 2001) y favorecer la integración entre entrepreneurship y dirección estratégica (DAVIDSSON *et al.*, 2001).

El entrepreneurship no requiere, aunque puede incluir la creación de nuevas organizaciones. El entrepreneurship puede producirse dentro una organización existente (AMIT *et al.*, 1993), con lo que se denomina *corporate entrepreneurship*, que es un medio importante de construir y reconfigurar la base de recursos de la empresa (ZAHRA *et al.*, 1999), y tiene consecuencias para la supervivencia organizativa, crecimiento y resultados (DESS *et al.*, 2003). Así, SHARMA y CHRISMAN (1999: 18) definen *corporate entrepreneurship* como «el proceso mediante el que un individuo o grupo de individuos, en asociación con una organización existente, crean una nueva organización o instigan el cambio o la innovación dentro de tal organización». Dentro de una organización existente, el entrepreneurship

abarca tres tipos de fenómenos (SHARMA y CHRISMAN, 1999): (1) innovación; (2) cambio estratégico; y (3) *corporate venturing*, tanto interno como externo. Por otra parte, *independent entrepreneurship* es el proceso mediante el que se crea una nueva organización (SHARMA y CHRISMAN, 1999: 18).

Para nuevos negocios, la estrategia debe encontrarse fundamentada en una base de recursos estratégicos. De ahí que el desafío emprendedor sea construir una base de recursos inicial sobre la que basar el crecimiento futuro de la empresa (ZAHRA *et al.*, 1999). Esto requiere que los recursos sean identificados, reunidos, y adquiridos para ajustarse a una oportunidad percibida, con carácter previo a su asignación a una estrategia concreta (BRUSH *et al.*, 2001: 65). Además, el emprendedor debe transformar sus recursos individuales (conocimiento) en recursos organizativos, a fin de proporcionar una base para el crecimiento (BRUSH *et al.*, 2001).

El entrepreneurship puede generar recursos que podrán constituir:

- El origen de la (nueva) empresa, con lo que formarán la base para el posterior crecimiento y desarrollo de la empresa, comenzando el ciclo de crecimiento.
- Si la actividad de entrepreneurship se desarrolla dentro de una empresa ya establecida, los recursos generados como consecuencia de su actividad constituirán la base de recursos excedentarios sobre la que se desarrollará el crecimiento. Estos recursos, como veremos más adelante, podrán ser vendidos en el mercado (a otras empresas o a otras personas que constituyan una nueva empresa) o utilizados dentro de la empresa.

## DIRECCIONES DE DESARROLLO Y RECURSOS

En este punto, en primer lugar se deben considerar dos situaciones, que pueden darse o no de manera simultánea: (1) la decisión de crecimiento o no crecimiento; y (2) la decisión de reestructuración de un negocio o de la cartera de negocios. La primera viene determinada por la existencia de recursos excedentarios susceptibles de ser empleados en las actividades actuales u otras actividades diferentes de las actuales. Si estos recursos son específicos de la empresa, se tomará la decisión de crecer; si no es así, se tomará la decisión de no crecer y de vender los recursos excedentarios en el mercado si es posible. Por otra parte, la decisión de reestructuración es resultado de la existencia dentro de la configuración actual de actividades de la empresa de uno o varios negocios que destruyen valor. En el caso de una posible reestructuración habrá que analizar la especificidad a la empresa en dos niveles: (1) de los recursos a un determinado negocio para decidir si sanarlo; y (2) de los negocios a la empresa para decidir si reestructurar la cartera de negocios.

En el caso de que se haya elegido la opción de crecimiento, es preciso establecer la dirección de desarrollo, sea ésta especialización, diversificación relacionada o diversificación no relacionada. Esta decisión será determinada por las características de los recursos que posee la empresa y tendrá efecto sobre la acumulación de recursos en el futuro.

## Recursos como inductores del crecimiento.

El análisis de los recursos como inductores del crecimiento incluye dos aspectos: (1) la existencia de recursos excedentarios como resultado de la actividad de la empresa; y (2) la decisión de crecimiento o venta (no crecimiento) de los recursos, asociada al grado de especificidad de estos recursos a la empresa.

**Recursos excedentarios.** Como resultado de la actividad de la empresa, se van a generar recursos excedentarios, en el sentido de ser susceptibles de utilización con mayor intensidad en las actividades actuales o en actividades diferentes a las actuales. Los recursos excedentarios aparecen por la generación de sinergias entre los recursos, las indivisibilidades y también debido al aprendizaje que se produce en la operativa de un negocio (TEECE, 1982: 46). Además, los recursos excedentarios pueden tener origen en la existencia de *non-rival resources*, es decir, recursos que apoyan al crecimiento pero que no son consumidos en el proceso, como pueden ser determinados tipos de conocimiento. Las empresas crecen en las direcciones que marcan sus recursos específicos esenciales, los cuales lentamente se expanden, cambian y no son utilizados a la misma velocidad (MAHONEY y PANDIAN, 1992: 367; PENROSE, 1959: 114-115).

Una de las premisas del EBR es que existen dificultades para identificar los recursos que proporcionan una ventaja (LIPPMAN y RUMELT, 1982; WINTER y SZULANSKI, 2001). Esta dificultad en la identificación influirá en la forma en la que la empresa crece. Así, la empresa crecerá a partir de los «recursos percibidos» que ha sido capaz de identificar tanto en lo que se refiere a su potencial de desarrollo como incluso a su propia existencia. Lo mismo ocurre en el momento de identificar los recursos necesarios para implantar las estrategias y que la empresa precisa adquirir o generar internamente. En la medida en que estos «recursos percibidos» se distancien de los «recursos reales», el desarrollo de la empresa no conducirá a hacer máximo el valor de la empresa. Esto se relaciona con la racionalidad limitada de los directivos. Así, en la medida en que el comportamiento de los directivos se aleje de la racionalidad completa, la creación de valor en la empresa no será máxima. Esto incluye también los problemas de riesgo moral respecto a los accionistas.

Debe contemplarse una serie de condicionantes al crecimiento, no sólo internos, sino también externos. El entorno relevante se encuentra constituido por el conjunto de oportunidades para la inversión y el crecimiento que perciben emprendedores y directivos y que es diferente para cada empresa y depende de su cartera específica de recursos (PENROSE, 1995: xiii). En este trabajo se toma la concepción del entorno de NELSON (1991) y PORTER (1990), que difiere de la visión tradicional del entorno en economía, proponiéndose que las empresas, aunque influidas por su entorno, cuentan con un grado de libertad considerable en la toma de decisiones y son las artífices de la evolución tecnológica de la industria. A través del ciclo de crecimiento dinámico, las empresas mejoran sus posiciones de mercado a lo largo del tiempo a través de la innovación, creando heterogeneidad competitiva (HOOPES *et al.*, 2003: 893).

