

La Diversificación desde la Teoría de Recursos y Capacidades

Patricia HUERTA RIVEROS

Profesora del Departamento de Administración y Auditoría
Universidad del Bío-Bío, Chile
phuerta@rayen.face.ubiobio.cl

José Emilio NAVAS LÓPEZ

Catedrático del Departamento de Organización de Empresas
Universidad Complutense de Madrid
jenavas@ccee.ucm.es

Paloma ALMODÓVAR MARTÍNEZ

Profesora del Departamento de Organización de Empresas
Universidad Complutense de Madrid
paloma.almodovar@ccee.ucm.es

RESUMEN

La diversificación de la empresa es un problema relevante que ha interesado tanto a los académicos del área de la Dirección de Empresas como a los profesionales y ejecutivos responsables de su aplicación práctica. Son muchos los trabajos aparecidos en la literatura que justifican la diversificación de las empresas a través de diferentes perspectivas teóricas. Este trabajo se centra en el análisis de la diversificación a partir del enfoque de recursos y capacidades para tratar de identificar los factores que la determinan, así como discriminar acerca del papel que juegan estos factores con respecto a las direcciones del proceso diversificador.

Palabras claves: Diversificación, diversificación relacionada, recursos y capacidades.

Diversification from the Resource and Capabilities View

ABSTRACT

The diversification of the firm is a very interesting problem to academic professionals and executives responsible for its practical application. They are several works in the literature that justify the diversification of the companies through different theoretical perspectives. This work is centered in the analysis of the diversification starting from the focus of resources and capabilities to try to identify the factors that determine it, as well as to discriminate about the paper that play these factors with regard to the direction of the process diversification.

Keywords: Diversification, related diversification, resources and capabilities.

SUMARIO 1. Introducción. 2. La teoría de recursos y capacidades 3. La diversificación y la teoría de recursos y capacidades. 4. La dirección de la diversificación y la teoría de recursos y capacidades. 5. Conclusiones.

1. INTRODUCCIÓN

La diversificación de la empresa ha sido un tópico relevante desde el punto de vista de la Dirección de Empresas que ha sido tratado abundantemente en la literatura académica. En efecto, la problemática referida a cómo las empresas deciden acerca de los distintos negocios en los que quieren competir, es un campo de estudio de interés para la práctica empresarial que ha intentado ser resuelto desde la investigación teórica.

Dentro de la problemática general de la diversificación, son muchos los trabajos aparecidos en la literatura que justifican la diversificación de las empresas a través de diferentes perspectivas teóricas. Este trabajo se centra en el análisis de la diversificación a partir del enfoque de recursos y capacidades para tratar de identificar los factores que la determinan, así como discriminar acerca del papel que juegan estos factores con respecto a las direcciones del proceso diversificador.

Como es sabido, cuando una empresa decide diversificarse, los nuevos negocios en los que se compromete pueden o no guardar relaciones con los anteriores, de forma que se suele distinguir entre diversificación relacionada y no relacionada, según se den unas u otras circunstancias, respectivamente.

El objetivo de este trabajo es no sólo identificar los factores que desde el punto de vista de la Teoría de Recursos y Capacidades determinan la diversificación, sino qué tipo de factores son más o menos relevantes en el hecho de que la empresa siga una estrategia de diversificación relacionada o no relacionada. Para ello, se analiza, en primer lugar, los aspectos esenciales de la Teoría de Recursos y Capacidades, para posteriormente, vincular dichos aspectos con la estrategia de diversificación.

2. LA TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES

El origen de la Teoría de Recursos y Capacidades se sitúa habitualmente en el año 1984, con la publicación del artículo «*The resource-based view of the firm*» del profesor Binger Wernerfelt (Fernández y Suárez, 1996: 73), trabajo que posteriormente dio nombre a esta corriente del pensamiento. En concreto, el enfoque de la Teoría de Recursos y Capacidades trata de explicar los motivos por los cuales las empresas, que desarrollan su actividad en el mismo entorno competitivo y que, estarían sujetas a los mismos factores de éxito identificados en el sector económico, obtienen niveles de rentabilidad diferenciados.

Por lo tanto, el propósito del análisis de los recursos y capacidades es identificar el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas mediante la identificación y valoración de los recursos y habilidades que posee o a los que puede acceder, centrandó su atención en el análisis de los recursos y capacidades que presentan las empresas, así como en sus diferencias y en la importancia que este hecho tiene para explicar la evolución de sus resultados. Se adopta, por lo tanto, una orientación interna más que externa, en la formulación de la estrategia de la empresa (Navas y Guerras, 2002: 183).

De esta forma, los trabajos basados en este enfoque sostienen que las empresas difieren en su dotación de recursos y capacidades, es decir, tienen funciones de producción diferentes, procesos de innovación y desarrollo de nuevos productos distintos y configuraciones de actividades y negocios diversos. Esto, sin duda, tiene importantes implicaciones para comprender la dinámica de la competencia y para evitar considerar el origen de las rentas empresariales como consecuencia de la estructura de mercado y no fruto de la innovación, de la diferenciación y de la dinámica empresarial (Cuervo, 2004: 98). En general, se pueden considerar tres ideas básicas que sustentan el enfoque de recursos y capacidades (Navas y Guerras, 2002: 183-184).

Las empresas son diferentes entre sí por razón de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado, así como por las diferentes características de los mismos («heterogeneidad»). Además, dichos recursos y capacidades no están a disposición de todas las empresas en las mismas condiciones («imperfecta movilidad»). Esta doble consideración (heterogeneidad e imperfecta movilidad) permite explicar la diferencia de rentabilidad entre las empresas, incluso perteneciendo a una misma industria (Barney, 1991: 101; Peteraf, 1993: 180, 183; Ventura, 1996: 83).

Los recursos y capacidades de una empresa juegan un papel cada vez más relevante en la definición de la identidad de la empresa. Efectivamente, ante entornos turbulentos, inciertos y complejos, las empresas se han planteado históricamente qué podían hacer para enfrentarse a tales amenazas. Sin embargo, aparece cada vez con mayor fuerza la tendencia contraria de orientar la estrategia empresarial basada en potencialidades internas. En general, puede afirmarse, como señala Grant (1996: 153), que cuanto más dinámico sea el entorno de la empresa, más sentido tiene basar su estrategia en los recursos y capacidades internos frente a hacerlo sobre consideraciones externas.

El beneficio de una empresa es consecuencia tanto de las características competitivas del entorno (factores externos), como de la combinación de los recursos de que dispone (factores internos).

