

¿QUÉ CAPACIDADES TIENEN MAYOR IMPACTO SOBRE LOS RESULTADOS EMPRESARIALES? UN ANÁLISIS COMPARATIVO EN EMPRESAS DE SERVICIOS¹

Sonia Cruz Ros, Sonia.Cruz@uv.es, Universidad de Valencia

Tomás González Cruz, Tomas.Gonzalez@uv.es, Universidad de Valencia

RESUMEN

Un gran número de trabajos académicos han demostrado la importancia de las capacidades como fuente de ventaja competitiva de la empresa. La competencia basada en capacidades es el resultado de dos decisiones directivas: primero, con qué capacidades competir y, segundo, cuantos recursos dedicar al desarrollo de cada capacidad. Por tanto se plantea una cuestión importante: ¿Ofrecen todas las capacidades un retorno similar por los recursos dedicados a su desarrollo?, ¿Inciden todas las capacidades de igual modo en los resultados de la empresa? Este trabajo es un intento de contestar a estas preguntas. Utilizando una muestra de empresas españolas dedicadas a la prestación de servicios, y partiendo de una clasificación de cuatro capacidades clave para el sector servicios, a saber: capacidades en marketing; capacidades en prestación de servicios; capacidades directivas; y capacidades de organización; se analiza el impacto de cada una de ellas sobre el desempeño organizativo. Nuestros resultados confirman que las diferencias son significativas y que éstas deben ser tomadas en consideración para optimizar las decisiones de asignación de recursos. En el papel se discuten los hallazgos realizados, se muestran las limitaciones del trabajo y se señalan futuras líneas de investigación.

ABSTRACT

In the last two decades, an impressive amount of academic work has shown the relevance of capabilities as an important source of competitive advantage. Capability-based competition is the consequence of two managerial choices: First, what capabilities the organization is going to develop. And second, how many resources devote to the development of each one. Then an important question emerges in order to make an optimum resource deployment. All capabilities offer the same return for the resources invested? Or in other words, how do they matter? The present paper is an attempt to address this question. Using a sample of service firms, we attempt to empirically study the importance of capabilities. We propose four key capabilities for rendering services, namely: marketing capability; service production capability; managerial capability; and organization capability. Our empirical results suggest that the returns of these four capabilities are significantly different. The understanding of such differences can improve firm decisions about how many resources devote to the development of each capability. We discuss the key contributions of our paper, their limitations and the implications for future research on capability-based competition.

1. INTRODUCCIÓN

¹ Esta investigación ha disfrutado de una ayuda para proyectos de I+D+i para equipos de investigación emergentes de la Generalitat Valenciana con referencia GV2007-075.

En las dos últimas décadas la Academia ha aportado, a través de múltiples trabajos de carácter seminal, amplias evidencias sobre la importancia de la dotación de recursos y capacidades de la organización para explicar las diferencias en el nivel de desempeño entre los concurrentes en una industria y el desarrollo y consolidación de ventajas competitivas (Barney, 1991; Nelson, 1991; Rumelt, 1984; Wernerfelt, 1984). Estos trabajos han dado lugar al Enfoques de Recursos y Capacidades, que a través de diversas líneas teóricas, se han convertido en uno de los marcos de referencia teóricos dominantes en el campo de la estrategia.

Sin embargo, si bien es cierto que en los últimos quince años hemos acumulado certezas que confirman la relación entre las capacidades de una organización y su nivel de competitividad y desempeño, todavía hoy tenemos una comprensión limitada respecto al modo en el que, en términos comparativos, las diversas capacidades inciden en los resultados empresariales (Ethiraj et al., 2005).

Dado que la generación, desarrollo y protección de las capacidades de una organización requiere decisiones de asignación de recursos financieros, humanos, directivos, etc., y en la medida en que estos recursos tengan usos alternativos (bajo grado de especificidad), resulta relevante conocer qué capacidades inciden en mayor medida en los resultados empresariales. Dicho de otro modo, se trata de comprender qué capacidades ofrecen un mejor retorno por los recursos comprometidos para su desarrollo **ROR** (“*Return of Resources*”).

Entendemos que una mejor comprensión del *trade-off* entre la inversión requerida en recursos para el desarrollo de una capacidad y su impacto en los resultados empresariales, será de gran valor en aquellos casos en los que se produce un conflicto en la asignación de recursos, ya que nos permitirá conocer a qué capacidades hay que dar prioridad.

Dado que las capacidades están íntimamente relacionadas con los procesos de transformación y agregación de valor, parece razonable pensar que la definición y el contenido de las capacidades serán esencialmente diferentes y su importancia relativa distinta, en función de la industria estudiada. Por ello pensamos que es importante contextualizar el análisis a empresas del sector servicios y, en consecuencia, considerar aquellas capacidades que la literatura ha señalado como relevantes para la prestación de servicios.

Por otra parte la evaluación del impacto de las capacidades en el desempeño organizativo, pone sobre el tapete la cuestión de cómo definir el mismo y qué indicadores de medida utilizar para medir los resultados empresariales. Si bien es cierto que en la literatura predominan los trabajos que han considerado exclusivamente resultados de carácter financiero, no lo es menos que en los últimos años han aparecido trabajos que señalan las limitaciones de considerar exclusivamente indicadores financieros y proponen ampliar la concepción de desempeño, considerando otros indicadores de carácter no financiero (Hafeez et al., 2002; Ray et al. 2004). Por ello en este trabajo mediremos el desempeño a través de un conjunto de escalas que integran tanto indicadores financieros como no financieros.