**Crecimiento o no crecimiento.** Para TEECE (1982: 47), una empresa con recursos sobrantes se enfrenta a tres alternativas fundamentales: (1) puede vender los servicios de sus activos no utilizados a otras empresas; (2) puede diversificar en otros mercados; y (3) si el recurso no utilizado es dinero, puede devolverse a los accionistas. SUÁREZ (1994: 27) recoge tres condiciones para que la decisión de crecimiento sea adecuada: (1) que exista capacidad sobrante de algún recurso; (2) que esa capacidad sobrante sea más útil en nuevos productos y/o mercados que en los actuales; y (3) que la asignación de los recursos que realiza la empresa internamente sea más eficiente que la del mercado (GORECKI, 1975: 132-133). No obstante, este planteamiento predominante en literatura basada en los recursos que analiza el crecimiento suele omitir que el crecimiento de la empresa puede tomar las formas de expansión o especialización, tal y como recoge el clásico esquema de ANSOFF (1965).

El **grado de especificidad**<sup>1</sup> **de los recursos a la empresa** es el valor relativo que poseen los recursos dentro en lugar de fuera de ésta, lo que refleja diferencias en el valor de un determinado recurso en distintas empresas. Un recurso se considerará específico a la empresa si su valor es superior dentro de ella, a causa de que existen costes de transacción (WILLIAMSON, 1985: 42) superiores a los de explotar el recurso internamente. Para CONNER (1991), la empresa posee bases de recursos heterogéneas (dotación de recursos) y continúan existiendo empresas heterogéneas debido a que los activos que incorpora son también heterogéneos, ajustándose mejor (o siendo más específicos) a unas empresas que a otras. Para WERNERFELT (1989), la capacidad productiva y la posibilidad de aplicar independientemente los recursos con otros existentes o junto con otros nuevos (complementariedad), determinan la especificidad de los recursos a la empresa.

La decisión de **crecimiento** va a ser resultado de la conveniencia de emplear los recursos sobrantes en la empresa, frente a la decisión de no crecimiento que significa venderlos en el mercado, debido a un alto grado de especificidad a la empresa. Así, la utilización interna de los recursos dependerá de la cantidad de recursos excedentarios, el período de tiempo disponible y los recursos complementarios a los que se puede acceder mediante los distintos métodos de desarrollo (TEECE, 1982).

Si se venden los recursos excedentarios (no específicos por lo tanto) en el mercado, los recursos obtenidos a cambio (en general financieros) podrán ser susceptibles de ser utilizados en otras actividades o de ser devueltos a los propietarios de la empresa. Si la empresa no es capaz de utilizar los recursos excedentarios para el crecimiento ni de venderlos en el mercado, debido a su naturaleza idiosincrásica, es posible que queden en su interior. Esto propiciará la destrucción de valor en la empresa, al no aprovechar ni las posibilidades potenciales que ofrecen los recursos excedentarios

---

<sup>1</sup> El término especificidad se considera como el mayor valor de los recursos para un uso respecto a otros alternativos (KLEIN *et al.*, 1978; REED y DE FILIPPI, 1990; WILLIAMSON, 1985). La especificidad es el resultado de la concurrencia de dos características de los recursos estratégicos, su carácter único o escaso y las relaciones de complementariedad con otros recursos (FOSS, 1997: 20), lo cual vendrá dado por determinadas características distintivas que garantizan en mayor grado la apropiabilidad de las rentas del recurso (VICENTE, 2001). Los recursos van a poder ser específicos a una empresa, a una actividad o a una estrategia. La *especificidad de un recurso a una estrategia* respecto a otras (VENTURA, 1996: 105) se refiere a su adecuación para su uso en un tipo de estrategia respecto a otras, o a su uso en el momento actual respecto al largo plazo.

para el crecimiento ni los recursos financieros obtenidos por su venta. La venta de los recursos excedentarios en el mercado supone una perfecta separación de los recursos de la empresa. Sin embargo, MADHOK y TALLMAN (1998: 329) y WERNERFELT (1984) indican que los recursos no son siempre separables. En el caso de las capacidades, es posible que no puedan ser separadas fácilmente de la empresa y si es así es posible que no se apropie de todo el valor derivado del contexto en el que se encuentra (el conjunto de rutinas en las que ha evolucionado y con las que funciona la empresa) (MANHKE, 2000: 13), debido a la complementariedad.

### **Reestructuración.**

Si la empresa destruye valor con su actual configuración de negocios precisará reestructurar su cartera de negocios. En este caso, no se trata de recursos excedentarios que no se emplean en la actividad actual de la empresa, sino de recursos individuales o de negocios completos que se encuentran dentro de la configuración actual de la empresa pero que destruyen valor. Se deben analizar dos situaciones de reestructuración: (1) la reestructuración de un negocio se realizará en el caso en el que dentro de un negocio existan recursos de importancia que no son específicos al mismo; (2) la reestructuración de la cartera de negocios se realizará en el caso en el que dentro de la cartera de negocios haya uno o varios negocios (conjunto de recursos) que no sean específicos a la empresa en su conjunto. La decisión de reestructuración se toma considerando las direcciones de desarrollo y la decisión de crecimiento/no crecimiento. Por supuesto, esta opción implica la toma de decisiones relacionadas con otros, como son las direcciones de desarrollo, métodos de desarrollo y, por supuesto, los límites de la empresa.

### **Influencia de los recursos sobre el patrón de diversificación.**

Una vez que la empresa ha optado por la decisión de crecimiento, el siguiente aspecto a considerar es la dirección que tomará el crecimiento. Las distintas opciones estratégicas para el crecimiento disponibles para la empresa se pueden sistematizar e incluir dentro de las categorías de especialización (expansión según ANSOFF, 1965), diversificación relacionada o diversificación no relacionada. Estas categorías incluyen estrategias de desarrollo como pueden ser la integración vertical (diversificación relacionada) o la internacionalización (que combina diversificación de producto y de mercado) <sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> En lo que se refiere a la diversificación de negocios, los esquemas clásicos de análisis del campo de actividad de ANSOFF (1965) y ABELL (1980), con su definición del concepto de negocios o el concepto de competencias esenciales de PRAHALAD y HAMEL (1990), sugieren que la diversidad de las actividades de la empresa debe ser analizada desde el punto de vista de la oferta (productos) y de la demanda (mercados). La entrada en nuevos negocios puede significar la combinación de ambas perspectivas. Un caso concreto puede ser el de la expansión internacional («diversificación geográfica» en términos de DESS *et al.*, 1995: 359), que se basa en un exceso de recursos (HITT *et al.*, 1997) y que supone servir a nuevos clientes (perspectiva de la demanda), pero a los que es preciso adaptar la oferta de productos, modificando los actuales o añadiendo otros nuevos a los existentes.