En general, este nuevo análisis de la empresa no supone romper con los modelos anteriores, sino superarlos. De hecho, la empresa pasa a ser considerada como un conjunto de tecnologías, habilidades, conocimientos, etc., que se generan y amplían con el tiempo, es decir, como una combinación única de recursos y capacidades heterogéneos (Grant, 1996a: 155) lo que concede a la empresa una posición distinta y única en el mercado para competir. O bien, desde el punto de vista de Penrose (1959: 24) la empresa es más que una unidad administrativa, es también una colección de recursos productivos. Donde el desafío de los gerentes será identificar, desarrollar, proteger y desplegar recursos y capacidades en una forma que entregue a la empresa una ventaja competitiva sostenible y por lo tanto, un retorno de capital superior (Amit y Schoemaker, 1993: 33). En definitiva, de la mejor forma como la empresa despliegue sus recursos dependerá su posición competitiva.

Por lo tanto, lo novedoso de esta teoría radica en la definición de la empresa no como una cartera de negocios sino como un conjunto único de recursos tangibles o in-

tangibles (Suárez y Vicente, 2001: 68; Navas y Ortiz de Urbina, 2001: 37) que se vinculan a la empresa de forma semipermanente (Wernerfelt, 1984: 172), y por lo tanto, su potencial de resultados estará más relacionado con la disposición de recursos valiosos, escasos y difíciles de ser imitados o sustituidos por otros (Barney, 1991: 106-111) que por su posición competitiva en su sector de actividad (Porter, 1980, 1985). De esta forma, el enfoque de recursos y capacidades considera a las empresas como agentes buscadores de rentas derivadas de la dotación diferenciada de su cartera de recursos y capacidades.

Los conceptos claves de este enfoque son el concepto de recursos y el de capacidades (Fernández y Suárez, 1996: 74). Sin embargo, aparece un primer problema terminológico ya que mientras que algunos autores hablan de recursos en un sentido muy general incluyendo tanto los activos como las capacidades (Barney, 1991) otros distinguen un doble nivel de análisis (Grant, 1996). A los efectos de este trabajo, seguiremos esta segunda línea, en la que, aún reconociendo que ambos conceptos están interrelacionados, los diferenciaremos según niveles de agregación: en un primer nivel estarían los recursos o activos individuales y en un segundo nivel aparecerían las capacidades, competencias o habilidades colectivas de la organización. López Sintas (1996) propone dos criterios para distinguir entre ambos conceptos.

El carácter de stock de los recursos frente al carácter de flujo de las capacidades (Mahoney y Pandian, 1992: 366). Mientras los recursos son cosas o elementos que se poseen o controlan y existen con relativa independencia de su uso concreto, las capacidades representan formas de hacer las actividades y de utilizar los recursos.

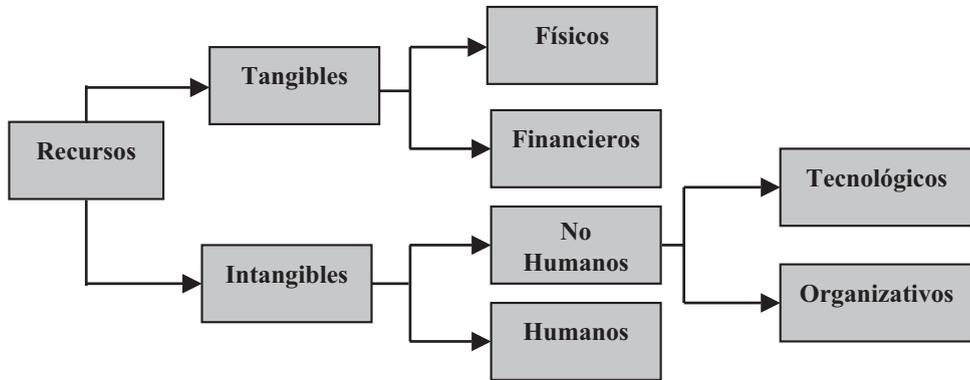
El carácter colectivo de las capacidades frente al individual de los recursos. Frente a las habilidades individuales de cada persona, las capacidades sólo existen en la medida en que dichas personas colaboran entre sí y se coordinan para resolver un problema o realizar una actividad.

2. 1. LOS RECURSOS

De acuerdo con lo anterior, definiremos los recursos como el conjunto de factores o activos de los que dispone una empresa para llevar a cabo su estrategia (Navas y Guerras, 2002: 186). Esta definición es consistente con la propuesta original de Wernerfelt (1984: 172) que los define como: «*Aquellos activos (tangibles e intangibles) que se vinculan a la empresa de forma semipermanente como las marcas, el conocimiento tecnológico propio, el empleo de habilidades personales, los contactos comerciales, los procedimientos eficientes, el capital, etc.*»

Quizás una de las aportaciones más originales que proporciona este enfoque es la clasificación de recursos que propone en función de su naturaleza, distinguiendo entre recursos tangibles e intangibles. Mientras los primeros tienen un soporte físico, los segundos están basados en la información y el conocimiento. Tomaremos como referencia la clasificación de recursos de la figura 1.

Figura 1. Clasificación de los recursos de la empresa



Fuente: Navas y Guerras (2002: 187).

Dentro de los recursos tangibles podemos distinguir entre recursos físicos (terrenos, edificios, maquinaria, equipos informáticos, materias primas, productos terminados) y recursos financieros (capital, reservas, derechos de cobro, acciones). Dado su aspecto tangible, estos tipos de recursos son los más fáciles de identificar y valorar a través de la información que proporcionan los estados contables (Grant, 1996: 159), y de forma específica, se encuentran identificados en el balance de situación de la empresa y valorados con criterios contables¹ (Navas y Guerras, 2002: 188).

Dentro de los recursos intangibles podemos diferenciar entre activos humanos y no humanos en función de su vinculación directa o no con las personas que forman parte de la empresa. Los primeros son los aportados por los seres humanos a la empresa, lo que se conoce en terminología económica como «*capital humano*», y hacen referencia no tanto a las personas como tales, sino a sus conocimientos, entrenamiento, experiencia, lealtad hacia la empresa, motivación, capacidad de adaptación, habilidad de razonamiento y decisión, etc. Los segundos son independientes de las personas y, a su vez, se pueden clasificar en tecnológicos, que incluyen las tecnologías y conocimientos disponibles que permiten fabricar los productos de la empresa y que pueden concretarse en patentes, diseños, bases de datos, *know-how*, etc., y organizativos tales como, la marca comercial, el prestigio, la cartera de clientes, el diseño organizativo, la reputación, la imagen corporativa, etc.

En general, los activos intangibles poseen una importancia creciente ya que «*la empresa actual se define como un conjunto de activos tangibles e intangibles, en don-*

¹ Sin embargo, el principal problema de los activos tangibles se deriva de su valoración contable (a precios históricos), lo cual puede no ser muy significativa a efectos estratégicos. Por lo tanto, la valoración estratégica de los recursos tangibles debe atender a dos consideraciones (GRANT, 1996: 161; NAVAS y GUERRAS, 2002: 188): a) La posibilidad de conseguir una aplicación más eficiente de los mismos y, b) La posibilidad que los beneficios obtenidos de ellos puedan verse incrementados mediante su utilización más productiva dentro de la empresa, su utilización más intensa a través de alianzas con otras empresas o su venta a otras compañías.

de estos últimos toman cada vez mas importancia y efectividad en la creación de valor para la empresa; activos intangibles que son el resultado de la incorporación del conocimiento, del intelecto, a las distintas actividades productivas de la organización» (Bueno, 1998: 215) y «la observación sistemática de empresas que demuestran altas cuotas de competitividad revela que, en buena parte, esa competitividad está basada en activos que denominamos intangibles o inmateriales» (Salas, 1996: 18).

2. 2. LAS CAPACIDADES

En cambio, el segundo nivel de análisis viene determinado por las capacidades, habilidades o competencias organizativas, que le permiten a la empresa desarrollar adecuadamente una actividad a partir de la combinación y coordinación de los recursos individuales disponibles (Navas y Guerras, 2002: 189). Los recursos considerados aisladamente, sólo permiten desarrollar determinadas actividades en una empresa, por lo que aumentan su utilidad si son combinados y gestionados adecuadamente generando capacidades. Así, Prahalad y Hamel (1990: 82) las definen a partir del concepto de competencias esenciales y argumentan que: «Las competencias esenciales son las que surgen del aprendizaje colectivo de la organización, especialmente las relativas al modo de coordinar las diversas técnicas de producción e integrar las múltiples corrientes de tecnologías». En línea similar, para Grant (1996: 165): «Una capacidad organizativa es la habilidad de una empresa para llevar a cabo una actividad concreta». Tienen, por tanto, un carácter colectivo y son, por su propia naturaleza, intangibles.

Por ello, resultan mucho más difícil de identificar y clasificar. Sin embargo, Hall (1993: 610) analiza la naturaleza de las capacidades a partir del artículo de Coyne (1986), el cual identificó que las fuentes de ventajas competitivas sostenibles se derivan de una o más de las cuatro diferentes capacidades propuestas: a) Capacidades basadas sobre los activos: a.1) Capacidad regulatoria: Tales como los derechos de propiedad, contratos, secretos comerciales, etc. y a.2) Capacidad posicional: Es una consecuencia de acciones pasadas, como la reputación con los clientes, una cierta configuración de la cadena de valor, etc. y, b) Capacidades basadas sobre las competencias: b.1) Capacidad funcional: Se relaciona a la habilidad para hacer cosas específicas, es el resultado del conocimiento, habilidades y experiencia de los empleados, proveedores, distribuidores, etc. y, b.2) Capacidad cultural: Incluye hábitos, actitudes, creencias y valores que pertenecen a los individuos y grupos que componen la organización.

En cualquier caso, el reto para la dirección no se limita a identificar los recursos y capacidades de la empresa, sino descubrir cómo se pasa de las habilidades y recursos individuales a las capacidades colectivas, lo que viene determinado por las llamadas «rutinas organizativas». De esta forma, de acuerdo con Grant (1996: 168) y Fernández y Suárez (1996: 74) las capacidades están organizadas en estructuras jerárquicas. Y por lo tanto, a partir de recursos individuales se crearán capacidades específicas para tareas muy concretas, donde estas últimas, a su vez, se integrarán en capacidades más complejas, de mayor nivel y así sucesivamente.

3. LA DIVERSIFICACIÓN Y LA TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES

Como es suficientemente conocido, existen dos grandes alternativas con respecto al crecimiento de una empresa: la estrategia de expansión y la estrategia de diversificación. Mediante la primera, la empresa sigue compitiendo en los mismos mercados y con los mismos productos con los que lo hacía anteriormente. Mediante la segunda, la empresa se adentra en nuevos negocios a través de nuevos productos y mercados, simultáneamente (Ansoff, 1965).

El primer objetivo de este trabajo es identificar los argumentos que llevan a las empresas a seguir uno u otro tipo de estrategia a partir de la Teoría de Recursos y Capacidades

Un hecho habitual en el funcionamiento de cualquier empresa radica en que no todos los recursos disponibles en un momento determinado son utilizados íntegramente ni a la misma velocidad. Bajo la hipótesis de que los recursos disponibles son, en muchos casos, indivisibles o, al menos, no perfectamente divisibles, su utilización no perfectamente homogénea provoca que pueda existir capacidad sobrante de algunos de ellos, lo cual constituye un estímulo interno para el crecimiento de la empresa. A su vez, los recursos sobrantes pueden tener múltiples usos, es decir, pueden ser empleados en los negocios actuales, o bien, en nuevos negocios.

Sin embargo, la posesión de capacidad sobrante de algún recurso productivo que no pueda ser empleada en los negocios tradicionales no es condición suficiente para que se produzca la diversificación empresarial, la empresa puede venderla en el mercado (Teece, 1982).

Para que se siga una estrategia de diversificación debe ocurrir que «*exista algún tipo de imperfección en el mercado que haga que el intercambio conlleve unos costes de transacción muy altos, mayores que los costes de explotar ese recurso internamente*» (Suárez, 1993: 146), o bien, «*las empresas se diversificarán en respuesta al exceso en factores productivos* (Montgomery, 1994: 167) *o recursos que no pueden ser transferidos a través de los límites de la empresa sin incurrir en altos coste de transacción*» (Dewan, Michael y Min, 1998: 221), es decir, que se encuentran sujetos a imperfecciones del mercado (Montgomery y Wernerfelt, 1988: 623).

Por lo tanto, bajo el planteamiento de la Teoría de Recursos y Capacidades la justificación a la diversificación de las empresas se encuentra en compartir recursos y capacidades estratégicos entre los negocios (Penrose, 1959, Mahoney y Pandian, 1992; Peteraf, 1993; Robins y Wiersema, 1995; Teece, Pisano y Shuen, 1997), o bien, en dar uso a los recursos ociosos (Penrose, 1959), en aquellos casos en que los mercados no funcionan satisfactoriamente (Teece, 1980).