La justificación de las empresas diversificadas se encuentra en compartir recursos y capacidades estratégicos entre los negocios, a fin de obtener sinergias (ANDREWS, 1971; PORTER, 1987; ROBINS y WIERSEMA, 1995: 282; WERNERFELT, 1984). Una empresa, si no posee recursos compartidos entre sus negocios que puedan considerarse específicos, se esperará que su valor sea inferior a la suma de sus negocios por separado (ROBINS, 1992). La dirección de la diversificación de una empresa es consecuencia de sus recursos disponibles y de las oportunidades de mercado en el entorno (MAHONEY y PANDIAN, 1992: 367; MONTGOMERY y WERNERFELT, 1988). Por ello existen inductores internos y externos para la diversificación, al igual que ocurría en la decisión de crecimiento (HOSKISSON y HITT, 1990).

Los distintos recursos sobre los que se sustenta el crecimiento pueden ser más o menos **específicos de un determinado negocio** o de una determinada industria (CHATTERJEE y WERNERFELT, 1991: 34; MONTGOMERY y WERNERFELT, 1988; WILLIAMSON, 1975). Esta *especificidad de un recurso a un negocio o negocios relacionados* determinará la dirección de desarrollo de la empresa (ERIKSEN, 1996). Un recurso, aun siendo específico a una empresa, puede ser susceptible de ser empleado en varios productos o negocios (PETERAF, 1993: 188). Si los recursos de una empresa son específicos a un tipo de negocio sólo pueden ser utilizados para diversificar de forma relativamente relacionada. Por el contrario, si son poco específicos, se tendrá la opción de diversificar de manera menos relacionada. Así, los recursos menos específicos son aquellos que pierden menos eficiencia a medida que son empleados en negocios cada vez más alejados de los originales (WERNERFELT y MONTGOMERY, 1988). El análisis de la especificidad de los recursos a los distintos negocios lleva a plantearse a CHATTERJEE y WERNERFELT (1991) que la existencia de recursos físicos e intangibles (altamente específicos) en exceso propiciará el desarrollo hacia negocios próximos o similares a los originales (*especialización, diversificación relacionada*) y la existencia de recursos financieros (poco específicos) sobrantes llevará hacia negocios menos relacionados (*diversificación no relacionada*).

La especificidad de los recursos respecto a la empresa por una parte, y respecto a productos o mercados (negocios) por otra, tenderá a coincidir en el caso de una empresa con un solo negocio. Por lo tanto, esta distinción tomará importancia en la medida en que la empresa presente una mayor diversidad en sus actividades.

### **Contribución de la diversificación a la acumulación de recursos.**

Aunque la diversificación relacionada pueda proporcionar mejores resultados que una diversificación no relacionada, su beneficio realmente importante en el largo plazo depende de su contribución a crear o acumular de forma rápida y eficiente nuevos recursos estratégicos (MARKIDES y WILLIAMSON, 1994), lo que refuerza la empresa adquiriendo nuevos recursos (REED y LUFFMAN, 1986: 34)<sup>3</sup>. El efec-

<sup>3</sup> En este sentido, HITT *et al.* (1996) señalan que es posible que la entrada de manera prospectiva en nuevos mercados que requieran recursos no relacionados con los actuales pueda proporcionar mayor conocimiento a los directivos sobre aspectos que no conocen bien y que son precisos para el desarrollo.

to de la estrategia de diversificación empresarial sobre el desarrollo y acumulación de recursos cuenta con una larga tradición en dirección estratégica y economía (COHEN y MOWERY, 1984: 113-114; ITAMI y NUMAGAMI, 1992: 121).

La empresa, al entrar en nuevos negocios, requerirá recursos y capacidades en alguna medida diferentes a los actuales. Ello puede obligar a adaptar los recursos transferidos al nuevo contexto competitivo, obtener nuevos recursos y lograr una integración adecuada (MARKIDES y WILLIAMSON, 1994). A fin de que la estrategia pueda desplegar los recursos actuales que posee y logre maximizar el valor, es necesario conseguir recursos para completar los ya existentes y así conseguir implantar la estrategia planteada (GRANT, 1991), de manera que se adapte la cartera de recursos a las necesidades actuales y futuras. Esto lleva a considerar los métodos de desarrollo utilizados por la empresa en su crecimiento.

## MÉTODOS DE DESARROLLO Y RECURSOS

Si la decisión de crecimiento es consecuencia de los recursos excedentarios y de la utilización que se hace de ellos, la elección de una dirección de desarrollo va a determinar la existencia de **deficiencias de recursos**, de cara a la implantación de la estrategia elegida (PENROSE, 1959: 136). De esta forma, los métodos de desarrollo utilizados (*crecimiento interno*, *crecimiento externo* o *cooperación*) se encuentran determinados por los **recursos necesarios para completar la cartera** para implantar la estrategia de crecimiento. Los métodos de desarrollo serán utilizados para la adquisición o generación de los nuevos recursos, determinando el «modo de entrada» en los nuevos mercados (CHATTERJEE, 1990). A través de los distintos métodos de desarrollo la empresa puede acceder a recursos complementarios a la actual cartera de recursos, lo que facilitará la implantación de la estrategia y propiciará el apalancamiento de la cartera de recursos.

Los mercados de factores estratégicos son mercados en los que las empresas adquieren los recursos necesarios para implantar una estrategia (BARNEY, 1986: 1232). Los resultados de las estrategias dependerán del coste de los recursos necesarios para implantarlas, adquiridos en estos mercados. El coste de estos recursos será función de las características competitivas de los mercados de factores estratégicos relevantes y por las diferentes expectativas sobre el valor futuro de un recurso estratégico que tienen las distintas empresas (BARNEY, 1986). No obstante, no todos los recursos que la empresa necesita pueden ser comprados y vendidos (DIERICKX y COOL, 1989: 1505), debido a que la implantación de una estrategia requiere de recursos específicos que no son apropiables, para los que no existen mercados (WILLIAMSON, 1979).

GRANT (1991) desarrolla un modelo en el que se plantea la necesidad, tanto de explotar los recursos actuales como de analizar cuáles son los recursos que no se poseen y que son necesarios para implantar las estrategias adecuadas en el futuro (carencias de recursos), utilizando el método de desarrollo más adecuado. Para ello se debe identificar la base de recursos a la que tiene acceso la empresa, interna y externamente, y qué actividades de las actuales y planeadas son apoya-

das por su base de recursos. Así será posible generar sinergias entre los nuevos recursos y los recursos que posee y asegurar la apropiación de rentas (GRANT, 1991), además de asegurar la disposición de recursos.

### Opciones de desarrollo.

Los métodos de desarrollo utilizados se encuentran dentro de un continuo en el que los extremos los constituyen el crecimiento interno y crecimiento externo (fusiones y adquisiciones) y en el centro se encuentra la cooperación («organización intermedia» –BARNEY, 1999; IMAI y ITAMI, 1984– o «híbrida» –WILLIAMSON, 1985–). La necesaria combinación de múltiples métodos de desarrollo, entre el mercado y la organización interna, lleva a que los límites de la empresa en ocasiones sean difíciles de delimitar, particularmente si existen complejas estructuras de alianzas (TEECE, 1992, 1999).

La empresa puede acceder a los recursos que posee (ERIKSEN, 1996; VERDIN y WILLIAMSON, 1994) mediante: (1) dotación inicial de los fundadores; (2) creación o acumulación interna a lo largo del tiempo; (3) adquisición de activos o de los servicios que pueden prestar en el exterior: obtención mediante contraprestación al poseedor de los derechos de propiedad del recurso, adquisición de una empresa completa o de una división completa, compra del servicio que presta un recurso a la empresa propietaria (CHI, 1994); y (4) transferencia de activos desde otra unidad de negocio o desde un socio en una alianza.

### Factores que determinan la elección de un método de desarrollo.

La elección del mecanismo de asignación de recursos más adecuado va a realizarse considerando dos aspectos: (1) que permita el acceso a los recursos necesarios con los menores costes (SALAS, 1991: 27); y (2) que minimice el coste de utilizar los recursos existentes en nuevos mercados (CHATTERJEE, 1990). Por ello, es relevante la influencia de los recursos excedentarios existentes en la empresa (que servían de punto de partida para el crecimiento) y de la dirección de desarrollo tomada sobre la elección del método de desarrollo más adecuado. Esto se puede sintetizar en el concepto de especificidad, de manera que la *especificidad de un recurso a un método de desarrollo* va a determinar que un método sea más adecuado para un determinado recurso disponible y/o al que se precise acceder (CHATTERJEE y SINGH, 1999; CHATTERJEE y WERNERFELT, 1991).

CHATTERJEE (1990) desarrolla el concepto de costes de utilización a partir del trabajo de YIP (1982), como los costes de adquirir recursos complementarios menos la reducción en los costes operativos producida por los recursos excedentarios que se transfieren al nuevo negocio. Los costes de entrada a un nuevo negocio serán iguales a los costes de utilización en el caso de una empresa entrante que no posea ningún recurso que pueda ser utilizado en el nuevo mercado, lo que se plantea en el caso de una diversificación no relacionada (CHATTERJEE, 1990: 783; TEECE, 1982). En el otro extre-

mo, cuando una entrante posea todos los recursos requeridos para competir en el nuevo mercado, el coste de utilización se aproximará a cero. En la misma línea, ROBERTS y BERRY (1985) encuentran que el determinante para la elección de un determinado método de desarrollo (o combinación de varios) es el grado de «familiaridad» de los nuevos negocios respecto a los mercados relevantes y a la experiencia tecnológica, idea muy relacionada con el grado de relación de la diversificación. Estos autores desarrollan una matriz en la que el crecimiento interno resulta más adecuado para productos y mercados relacionados y a medida que la similitud es menor son más aplicables las adquisiciones o los acuerdos de cooperación. Esto sugiere que la complementariedad entre los recursos va a ser relevante en el momento de adquirir un recurso del exterior. La empresa incorporará un recurso si lo adquiere a un precio inferior al valor que tiene para ella, por la existencia de recursos complementarios actuales y futuros, determinados por la estrategia diseñada y por los recursos a los que se accederá acudiendo al método de desarrollo que minimice su coste de adquisición.

Siguiendo la clasificación de CHATTERJEE y SINGH (1999), la existencia de una gran disponibilidad de recursos financieros generados internamente propiciará la expansión interna y si se trata de recursos financieros externos tenderá a crecer de manera externa. Sin embargo, para los recursos basados en el conocimiento, estos autores no establecen una relación causal clara con el método de desarrollo. BARNEY (1999) analiza los costes de desarrollar internamente capacidades y el acceso a las que posee otra empresa, tanto adquiriéndolas en el mercado como a través de acuerdos de cooperación. Ante condiciones de alta incertidumbre, este último método será más adecuado que las adquisiciones (KOGUT, 1991). VERDIN y WILLIAMSON (1994) determinan la forma de adquisición más adecuada de un activo combinando dos características de los activos, como es la posibilidad de libre intercambio en los mercados y la especificidad a una industria.

Cualquiera que sea el método de desarrollo utilizado, se precisa capacidad de incorporación a la cartera de recursos de la empresa. Todos los métodos se apoyan en la existencia de recursos complementarios y previos que permitan su absorción y apalancamiento. Por ello, se deben considerar los conceptos de capacidad de absorción (COHEN y LEVINTHAL, 1989, 1990) y capacidad de absorción relativa (LANE y LUBATKIN, 1998). La capacidad de absorción relativa limita la habilidad de la empresa para integrar el nuevo conocimiento a fin de construir capacidades, de ahí la lógica necesaria a la hora de crecer, ya que la capacidad de absorción de nuevo conocimiento se encuentra limitada.

El método o métodos de desarrollo elegidos fijarán los **mecanismos de gobierno de las transacciones** empleados en la empresa, además de los límites de la empresa. Los recursos que la empresa pueda controlar para implantar la estrategia, y en qué condiciones, determinarán la estrategia futura. ARGYRES y LIEBESKIND (1999) sugieren que los acuerdos contractuales previos realizados por una empresa influyen de manera significativa sobre la amplitud y tipos de los acuerdos contractuales que pueda adoptar en el futuro.

Por otra parte, el método de desarrollo elegido va a determinar la forma de adquirir los recursos y capacidades precisos para crecer. Así, por ejemplo, en el caso de utilizar el crecimiento interno como método de desarrollo principal, será necesario disponer de nuevos recursos y capacidades

que complementen los existentes, con el fin de generar nuevas capacidades, por lo cual se producirán nuevas **deficiencias de recursos**. Estos recursos de nuevo podrán ser desarrollados internamente, mediante un acuerdo de cooperación o adquiridos del exterior.

### **Direcciones y métodos de desarrollo.**

CHATTERJEE y SINGH (1999) ponen de manifiesto la reciprocidad existente entre las decisiones relacionadas con las direcciones y los métodos de desarrollo. Ambas decisiones se encuentran afectadas por los recursos existentes, lo cual puede generar una tensión contradictoria al tratar de optimizar las decisiones de manera conjunta, lo que implica que una o ambas decisiones tengan que ser suboptimizadas.