De esta forma, la Teoría de los Recursos y Capacidades, enlazando el pensamiento estratégico tradicional con las contribuciones del nuevo análisis económico, aporta una explicación adicional en la que los recursos y capacidades de la empresa constituyen la unidad básica de análisis. Por lo tanto, desde esta perspectiva integradora, la oportunidad para diversificarse surge cuando la empresa posee recursos sobrantes o infrautilizados, cuyo valor es más alto en otros negocios distintos de aquél en donde se originaron (Suárez, 1994: 106; Loredó, 1999: 3).

En conclusión, bajo esta perspectiva la decisión de diversificación sólo estará justificada, si se poseen recursos sobrantes o en exceso (Chatterjee y Wernerfelt, 1991: 33) que tienen múltiples usos y para los cuales existe una imperfección en el mercado (Peteraf, 1993: 188; Suárez, 1994: 106; Dewan, Michael y Min, 1998: 221), por lo tanto, los fallos del mercado hacen de la diversificación una elección eficiente (Montgomery y Wernerfelt, 1988: 623). De acuerdo a los argumentos anteriores se plantea la siguiente proposición:

Proposición 1: Existe mayor probabilidad que las empresas que presenten un exceso de recursos y capacidades sigan una estrategia de diversificación, en vez de una estrategia de expansión, ante imperfecciones del mercado de transferencia de recursos.

4. LA DIRECCIÓN DE LA DIVERSIFICACIÓN Y LA TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES

El segundo objetivo del trabajo era discriminar acerca de qué tipo de recursos y capacidades determinan la dirección de la diversificación, distinguiendo entre diversificación relacionada y no relacionada. En principio, desde la teoría de los recursos, se postula que la diversificación hacia negocios relacionados es la que tiene mayor racionalidad, puesto que transfiriendo factores valiosos entre unidades vinculadas entre sí, se conseguirá replicar las capacidades originales (Teece, Pisano y Shuen, 1997) y, por tanto, hacer que el valor de la empresa en su conjunto se incremente.

Desde la Economía Industrial se argumenta que las características que presenta el sector son los predictores más adecuados para determinar la diferencia en los resultados de las empresas diversificadas (Christensen y Montgomery, 1981). Sin embargo, este argumento es contrarrestado desde el enfoque de recursos proponiendo que es la transferencia de los recursos disponibles lo que en última instancia determinará los resultados empresariales (Loredo, 1999: 6). Por ende, que la diversificación se oriente hacia un negocio relacionado, únicamente facilita que se puedan transvasar los recursos y reproducir las capacidades iniciales. En consecuencia, si una empresa no posee recursos compartidos entre sus negocios que puedan considerarse «específicos», se esperará que valga menos que la suma de sus negocios por separado (Forcadell, 2000: 2).

En concreto, según Suárez y Vicente (2001: 74) las características y configuraciones de los recursos disponibles son los predictores más adecuados de la entrada en nuevos negocios que otros factores del entorno. De hecho, Silverman (1999: 1109) señala que la base de los recursos de una empresa afecta la elección de las industrias hacia las cuales las empresas diversifican, y Montgomery y Hariharan (1991: 71) plantean que las empresas tienden a entrar en mercados donde los requerimientos de los recursos son similares a las potencialidades de los recursos poseídos.

En realidad, los recursos han sido reconocidos como uno de los factores claves de la diversificación (Penrose, 1959). Tal es el caso de Rumelt (1974) quién planteó que las «*habilidades esenciales*» pueden ser utilizadas en mercados relacionados, o de Chatterjee y Wernerfelt (1991: 34) quienes sugieren que hay una relación sistemática entre el tipo de mercado que una empresa elige entrar y su perfil de recursos.

4. 1. LOS RECURSOS Y LA DIRECCIÓN DE LA DIVERSIFICACIÓN

Para distinguir los tipos de recursos que inciden en la dirección de la diversificación hacia negocios relacionados o no relacionados, seguiremos la propuesta presentada anteriormente que distingue entre recursos tangibles (físicos y financieros) y recursos intangibles. Estas tres categorías han sido utilizadas por Chatterjee y Wernerfelt (1991: 34) y Chatterjee y Singh (1999: 28).

En particular, Chatterjee y Wernerfelt (1991: 34) señalan que el tipo de diversificación dependerá de la especificidad de los recursos, sin embargo, si un recurso sólo puede ser utilizado para producir un producto, este recurso no será apropiado para emprender un proceso de diversificación. En general, la mayoría de los recursos pueden ser utilizados para producir más de un producto determinado, a esta característica se le conoce como «flexibilidad». Por lo tanto, si una empresa posee recursos que son bastante específicos para un producto determinado (es decir, que presentan «inflexibilidad») será más probable que la empresa se encuentre limitada a diversificarse en una forma «relativamente relacionada».

De esta forma, Chatterjee y Wernerfelt (1991: 34) argumentan que tanto los recursos físicos como los intangibles son bastante menos flexibles y, por lo tanto, pueden ser utilizados para entrar sólo en «mercados estrechamente relacionados». Esta misma postura es reafirmada posteriormente por Chatterjee y Singh (1999: 28) quienes señalan que los recursos físicos tales como las plantas, los equipos, etc. y los recursos intangibles como, el conocimiento específico en investigación y desarrollo o de mercado, son recursos bastante específicos o inflexibles, y por lo tanto, sólo pueden ser utilizados para expandirse hacia «mercados relacionados» (Teece, 1982; Chatterjee y Wernerfelt, 1991: 34). Por su parte, los recursos financieros no son específicos (Chatterjee y Singh, 1999: 28), o bien, son recursos que poseen más flexibilidad y por lo tanto, son útiles para cualquier tipo de diversificación. En concreto, se plantea que: «Los recursos físicos e intangibles llevarán a una diversificación más relacionada, mientras que los recursos financieros llevarán a cualquier tipo de diversificación» (Chatterjee y Wernerfelt, 1991: 34).

Profundizaremos, a continuación, en un análisis más detallado de cada uno de los tres tipos de recursos considerados:

1) Los «recursos físicos» son caracterizados por poseer una capacidad fija tales como, una planta y/o equipos (Chatterjee y Singh, 1999: 28). Sin embargo, se argumenta que son útiles en pocas industrias similares (por ser inflexibles). Por lo tanto, si el exceso de capacidad física motiva la diversificación, ésta sería hacia industrias «cercanamente relacionadas» a aquellas en la cual la capacidad está siendo utilizada. De tal modo, que las empresas que tienen exceso de capacidad en tales recursos es improbable que los utilicen para la diversificación lejos de sus negocios esenciales (Chatterjee y Wernerfelt, 1991: 35). De hecho, según Chatterjee y Singh (1999: 30) existe consenso entre los investigadores que tales recursos llevan a la diversificación relacionada (Montgomery y Hariharan, 1991, Chatterjee y Wernerfelt, 1991). Y en definitiva, el argumento básico es que: «Es menos costoso para las empresas que posean exceso de recursos físicos moverse hacia industrias en las cuales pueden fácilmente

utilizar tales recursos, más que modificar estos recursos hacia mercados no relacionados», es decir, como mencionamos anteriormente, son recursos poco flexibles. Estos argumentos nos llevan a establecer la siguiente proposición:

Proposición 2: Existe mayor probabilidad que las empresas que presenten un exceso de recursos físicos utilicen una estrategia de diversificación relacionada, en vez de una estrategia de diversificación no relacionada.

2) En cambio, los «recursos intangibles» tienen una capacidad más «flexible» en relación con los activos físicos. Como el caso de una marca que puede ser aplicada a varios productos con poca o sin efectos adversos sobre las aplicaciones existentes², o de un equipo de marketing o el departamento de investigación, los cuales pueden desarrollar nuevos productos en mercados diferentes sin afectar los negocios originales. Sin embargo, los activos intangibles son también relativamente inflexibles, por lo tanto, pueden ser utilizados con mayor ventaja en «industrias relacionadas» (Chatterjee y Wernerfelt, 1991: 35). En particular, los recursos basados en el conocimiento, son recursos bastante específicos y, por lo tanto, deben ser utilizados en mercados relacionados (Chatterjee y Singh, 1999: 30).

Bajo la perspectiva de recursos y en concreto respecto a la clasificación de recursos intangibles, Bettis (1981) sugirió que las empresas relacionadas tienen mejor desempeño porque los activos intangibles «abren la posibilidad a la diferenciación y la segmentación» (Bettis, 1981: 381), además, estas empresas logran un mejor desempeño «porque entran en industrias relacionadas utilizando sus habilidades esenciales.....para levantar las barreras de entrada existentes en la industria» (Bettis, 1981: 390).

De manera similar, Silverman (1999: 1123) plantea que las empresas eligen entrar en mercados en los cuales pueden explotar sus «recursos tecnológicos» existentes y en los cuales sus recursos existentes son la base de su fortaleza. Por su parte, Forcadell (2000: 2-6; 2004: 229-230), analiza la relación existente entre los «recursos y capacidades intangibles tecnológicos» que dispone una empresa y su estrategia de diversificación. En concreto, argumenta que la acumulación de recursos y capacidades intangibles tecnológicos va a influir en las vías de desarrollo de la empresa y plantea que la inversión en investigación y desarrollo va a generar unos resultados (intangibles tecnológicos) que van a ser susceptibles de ser explotados en un abanico de actividades más amplio que el inicial (a través de la «diversificación»). A su vez, un mayor grado de diversificación «preferentemente relacionada» va a proporcionar un mayor número de oportunidades de ofrecer nuevos productos, lo cual suscitará nuevas inversiones en investigación y desarrollo para competir en esos nuevos negocios. Por lo tanto, «la acumulación de recursos intangibles tecnológicos va a promover la existencia de una diversificación relacionada». Estos argumentos nos llevan a la siguiente proposición:

² PENROSE (1959) reconoció que algunos recursos organizacionales críticos por ejemplo, la tecnología o la marca despliega algunas características de bienes públicos. Además, estos recursos son utilizados a menudo en varias aplicaciones no competitivas sin perjudicar sustancialmente su valor (TEECE, 1980: 226; MONTGOMERY y HARIHARAN, 1991: 73).

Proposición 3: Existe mayor probabilidad que las empresas que presenten un exceso de recursos intangibles utilicen una estrategia de diversificación relacionada, en vez de una estrategia de diversificación no relacionada.

3) Por último, los «recursos financieros» son los más flexibles de todos, porque pueden ser utilizados para comprar los otros tipos de recursos analizados. De hecho, son utilizados para comprar los recursos físicos, los basados en el conocimiento y los complementarios, o bien, para adquirir una empresa que posea el recurso requerido (Chatterjee y Singh, 1999: 28). En base a ello, se establece la siguiente proposición:

Proposición 4: Existe la misma probabilidad que las empresas que presenten un exceso de recursos financieros utilicen una estrategia de diversificación relacionada, en vez de una estrategia de diversificación no relacionada.

Sin embargo, en general, la literatura plantea dos clases de recursos financieros para analizar la diversificación (Chatterjee y Wernerfelt, 1991: 35-36; Chatterjee y Singh, 1999: 29-30): a) Los fondos internos y, b) Los fondos externos. Y además, se sugiere que: «*Los menores niveles de fondos internos (relativos a los fondos externos) llevarán a menores niveles de diversificación no relacionada y viceversa*» (Chatterjee y Wernerfelt, 1991: 35).

La razón del argumento anterior es que la diversificación no relacionada involucra grandes movimientos o cambios y, por lo tanto, las empresas necesitarán tener más fondos internos para emprender tal tipo de diversificación (Chatterjee y Singh, 1999: 29). A la vez, la empresa tiende a utilizar sus fondos internos, si está convencida del valor a largo plazo de la diversificación no relacionada (Chatterjee y Singh, 1999: 29). Y al contrario, ya que los movimientos relacionados son observados de manera más favorable por el mercado de capitales, los fondos externos estarán reservados para una «*estrategia de diversificación más relacionada*». Esta argumentación se basa en el mayor nivel de riesgo que el mercado asigna a los procesos no relacionados, derivados en muchos casos de la discrecionalidad directiva, frente a la mayor racionalidad económica presentada por la diversificación relacionada ante la cual los mercados son más proclives a asignar fondos. En resumen, «*la diversificación no relacionada se encuentra asociada a fondos internos y la diversificación relacionada a fondos externos*» (Chatterjee y Wernerfelt, 1991: 36).

Proposición 4 A: Existe mayor probabilidad que las empresas que utilicen fondos externos utilicen una estrategia de diversificación relacionada, en vez de una estrategia de diversificación no relacionada.

Proposición 4 B: Existe mayor probabilidad que las empresas que utilicen fondos internos utilicen una estrategia de diversificación no relacionada, en vez de una estrategia de diversificación relacionada.