BUSIJA *et al.* (1997) analizan dos aspectos sobre la relación entre direcciones y método de desarrollo: (1) la naturaleza de la relación entre dirección y método de desarrollo; (2) los resultados de la diversificación pueden depender del ajuste entre dirección y método de desarrollo. En cuanto a la primera idea, existen dos concepciones diferentes en la literatura: (1) direcciones y métodos se encuentran directamente relacionados y se refuerzan mutuamente (ROBERTS y BERRY, 1985; YIP, 1982), lo que es coherente con el EBR, de manera que en una empresa con diversificación relacionada se ve favorecido el crecimiento interno y cuando se da una diversificación no relacionada, se tiende a elegir el crecimiento externo; (2) direcciones y métodos no se encuentran directamente relacionados (BUSIJA *et al.*, 1997; SIMMONDS, 1990), de manera que la incidencia del método de desarrollo no varía entre los diferentes tipos de diversificación. En cuanto a la posible influencia sobre los resultados de la relación entre direcciones y método de desarrollo, ciertas combinaciones de estrategias de diversificación y método de desarrollo ofrecerán mejores resultados que otras (BUSIJA *et al.*, 1997), de manera que consideran las siguientes implicaciones de la relación entre direcciones y método de desarrollo y resultados: (1) el desarrollo interno proporciona el mejor resultado para empresas con una diversificación relacionada-limitada; (2) el desarrollo combinado (interno y externo) proporciona el mejor resultado para empresas con una diversificación relacionada-encadenada; y (3) el desarrollo mediante adquisiciones proporciona el mejor resultado para aquellas empresas que siguen una diversificación no relacionada.

## **RESULTADOS DEL PROCESO DE CRECIMIENTO EMPRESARIAL**

La obtención de una rentabilidad superior es resultado de la posesión de recursos y capacidades estratégicos (PISANO, 2000; RUMELT, 1991). Todo el ciclo analizado se orienta a apalancar la cartera de recursos y capacidades de la empresa y a conseguir que se adapte a los cambios en el entorno en las mejores condiciones, con el fin de maximizar la creación de valor.

Como resultado de la implantación de la estrategia con éxito, la empresa va a conseguir el **apalancamiento de la cartera de recursos y capacidades**, lo que significa potenciar la cartera de recursos y capacidades que posee o controla (CHATTERJEE y WERNERFELT, 1991: 46), tras conseguir el ajuste entre la dirección de desarrollo seguida, el método de desarrollo y la cartera de recursos de la empresa, dentro de un proceso dinámico de crecimiento. El apalancamiento se obtiene como consecuencia de potenciar las características que hacen a los recursos estratégicos y la construcción de capacidades, que se consigue tras la entrada en los negocios que han permitido utilizar la base de recursos disponible. Las características de los recursos también van a influir sobre el apalancamiento, ya que determinan el grado en que pueden ser utilizados en diferentes actividades sin menoscabo, o el grado en que pueden ser apalancados (CHATTERJEE y WERNERFELT, 1991; WERNERFELT, 1989). Por otra parte, la utilización de los métodos de desarrollo adecuados proporciona recursos complementarios a la cartera de recursos y el patrón de diversificación contribuye al desarrollo de nuevos recursos.

El apalancamiento de los recursos es condición necesaria para alcanzar una ventaja competitiva sostenible en cada negocio de la empresa (HOSKISSON *et al.*, 1999: 2). La **ventaja competitiva sostenible** se va a conseguir en los mercados en los que los recursos y capacidades de la empresa son superiores a los de los competidores (BARNEY, 1991: 102-103; TEECE *et al.*, 1997), los cuales necesitan ser recreados continuamente (EISENHARDT y MARTIN, 2000). De esta forma, en una empresa en la que sus negocios logran una ventaja competitiva sostenible lo hacen desde una mejor posición, por el hecho de encontrarse incluidos en una cartera de negocios diversificada coherentemente de manera relacionada, en torno a unos recursos compartidos. Esta visión es coherente con la idea de RUEFLI y WIGGING (2003) de que los factores corporativos explican mejor el beneficio de las unidades de negocios que los factores de la industria. La ventaja competitiva se va a traducir en unos resultados superiores en cada negocio. Todo esto se asocia con una cartera de negocios que va a tener un valor superior al de sus negocios por separado (**maximización del valor conjunto** de la cartera de negocios). Con ello se alcanza el objetivo de maximizar el valor de la empresa y la rentabilidad para los accionistas. El valor creado por la estrategia implantada contribuye a construir la empresa en el futuro, que como conjunto de recursos servirá como punto de partida para desarrollar la estrategia futura.

Es posible que la empresa se encuentre con nuevos recursos infrautilizados, de manera que continúe el proceso de crecimiento (SUÁREZ, 1994: 26). De nuevo, en esta situación, las razones por las que puede generarse capacidad sobrante de los recursos vienen dadas por su naturaleza o capacidad productiva (WERNERFELT, 1989), la cual determinará el límite del crecimiento empresarial.

Un aspecto crítico de cara a la creación de valor es la complementariedad de los diferentes tipos de recursos, en particular intangibles, tanto en su funcionamiento como en su acumulación (DOSI *et al.*, 2000: 6; FOSS, 1998: 146; TEECE, 1998). Esta complementariedad genera sinergias y puede resultar en una mayor especificidad (a la empresa, a un negocio o actividad, o método de desarrollo) y en una menor imitabilidad. Desde una perspectiva dinámica, debe considerarse la necesi-

ría acumulación de activos de diferentes tipos, a fin de conseguir apalancarlos (DIERICKX y COOL, 1989), de manera que el valor combinado de los recursos complementarios controlados por la empresa superará al coste de explotar cada uno individualmente (AMIT y SCHOEMAKER, 1993: 39). Por otra parte, para algunos recursos con exceso de capacidad pueden existir límites a su expansión, quizá debido a que algunos activos coespecializados (TEECE, 1986) dentro de la empresa tengan una oferta fija (PETERAF, 1993: 188) <sup>4</sup>. Tal interacción entre actividades conduce a una mayor eficiencia en la ejecución de capacidades (MANHKE, 2000: 13), pero también produce inercia (RUMELT, 1995) que impide cambios en sistemas de actividades complementarias.

## LOS LÍMITES DE LA EMPRESA

Al analizar el crecimiento de la empresa se debe hacer referencia a los límites de la empresa, dado que las decisiones relacionadas con el crecimiento van a influir sobre éstos. El EBR puede contribuir a un mejor entendimiento de la elección de los límites de la empresa y de los mecanismos de gobierno de las transacciones, complementario al predominante de la ECT (MADHOK, 1996, 2002; POPPO y ZENGER, 1998). El EBR permite comparar la empresa frente al mercado y otras empresas (CONNER, 1991: 139; MADHOK, 1996), partiendo de los tópicos centrales en el EBR de ventaja y desventaja competitiva, diversificación y campo de actividad de la empresa (MADHOK, 2002). A partir de estos elementos, el proceso de crecimiento descrito tiene efecto sobre los límites de la empresa. Las distintas decisiones incluidas relacionadas con el crecimiento ejercen influencia sobre el campo de actividad y sobre los recursos que posee la empresa. Además, las carencias de recursos como condicionantes de los límites de la empresa (MADHOK, 1996: 580), al influir sobre los métodos de desarrollo. La búsqueda de ventajas competitivas y creación de valor dirige las decisiones de entrada/salida de recursos en la empresa y por lo tanto los límites de la empresa. Con este planteamiento es posible superar dos importantes debilidades de la ECT, que no considera la ventaja competitiva y es estática (MADHOK, 1996).

La ECT (COASE, 1937; WILLIAMSON, 1975, 1985) propugna que la elección de los límites es en gran parte consecuencia de la especificidad de los activos involucrados en un intercambio (SHELANSKI y KLEIN, 1995). El EBR parte de esta idea (CONNER, 1991: 141) y además define los límites de la empresa a partir de las siguientes variables: aprendizaje, *path dependencias*, oportunidades tecnológicas, selección del entorno, y la posición de la empresa en activos complementarios (TEECE *et al.*, 1994: 11). Afirmar que los recursos definen los límites de la empresa no representa una formulación alternativa a la que proporciona la ECT, sino complementaria, que combina oportunismo y racionalidad limitada (MADHOK, 1996: 585).

---

<sup>4</sup> Éste puede ser el caso de una diversificación en nuevas áreas que precise el desarrollo de nuevos recursos, que no se puede llevar a cabo más rápido que los recursos directivos excedentarios en la empresa (KNUDSEN, 1996: 41; PENROSE, 1959).

## CONCLUSIONES

Este trabajo ha pretendido recoger el contenido actual del EBR, en lo que se refiere a estrategias relacionadas con el crecimiento de la empresa. La concepción de la estrategia corporativa basada en los recursos durante los últimos años se ha mostrado como la más adecuada a la hora de explicar las diferencias en resultados entre las empresas, incluso dentro del mismo sector, dado que se reconoce que la empresa se encuentra constituida por una dotación única de recursos y capacidades. Combinando esta literatura se ha tratado de arrojar luz sobre algunas áreas que puede decirse que no se encuentran suficientemente desarrolladas en la literatura.

Este trabajo ha considerado la especificidad de los recursos respecto a una empresa, estrategia, negocio y método de desarrollo. Esto ha puesto de manifiesto que existe una interacción entre la especificidad en los distintos niveles, lo cual se relaciona con un análisis dinámico del crecimiento en el que se incluyan las interrelaciones y complementariedades de los recursos. El encaje entre recursos, direcciones y métodos de desarrollo va a potenciar las complementariedades entre los recursos de la empresa. Y como consecuencia de ello se incrementa la especificidad de los recursos a la empresa y por lo tanto la creación de valor.

## BIBLIOGRAFÍA

- ABELL, D.F. [1980]. *Defining the business*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- ADNER, R. y HELFAT, C. [2003]. «Corporate effects and dynamic managerial capabilities». *Strategic Management Journal*, 24: 1.011-1.025.
- ÁLVAREZ, S.A. y BUSENITZ, L.W. [2001]. «The entrepreneurship of resource-based theory». *Journal of Management*, 27: 755-775.
- AMIT, R.; GLOSTEN, L. y MUELLER, E. [1993]. «Challenges to theory development in entrepreneurship research». *Journal of Management Studies*, 30: 815-834.
- AMIT, R. y SCHOEMAKER, P. [1993]. «Strategic assets and organizational rent». *Strategic Management Journal*, 14: 33-46.
- ANDREWS, K.R. [1971]. *The concept of corporate strategy*. Homewood: Dow Jones-Irwin.
- ANSOFF, H.I. [1965]. *Corporate strategy*. New York: McGraw-Hill.
- ARGYRES, N.S. y LIEBESKIND, J.P. [1999]. «Contractual Commitments, Bargaining Power, and Governance Inseparability: Incorporating History into Transaction Cost Theory». *Academy of Management Review*, 24(1): 49-63.

- BARNEY, J.B. [1986]. «Strategic factor markets. Expectations, luck, and business strategy». *Management Science*, 32(10): 1.231-1.241.
- [1991]. «Firm resources and sustained competitive advantage». *Journal of Management*, 17: 99-120.
- [1999]. «How a firm's capabilities affect boundary decisions». *Sloan Management Review*, Spring: 137-145.
- BARNEY, J.B.; WRIGHT, M. y KETCHEN, D.J. [2001]. «The resource-based view of the firm: Ten years after 1991». *Journal of Management*, 27: 625-641.
- BRUSH, C.G.; GREENE, P.G. y HART, M.M. [2001]. «From initial idea to unique advantage: the entrepreneurial challenge of constructing a resource base». *Academy of Management Executive*, 15(1): 64-80.
- BUSIJA, E.C.; O'NEILL, H.M. y ZEITHAML, C.P. [1997]. «Diversification strategy, entry mode and performance. Evidence of choice and constrains». *Strategic Management Journal*, 18: 321-328.
- CHANDLER, A.D. [1992]. «Organizational capabilities and the theory of the firm». *Journal of Economic Perspectives*, 6(3): 79-100.
- CHATTERJEE, B. [1990]. «Excess resources, utilization costs, and mode of entry». *Academy of Management Journal*, 33: 780-800.
- CHATTERJEE, S. y SINGH, S. [1999]. «Are tradeoffs inherent in diversification moves? A simultaneous model for type of diversification and mode of expansion decisions». *Management Science*, 45(1): 25-45.
- CHATTERJEE, S. y WERNERFELT, B. [1991]. «The link between resources and types of diversification. Theory and evidence». *Strategic Management Journal*, 12: 33-48.
- CHI, T. [1994]. «Trading in strategic resources. Necessary conditions, transaction cost problems, and choice of exchange structure». *Strategic Management Journal*, 15: 271-290.
- COASE, R.H. [1937]. «The nature of the firm.» *Economica*, 4(16): 386-405.
- COHEN, W.M. y LEVINTHAL, D.A. [1989]. «Innovation and learning. The two faces of R&D». *Economic Journal*, 99: 569-596.
- [1990]. «Absorptive capacity. A new perspective on learning and innovation». *Administrative Science Quarterly*, 35: 128-152.
- COHEN, W. y MOWERY, D. [1984]. «Firm heterogeneity and R&D. An agenda for research». In B. BOZEMAN, M. CROW, A. LINK (Eds.), *Strategic management of industrial R&D*: 107-132. Lexington.
- CONNER, K. [1991]. «A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm». *Journal of Management*, 17: 121-154.
- DAVIDSSON, P.; LOW, M.B. y WRIGHT, M. [2001]. Editor's introduction: «Low and MacMillan ten years on: Achievements and future directions for entrepreneurship research». *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer: 5-15.
- DESS, G.G.; GUPTA, A.; HENNART, J.F. y HILL, C.W.L. [1995]. «Conducting and integrating strategy research at the international, corporate, and business levels: Issues and directions». *Journal of Management*, 21(2): 357-393.
- DESS, G.G.; IRELAND, R.D.; ZAHRA, S.A.; FLOYD, S.W.; JANNEY, J.J. y LANE, P.J. [2003]. «Emerging issues in corporate entrepreneurship». *Journal of Management*, 29(3), 351-378.