4. 2. LAS CAPACIDADES Y LA DIRECCIÓN DE LA DIVERSIFICACIÓN

Considerando el punto de vista de la diversificación y las capacidades, Loredó (1999: 7-9) analizó el caso de la expansión hacia un negocio altamente relacionado, que es el negocio de suministro de gas, por parte de las distribuidoras eléctricas regionales de

Inglaterra y Gales (*Regional Electricity Companies* o RECs). En su investigación planteó que las RECs disfrutaban de una posición privilegiada para entrar en el suministro de gas, al poseer unas «*capacidades muy semejantes*» a las requeridas en el nuevo negocio, señalando que la base de dichas capacidades se encontraban en unos recursos intangibles valiosos para la nueva actividad que por su carácter no fungible, permitían un doble uso sin que se resintiera la aplicación original. Fueron relevantes en este caso: a) Los conocimientos comerciales articulados en forma de bases de datos de clientes, en las que se recogían los consumos históricos detallados de cada cliente y otra información de interés, b) Los conocimientos comerciales no separables del factor humano, como los contactos o las relaciones personales con los clientes actuales, c) La reputación ante la clientela y una marca ampliamente conocida por los consumidores de su zona geográfica y, d) Los conocimientos financieros relacionados con la gestión de riesgos y cobros a grandes clientes.

Sin embargo, Loredo (1999: 9-12) también planteó que se hizo uso de activos ociosos físicos (como edificios, sistemas propios de telecomunicaciones, equipos informáticos o medios de transporte de la red comercial), lo que redujo sensiblemente los costes de utilización, y también ciertos activos claves no ociosos (es decir, que estuviesen en pleno uso) los cuales podían ser reproducidos internamente con cierta facilidad, como el caso del personal comercial adiestrado en el área de suministro eléctrico, puesto que pocas empresas de otros sectores contaban con una manera de formar especialistas en una actividad como la venta de energía en competencia.

Por lo tanto, de acuerdo con la argumentación basada en la transferencia de capacidades, el supuesto desarrollado planteaba que: «*Cada REC replicará sus capacidades originarias del suministro eléctrico en el negocio del gas, lo que implicaba que se podrían observar capacidades semejantes en ambos negocios de la misma empresa*» (Loredo, 1999: 12).

Por otra parte, Farjoun (1994) corroboraba que empresas con una proporción determinada de pericia o habilidades humanas tendían a entrar en negocios con patrones similares en la configuración y utilidad del capital humano. Inclusive, cuando la entrada en el nuevo negocio se llevaba a cabo mediante la adquisición o fusión, se advertían mejores resultados cuando mayor era la similitud de la dotación de habilidades o capacidades humanas entre las empresas integradas (Suárez y Vicente, 2001: 74).

Por último, según Markides y Williamson (1994: 153, 1996: 345) las competencias esenciales (es decir, las capacidades) acumuladas en las divisiones, actúan como catalizadores en la construcción de nuevos activos estratégicos en otras divisiones y en el proceso de adaptación e integración de activos que una división ha adquirido por otras rutas tales como, las alianzas o adquisiciones, y también pueden actuar como catalizadores potenciales en el proceso de acumulación de activos estratégicos (Dierickx y Cool, 1989). Por lo tanto, si la empresa conoce a través de su experiencia pasada como construir un activo estratégico (por ejemplo, una red de distribución), será capaz de colocar el activo necesario más rápidamente y a un menor precio que otras empresas que carecen de estas competencias.

En conclusión, una empresa diversificada que tienda a desarrollar sus competencias esenciales, será capaz de mantener o extender sus competencias esenciales o capacidades hacia sus negocios actuales o a sus nuevos negocios vinculados con los anteriores. En base a ello, se plantea la siguiente proposición:

Proposición 5: Existe mayor probabilidad que las empresas que sean capaces de desarrollar y transferir sus capacidades utilicen una estrategia de diversificación relacionada, en vez de una estrategia de diversificación no relacionada.

4.3. LA DIVERSIFICACIÓN, LA ESPECIFICIDAD DE LOS RECURSOS Y LA OBTENCIÓN DE RENTAS

La teoría de recursos también proporciona respuestas a la pregunta de si existe algún tipo de diversificación que conlleve mejores resultados. Si se clasifican los distintos tipos de recursos en función de su grado de especificidad, tendremos que los recursos más específicos serían los físicos, seguidos de los intangibles y por último, los financieros. Como hemos visto con anterioridad, las empresas que poseen más recursos físicos e intangibles en exceso son las que entrarán con mayor probabilidad en negocios próximos o similares a los originales, mientras que para las empresas con exceso de recursos financieros es difícil predecir la orientación de su diversificación.

Para analizar el grado de especificidad de los recursos, Montgomery y Wernerfelt (1988) utilizan el concepto de *rentas ricardianas* basadas en el nivel de disponibilidad de los recursos. Las *rentas ricardianas* pueden ser obtenidas por poseer un recurso valioso que es escaso, por ejemplo, una tierra valiosa, ventajas de localización, patentes y derechos de copia (Mahoney y Pandian, 1992: 364). En este sentido, Peteraf (1993: 180) señala que la heterogeneidad en una industria puede reflejar la presencia de factores productivos superiores de los cuales se tiene una oferta limitada.

En general, bajo el punto de vista de la diversificación, Montgomery y Wernerfelt (1988: 625) señalan que los recursos menos específicos son los que pierden menos eficiencia a medida que son empleados en negocios cada vez más alejados de los originales. Además, estos factores normalmente obtienen una menor ventaja competitiva porque poseen una mayor oferta.

A medida que los recursos son más específicos de un determinado negocio, tienden a ser más escasos y, por lo tanto, las empresas que los explotan (y se diversifican de forma limitada) tienen más oportunidades de lograr rentas altas. Por el contrario, los recursos menos específicos son relativamente menos escasos que los anteriores y, por lo tanto, las empresas que los poseen pueden explotar su uso en un ámbito más amplio de negocios distintos, pero las rentas medias serán menores (Montgomery y Wernerfelt, 1988: 626).

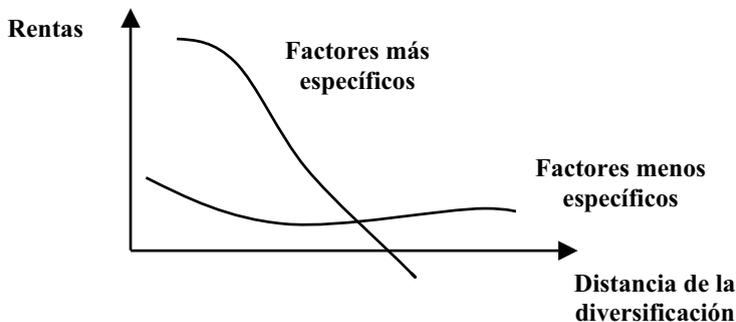
Por lo tanto, los recursos menos específicos normalmente apoyan una diversificación amplia (es decir, una diversificación no relacionada) y, por lo tanto, su valor (relativo) más bajo tiende a fortalecer la relación negativa entre la extensión de la diversificación y la renta promedio³. Al contrario, se supone que las empresas que poseen recursos más

³ Un problema adicional para las empresas con factores menos específicos es que tales factores son insuficientes para permitir a la empresa entrar en industrias donde se requieren factores más especializados. De acuerdo a esto, se espera que las industrias en que estas empresas entran, tengan una alta concentración de empresas que compiten con factores menos específicos y no empresas que tengan una ventaja diferencial mayor (MONTGOMERY y WERNERFELT, 1988: 625).

específicos se diversificarán con mayor probabilidad en negocios próximos o similares a los originales a través de una estrategia de diversificación relacionada, por lo tanto, dada la especificidad de un conjunto de factores, la decisión óptima para una empresa es aplicar su exceso de capacidad hacia las oportunidades de entrada más cercanas.