- DIERICKX, I. y COOL, K. [1989]. «Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage». *Management Science*, 35: 1.504-1.513.
- DOSI, G.; NELSON, R.R. y WINTER, S.G. [2000]. *The nature and dynamics of organizational capabilities*. New York: Oxford University Press.
- EISENHARDT, K.M. y MARTIN, J.A. [2000]. «Dynamic capabilities: What are they?». *Strategic Management Journal*, 21: 1.105-1.121.
- EISENHARDT, K.M. y SCHOONHOVEN, C.B. [1996]. «Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms». *Organization Science*, 7: 136-150.
- ERIKSEN, B. [1996]. «Firm resources and capabilities: A renewed focus for strategic management». In J. FALKENBERG, S.A. HAUGLAND (Eds.), *Rethinking the boundaries of strategy*: 51-77. Copenhagen: Handelshøjskolens Forlag.
- FALKENBERG, J. [1996]. «Strategic change and adaptation from a resource based perspective». In J. FALKENBERG, S.A. HAUGLAND (Eds.), *Rethinking the boundaries of strategy*: 123-141. Copenhagen: Handelshøjskolens Forlag.
- FOSS, N.J. [1997]. «Resources and strategy: A brief overview of themes and contributions». In N.J. FOSS (Ed.), *Resources, firms and strategies: A reader in the resource-based perspective*: 1-17. New York: Oxford University Press.
- [1998]. «The resource-based perspective: An assessment and diagnosis of problems». *Scandinavian Journal of Management*, 14(3): 133-149.
- FOSS, N.J.; KNUDSEN, C. y MONTGOMERY, C.A. [1995]. «An exploration of common ground: Integrating evolutionary and strategic theories of the firm». In C. MONTGOMERY (Ed.), *Resource-based and evolutionary theories of the firm: Towards a synthesis*: 1-17. Boston: Kluwer.
- GORECKI, P.K. [1975]. «An inter-industry analysis of diversification in the U.K. manufacturing sector». *Journal of Industrial Economics*, 24(2): 131-146.
- GRANT, R.M. [1991]. «The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation». *California Management Review*, 33(3): 114-135.
- HITT, M.A.; HOSKISSON, R.E.; JOHNSON, R.A. y MOESEL, D.D. [1996]. «The market for corporate control and firm innovation». *Academy of Management Journal*, 39(5): 1.084-1.119.
- HITT, M.A.; HOSKISSON, R.E. y KIM, H. [1997]. «International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms». *Strategic Management Journal*, 40(4): 767-798.
- HITT, M.A. y IRELAND, R.D. [2000]. «The intersection of entrepreneurship and strategic management research». In D. SEXTON, H. LANDSTROM (Eds.), *Handbook of entrepreneurship*: 45-63. Oxford: Blackwell Publishers.
- HITT, M.A.; IRELAND, R.D.; CAMP, S.M. y SEXTON, D.L. (Eds.) [2002]. *Strategic entrepreneurship*. Blackwell.
- HOOPEs, D.G.; MADSEN, T.L. y WALKER, G. [2003]. «Guest editors' introduction to the special issue: Why is there a resource-based view? Toward a theory of competitive heterogeneity». *Strategic Management Journal*, 24: 889-902.
- HOSKISSON, R.E. y HITT, M.A. [1990]. «Antecedents and performance outcomes of diversification: A review and critique of theoretical perspectives». *Journal of Management*, 16: 461-509.
- HOSKISSON, R.E.; HITT, M.A.; WAN, W.P. y YIU, D. [1999]. «Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum». *Journal of Management*, 25(3): 417-456.

- IMAI, K. e ITAMI, H. [1984]. «Interpenetration of organization and market». *International Journal of Industrial Organization*, 2: 285-310.
- IRELAND, R.D.; HITT, M.A. y SIRMON, D.G. [2003]. «A model of strategic entrepreneurship: the constructs and its dimensions». *Journal of Management*, 29(6): 963-989.
- IRELAND, R.D.; HITT, M.A.; CAMP, S.M. y SEXTON, D.L. [2001]. «Guest editor's introduction to the special issue strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation». *Strategic Management Journal*, 22: 479-491.
- ITAMI, H. y NUMAGAMI, T. [1992]. «Dynamic interaction between strategy and technology». *Strategic Management Journal*, 13 (Special Issue): 119-135.
- ITAMI, H. y ROEHL, T.W. [1987]. *Mobilizing invisible assets*. Harvard University Press.
- KLEIN, B.; CRAWFORD, R.G. y ALCHIAN, A. [1978]. «Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process». *Journal of Law and Economics*, 21(2): 297-326.
- KNUDSEN, C. [1996]. «Strategic management and the knowledge-based theory of the firm: A reconstruction of Edith Penrose's theory of the limits of the growth of the firm». In J. FALKENBERG, S.A. HAUGLAND (Eds.), *Rethinking the boundaries of strategy*: 19-49. Copenhagen: Handelshøjskolens Forlag.
- KOCHHAR, R. y HITT, M.A. [1998]. «Linking corporate strategy to capital structure: Diversification strategy, type and source of financing». *Strategic Management Journal*, 19: 601-610.
- KOGUT, B. [1991]. «Joint ventures and the option to expand and acquire». *Management Science*, 37 (January): 19-33.
- LANE, P.J. y LUBATKIN, M. [1998]. «Relative absorptive capacity and interorganizational learning». *Strategic Management Journal*, 19: 461-477.
- 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.
- MADHOK, A. «The organization of economic activity: Transaction costs, firm capabilities and the nature of governance». *Organization Science*, 7(5): 577-590.
- [2002]. «Reassessing the fundamentals and beyond: Ronald Coase, the transaction costs and resource-based theories of the firm and institutional structure of production». *Strategic Management Journal*, 23: 535-550.
- MADHOK, A. y TALLMAN, S.B. [1998]. «Resources, transaction costs and rents: Managing value through inter-firm collaborative relationships». *Organization Science*, 9(3): 326-339.
- MAHNKE, V. [2000]. «Limits to outsourcing and the evolutionary perspective on firm boundaries», working paper Department Business School, Copenhagen Business School, octubre.
- MAHONEY, J.T. y PANDIAN, J.R. [1992]. «The resource-based view within the conversation of strategic management». *Strategic Management Journal*, 13: 363-380.
- MARCH, J.G. [1991]. «Exploration and exploitation in organizational learning». *Organization Science*, 2: 71-87.
- MARKIDES, C. [1999]. «A dynamic view of strategy». *Sloan Management Review*, Spring: 55-63.
- MARKIDES, C. y WILLIAMSON, P.J. [1994]. «Related diversification, core competences and corporate performance». *Strategic Management Journal*, 15: 149-165.

- MONTGOMERY, C.A. y WERNERFELT, B. [1988]. «Diversification, Ricardian tents and Tobin's q». *RAND Journal of Economics*, 19: 623-632.
- NELSON, R.R. [1991]. «Why do firms differ, and how does it matter?». *Strategic Management Journal*, 12 (Special Issue): 61-74.
- NELSON, R.R. y WINTER, S.G. [1982]. *An evolutionary theory of economic change*, Cambridge Mass: Harvard University Press.
- PALICH, L.E.; CARDINAL, L.B. y MILLER, C.C. [2000]. «Curvilinearity in the diversification-performance linkage: An examination of over three decades of research». *Strategic Management Journal*, 21: 155-174.
- PENROSE, E. [1959]. *The theory of the growth of the firm*. New York: Wiley.
- [1995]. *The theory of the growth of the firm* (2nd ed.). New York: Oxford University Press.
- PETERAF [1993]. «The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view». *Strategic Management Journal*, 14: 179-191.
- PISANO, G. [2000]. In search of dynamic capabilities: «The origins of R&D competence in biopharmaceuticals». In G. DOSI, R.R. NELSON, S.G. WINTER (Eds.), *The nature and dynamics of organizational capabilities*: 129-153. New York: Oxford University Press.
- POPPO, L. y ZENGER, T. [1998]. «Testing alternative theories of the firm: Transaction costs, knowledge-based, and measurement explanation for make-or-buy decisions in information services». *Strategic Management Journal*, 19: 853-877.
- PORTER, M.E. [1987]. «From competitive advantage to corporate strategy». *Harvard Business Review*, 65(3): 43-59.
- [1990]. *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press: NY.
- PRAHALAD, C.K. y HAMEL, G. [1990]. «The core competence of the corporation». *Harvard Business Review*, 68 (May-June): 79-91.
- REED, R. y DEFILLIPPI, R.J. [1990]. «Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage». *Academy of Management Review*, 15(1): 88-102.
- REED, R. y LUFFMAN, G.A. [1986]. «Diversification: The growing confusion». *Strategic Management Journal*, 7: 29-35.
- ROBERTS, E.B. y BERRY, C.A. [1985]. «Entering new businesses: Selecting strategies for success». *Sloan Management Review*, Spring: 3-17.
- ROBINS, J.A. [1992]. «Organizational considerations in the evaluation of capital assets: Toward a resource-based view of strategic investments by firms». *Organization Science*, 3: 522-536.
- ROBINS, J.A. y WIERSEMA, M.F. [1995]. «A resource-based approach to the multibusiness firm: Empirical analysis of portfolio interrelationships and corporate financial performance». *Strategic Management Journal*, 16: 277-299.
- RUBIN, P.H. [1973]. «The expansion of firms». *Journal of Political Economy*, 81: 936-949.
- RUEFLI, T.W. y WIGGINS, R.R. [2003]. «Industry, corporate, and segment effects and business performance: A non-parametric approach». *Strategic Management Journal*, 24: 861-879.

- RUMELT, R.P. [1991]. «How much industry matter?» *Strategic Management Journal*, 12: 167-185.
- [1995]. «Inertia and transformation». In C.A. MONTGOMERY (Ed.): *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis*: 101-132. Boston: Kluwer.
- SALAS, V. [1991]. «La gran empresa diversificada». *Economía*, 11: 20-28.
- SHARMA, P. y CHRISMAN, J.J. [1999]. «Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3): 11-27.
- SHANE, S. y VENKATRAMAN, S. [2000]. «The promise of entrepreneurship as a field of research». *Academy of Management Review*, 25(1): 217-226.
- SILVERMAN, B.S. [1999]. «Technological resources and the direction of corporate diversification: Toward an integration of the resource-based view and transaction cost economics». *Management Science*, 45(8): 119-1.124.
- SIMMONDS, P.G. [1990]. «The combined diversification breadth and mode dimensions and the performance of large diversified firms». *Strategic Management Journal*, 11: 399-410.
- SUÁREZ, I. [1994]. «El desarrollo de la empresa: Un enfoque basado en los recursos». *Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa*, 13(1): 25-36.
- TEECE, D.J. [1982]. «Towards an economic theory of the multiproduct firm». *Journal of Economic Behaviour and Organization*, 3: 39-63.
- [1986]. «Firm boundaries, technological innovation, and strategic management». In L.G. THOMAS III (Ed.), *The economics of strategic planning*: 187-199. Lexington Books.
- [1992]. «Competition, cooperation, and innovation: Organizational arrangements for regimes of rapid technological progress». *Journal of Economic Behavior and Organization*, 18(1): 1-25.
- [1998]. «Design issues for innovative firms: Bureaucracy, incentives and industrial structure». In A.D. CHANDLER JR, P. HAGSTRÖM, Ö. SÖLVELL, *The dynamic firm. The role of technology, strategy, organization, and regions*: 134-165. New York: Oxford University Press.
- [1999]. «Competition, cooperation, and innovation: Organizational arrangements for regimes of rapid technological progress». *Journal of Economic Behavior and Organization*, 18(1): 1-25.
- TEECE, D.J.; RUMELT, R.P.; DOSI, G. y WINTER, S. [1994]. «Understanding corporate coherence: Theory and evidence». *Journal of Economic Behaviour and Organization*, 23: 1-30.
- VENTURA, J. [1996]. *Análisis dinámico de la estrategia empresarial: Un ensayo interdisciplinar*. Oviedo: Universidad de Oviedo.
- VERDIN, P.J. y WILLIAMSON, P.J. [1994]. «Core competences, competitive advantage and market analysis: Forging the links». In G. HAMEL, A. HEENE (Eds.), *Competence-based competition*: 77-110. New York: Wiley.
- VICENTE, J.D. [2001]. «Specificity and opacity as resource-based determinants of capital structure: Evidence for Spanish manufacturing firms». *Strategic Management Journal*, 22: 127-177.
- WERNERFELT, B. [1984]. «A resource-based view of the firm». *Strategic Management Journal*, 5: 171-180.
- [1989]. «From critical resources to corporate strategy». *Journal of General Management*, 14(13): 4-12.

- WERNERFELT, B. y MONTGOMERY, C.A. [1988]. «Tobin's Q and the Importance of Focus in Firm Performance», *American Economic Review*, 78, 246-250.
- WILLIAMSON, O.E. [1975]. *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York: Free Press.
- [1979]. «Transaction-cost economics: The governance of contractual relations». *Journal of Law and Economics*, 22: 233-261.
- [1985]. *The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press.
- WINTER, S.G. y SZULANSKI, G. [2001]. «Replication as strategy». *Organization Science*, 12(6): 730-743.
- YIP, G.S. [1982]. «Diversification entry: Internal development versus acquisition». *Strategic Management Journal*, 3: 331-345.
- ZAHRA, S.A.; KURATKO, D.F. y JENNINGS, D.F. [1999]. «Guest editorial: entrepreneurship and the acquisition of dynamic organizational capabilities». *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring, 5-10.
- ZAJAC, E.J.; KRAATZ, M.S. y BRESSER, R.K.F. [2000]. «Modeling the dynamics of strategic fit: A normative approach to strategic change». *Strategic Management Journal*, 21: 429-453.