Por ende, «la renta que la empresa puede extraer dependerá de la especificidad de los factores y la cercanía con el nuevo mercado» (Montgomery y Wernerfelt, 1988: 625). Esta opinión se basa en el supuesto de que las empresas más diversificadas, tienen menores promedios de renta. Dos puntos apoyan este argumento: Primero, la mayor diversificación sugiere la presencia de factores menos específicos que normalmente logran una menor ventaja competitiva, y segundo, el factor perderá más valor cuando es transferido a mercados que son menos similares a los cuales fueron originados (Montgomery y Wernerfelt, 1988: 623). Esta relación se puede observar en la figura 2. En definitiva, según Montgomery (1994: 168) el enfoque basado en recursos sugiere que el nivel de beneficios de una empresa y la extensión de su diversificación, es una función de su stock de activos.

Figura 2. Relación entre la distancia de la diversificación y las rentas para diferentes grados de especificidad de activos



Fuente: Montgomery y Wernerfelt (1988: 626).

Por último, también debemos considerar que la capacidad generadora de renta de los recursos es inversamente relacionada hacia su rango de aplicaciones útiles, es decir, los recursos potencialmente valiosos pueden realizar su valor en sólo unas pocas aplicaciones (Silverman, 1999: 1110-1111). En base a toda la argumentación anterior respecto al grado de especificidad de los recursos, planteamos la siguiente proposición:

Proposición 6: Existe mayor probabilidad que las empresas que posean activos específicos utilicen una estrategia de diversificación relacionada, en vez de una estrategia de diversificación no relacionada y, en consecuencia, obtengan mayores rentas.

Como resumen de todo el análisis realizado presentamos una tabla con los factores identificados como determinantes de la estrategia de diversificación desde la Teoría de Recursos y Capacidades.

Tabla 1. Factores asociados a la diversificación desde la Teoría de Recursos y Capacidades

| Factores asociados | Proposiciones | Autores principales |
|---|---------------|---|
| Exceso de recursos | Proposición 1 | Montgomery y Wernerfelt (1988: 623); Chatterjee y Wernerfelt (1991: 33); Peteraf (1993: 188); Montgomery (1994: 167); Suárez (1994: 106); Dewan, Michael y Min (1998: 221). |
| a) Exceso de recursos físicos | Proposición 2 | Chatterjee y Wernerfelt (1991: 35); Suárez (1993: 146); Chatterjee y Singh (1999: 30). |
| b) Exceso de recursos intangibles | Proposición 3 | Chatterjee y Wernerfelt (1991: 35); Suárez (1993: 146); Dewan, Michal y Min (1998: 219-222); Chatterjee y Singh (1999: 30); Silverman (1999: 1123); Forcadell (2000: 2-6); Park (2002: 1005). |
| c) Exceso de recursos financieros | Proposición 4 | Chatterjee y Wernerfelt (1991: 34); Chatterjee y Singh (1999: 28). |
| Desarrollo y transferencia de capacidades | Proposición 5 | Loredo (1999: 7-12); Farjoun (1994); Markides y Williamson (1994: 153; 1996: 345). |
| Activos específicos | Proposición 6 | Montgomery y Wernerfelt (1988: 624-626); Mahoney y Pandian (1992: 364); Montgomery (1994: 168) |

Fuente: Elaboración propia

5. CONCLUSIONES

De acuerdo con los objetivos de este trabajo, creemos haber comprobado que la Teoría de Recursos y Capacidades aporta justificación teórica suficiente para explicar porqué las empresas pueden llevar a cabo estrategias de diversificación.

En primer lugar, se propone que, ante imperfecciones en el mercado de transferencia de recursos, es decir, recursos o capacidades que no pueden ser transferidos a través de los límites de la empresa sin incurrir en altos coste de transacción, la diversificación surge como consecuencia del exceso de recursos y capacidades disponibles. En efecto, la disponibilidad de recursos y capacidades susceptibles de múltiples usos que estén ociosos o de los que se disponga en exceso sobre las necesidades actuales, favorece la decisión empresarial de introducirse en nuevos negocios distintos de los tradicionales.

Por otro lado, la dirección del proceso diversificador hacia negocios relacionados o no relacionados dependerá del grado de especificidad de los recursos y del potencial de transferencia de las capacidades. Con respecto a los recursos, el exceso de recursos físicos e intangibles favorece la diversificación relacionada. La posibilidad de desarrollo y transferencia interna de capacidades también favorecerá la diversificación relacionada.

Por último, desde la teoría de los recursos se postula que la diversificación hacia negocios relacionados es la que tiene mayor racionalidad, puesto que transfiriendo factores valiosos, se conseguirá replicar las capacidades originales. No es el grado de cercanía entre los sectores lo que determina el éxito de la estrategia de diversificación, sino la forma como se utilicen los recursos y capacidades disponibles. El grado de especificidad de los activos y, por tanto, su posibilidad de ser utilizados en otros negocios similares está vinculado con los niveles de rentabilidad que las empresas puedan obtener.

BIBLIOGRAFÍA

- AMIT, R. y SCHOEMAKER, P. (1993): «Strategic assets and organizational rent», *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 33-46.
- ANSOFF, H. I. (1965): «*Corporate strategy*», Penguin, Harmonds-Worth.
- BARNEY, J. B. (1986): «Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?», *Academy of Management Review*, Vol. 11, N.º 3, pp. 656-665.
- BARNEY, J. B. (1991): «Firm resources and sustained competitive advantage», *Journal of Management*, Vol.17, N.º 1, pp. 99-120.
- BETTIS, R. A. (1981): «Performance differences in related and unrelated diversified firms», *Strategic Management Journal*, Vol. 2, pp. 379-393.
- CHATTERJEE, S. y SINGH, J. (1999): «Are tradeoffs inherent in diversification moves? A simultaneous model for type of diversification and mode of expansion decisions», *Management Science*, Vol. 45, N.º 1, pp. 25-41.
- CHATTERJEE, S. y WERNERFELT, B. (1991): «The link between resources and type of diversification: Theory and evidence», *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 33-48.
- COYNE, K. P. (1986): «Sustainable competitive advantage: What it is and what it isn't», *Business Horizons*, January/February, pp. 54-61.
- CUERVO GARCÍA, A. (2004): «Dinámica empresarial y consolidación sectorial», *Universia Business Review*, N.º1, pp. 96-105.
- DEWAN, S.; MICHAEL, S. C.; MIN, C. K. (1998): «Firm characteristics and investments in information technology: Scale and scope effects», *Information Systems Research*, Vol. 9, N.º 3, pp. 219-232.
- DIERICKX, I. y COOL, K. (1989): «Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage», *Management Science*, Vol. 35, pp. 1504-1511.
- FARJOUN, M. (1994): «Beyond industry boundaries: Human expertise, diversification and resource-related industry groups», *Organization Science*, Vol. 7, N.º 5, pp. 477-501.
- FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Z. y SUÁREZ GONZÁLEZ, I. (1996): «La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 5, N.º 3, pp. 73-92.
- FORCADELL MARTÍNEZ, F. J. (2000): «*Diversificación e intangibles tecnológicos a partir del enfoque basados en los recursos: Una aplicación a las empresas industriales españolas*», X Congreso ACEDE, Oviedo.
- FORCADELL MARTÍNEZ, F. J. (2004): «A dynamic resource-based view of the interaction between technological resources, corporate diversification and performance». En Ghobadian, A.; O'Regan, N.; Gallear, D.; Viney, H. (eds.), *Strategy and Performance*, Palgrave, Nueva York, pp. 223-248.

- GRANT, R. M. (1996): «Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones», Civitas, Madrid.
- HALL, R. (1993): «A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage», *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 607-618.
- LÓPEZ SINTAS, J. (1996): «Los recursos intangibles en la competitividad de las empresas. Un análisis desde la teoría de los recursos», *Economía Industrial*, N.º 13, pp. 25-32.
- LOREDO FERNÁNDEZ, E. (1999): «Diversificación relacionada y transferencia de recursos: Un análisis de caso», IX Congreso ACEDE, Burgos.
- MAHONEY, J. y PANDIAN, R. (1992): «The resource-based view within the conversation of strategic management», *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 363-380.
- MARKIDES, C. y WILLIAMSON, P. (1994): «Related diversification, core competences and corporate performance», *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 149-165.
- MARKIDES, C. y WILLIAMSON, P. (1996): «Corporate diversification and organizational structure: A resource-based view», *Academy of Management Journal*, Vol. 39, N.º 2, pp. 340-367.
- MONTGOMERY, C. A. (1994): «Corporate diversification», *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 8, N.º 3, pp. 163-178.
- MONTGOMERY, C. A. y HARIHARAN, S. (1991): «Diversified expansion by large established firms», *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 15, pp. 71-89.
- MONTGOMERY, C. A. y WERNERFELT, B. (1988): «Diversification, ricardian, rents, and Tobin's q», *RAND Journal of Economics*, Vol. 19, pp. 623-632.
- NAVAS LÓPEZ, J. E. y GUERRAS MARTÍN, L. A. (2002): «La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones», Civitas, 3.ª edición, Madrid.
- NAVAS LÓPEZ, J. E. y ORTÍZ DE URBINA, M. (2001): «Gestión del conocimiento y capital intelectual: Algunos aspectos conceptuales», *Cuadernos Aragoneses de Economía*, Vol. 11, N.º 1, pp. 35-48.
- PARK, C. (2002): «The effects of prior performance on the choice between related and unrelated acquisitions: Implications for the performance consequences of diversification strategy», *Journal of Management Studies*, Vol. 39, N.º 7, pp. 1003-1019.
- PENROSE, E. T. (1959): «*The theory of the growth of the firm*», Wiley, Nueva York.
- PETERAF, M. A. (1993): «The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view», *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 179-191.
- PORTER, M. E. (1980): «*Competitive strategy*», The Free Press, Nueva York.
- PORTER, M. E. (1985): «*Competitive advantage*», The Free Press, Nueva York.
- PRAHALAD, C. y HAMEL, G. (1990): «The core competence of the corporation», *Harvard Business Review*, Vol. 68, N.º 3, pp. 79-91.
- ROBINS, J. y WIERSEMA, M. (1995): «A resource-based approach to the multibusiness firm: Empirical analysis of portfolio interrelationships and corporate financial performance», *Strategic Management Journal*, Vol. 16, pp. 277-299.
- RUMELT, R. P. (1974): «*Strategy, structure, and economic performance*», Harvard Business School Press, Boston.
- SALAS FUMÁS, V. (1996): «Economía y gestión de activos intangibles», *Economía Industrial*, N.º 307, pp. 17-24.
- SILVERMAN, B. (1999): «Technological resources and the direction of corporate diversification: Toward an integration of the resources-based view and transaction cost economics», *Management Science*, Vol. 45, N.º 8, pp. 1109-1124.

- SUÁREZ GONZÁLEZ, I. (1993): «Fundamentos teóricos y empíricos de la relación entre diversificación y resultados empresariales: Un panorama», *Revista de Economía Aplicada*, Vol.1, N.º 3, pp. 139-165.
- SUÁREZ GONZÁLEZ, I. (1994): «Estrategia de diversificación y resultados de la empresa española», *Revista de Economía Aplicada*, Vol. 11, N.º 4, pp. 103-128.
- SUÁREZ GONZÁLEZ, I.; VICENTE LORENTE, J. D. (2001): «Decisiones de diversificación y reestructuración: Reflexiones desde el enfoque de recursos», *Cuadernos Aragoneses de Economía*, Vol. 2, N.º 1, pp. 67-89.
- TEECE, D. J. (1980): «Economies of scope and the scope of the enterprise», *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 1, pp. 223-247.
- TEECE, D. J. (1982): «Towards and economic theory of the multi-product firm», *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 3, pp. 39-63.
- TEECE, D.; PISANO, G.; SHUEN, A. (1997): «Dynamic capabilities and strategic management», *Strategic Management Journal*, Vol. 18, pp. 509-533.
- VENTURA VICTORIA, J. (1996): «Análisis dinámico de la estrategia empresarial: Un ensayo interdisciplinar», Universidad de Oviedo, Oviedo.
- WERNERFELT, B. (1984): «A resource-based view of the firm», *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pp. 171-180.