Así pues, el objetivo de este trabajo es analizar qué capacidades tienen mayor impacto directo sobre el desempeño organizativo en empresas dedicadas a la prestación de servicios, utilizando como medidas de rendimiento indicadores financieros y no financieros.

Pensamos que los resultados de esta investigación contribuyen a profundizar en la comprensión del origen y consecución de la ventaja competitiva de las empresas en tres aspectos:

En primer lugar, sacamos de la primera línea del debate la cuestión de si las capacidades tienen impacto, o no, sobre los resultados empresariales y trasladamos la atención a la discusión de qué capacidades tienen mayor impacto directo sobre el desempeño de la organización.

En segundo lugar, proponemos y demostraremos que no todas las capacidades tienen el mismo impacto sobre los resultados empresariales y que, por tanto, sus contribuciones marginales a la mejora del desempeño son significativamente distintas.

En tercer lugar, el desempeño organizativo se mide por un conjunto de ítems que van más allá de los resultados financieros y que toman en consideración la eficacia y la eficiencia en la consecución de los objetivos, así como el grado de satisfacción de los diversos grupos de interés en la organización.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. CAPACIDADES: CONCEPTO E IMPORTANCIA RELATIVA

Las primeras referencias al concepto de capacidad la encontramos en la obra de Selznick (1957) que acuña la expresión *competencia distintiva* para referirse a las habilidades de la empresa para ejecutar la estrategia elegida. La define como un patrón de toma de decisiones y trabajo que posibilita que la organización ejecute las políticas deseadas. Forman parte de la identidad de la organización y surgen de la interacción entre el sistema humano y técnico. Por su parte, Andrews (1971) utiliza el concepto *competencias distintivas* para describir las cosas que la organización hace particularmente bien. Hofer y Schendel (1978) las describen como las habilidades organizativas y recursos que determinan las armas competitivas de la empresa que le permiten ocupar una posición competitiva única. De estos autores destaca el hecho de que ligan el concepto a la aplicación de unos recursos al aprovechamiento de una oportunidad del entorno que va a permitir a la empresa diferenciarse del resto. Otros académicos como Cyert y March (1963) afirman que la organización construye conocimiento y capacidades alrededor de las tareas recurrentes que desarrolla. Este concepto de capacidad, influye de forma notoria en el de rutinas organizativas de Nelson y Winter (1982) con el que se refieren a “los patrones predecibles de comportamiento de la empresa” (p. 14), en ellas se incluye desde los procesos de producción hasta los de contratación y despido del personal. Dichas rutinas son “el reflejo del estado del conocimiento en la empresa” entendido como “el modo de hacer algo” (p. 60).

Si nos adentramos en los trabajos de los autores encuadrados en el Enfoque de Recursos y Capacidades², Dosi et al., (1990) y Teece (1988), definen las competencias como un conjunto diferenciado de habilidades tecnológicas, activos complementarios y rutinas organizativas que proveen la base para las capacidades competitivas de la empresa en uno o más negocios. Contemporáneamente, Aaker (1989) habla de *habilidades* y las define como “*algo que la empresa hace mejor que sus competidores*” (p.91).

Un salto cualitativo importante se produce a partir de la obra de Prahalad y Hamel publicada en el año 1990. Su definición es la piedra angular sobre la que se asienta el enfoque de la empresa basado en las capacidades. Utilizan el concepto *competencia nuclear* “... *entendida como un conocimiento colectivo de la organización referido al modo de combinar las habilidades de producción, las tecnologías, la organización del trabajo y la*

² En este subapartado se tratan las aportaciones de aquellos autores que hacen una distinción explícita entre el concepto de recurso y el de capacidad. Debe tenerse en cuenta que trabajos como los de Barney (1991) o Daft (1983), encuadran bajo el concepto de recurso todos los activos, capacidades, procesos, atributos de la empresa, etc., controlados por ésta y que facilitan la concepción e implementación de estrategias que incrementan la eficiencia y eficacia de la organización. Por tanto identifican recursos con fortalezas, sin ninguna distinción adicional. No obstante hay que señalar que el esfuerzo de estos trabajos se centra en la descripción y análisis de las condiciones que debe cumplir un recurso para ser fuente de ventaja competitiva, constituyendo éstas el conjunto de aportaciones clave que se han incorporado en esta investigación.

creación de valor” (p.82). Son fruto del aprendizaje colectivo e implican a varios niveles de personas (Prahalad y Hamel, 1990). Podemos resaltar tres elementos clave de esta definición de las capacidades, el carácter colectivo, el conocimiento y el aprendizaje y la coordinación e integración de habilidades y tecnologías. No obstante, no se deslindan de forma clara algunos recursos –habilidades directivas– de las capacidades propiamente dichas.

Por su parte, Teece, Pisano y Shuen (1990), recogiendo las aportaciones de la definición anterior y las realizadas por Hayes y Wheelwright (1984) y por Teece (1988), describen las capacidades como “...un conjunto de habilidades diferenciadas, activos complementarios y rutinas que proveen la base para las capacidades competitivas de la empresa y una ventaja sostenible en una actividad particular” (p. 28). Estas dos aportaciones conforman la base del denominado Enfoque Basado en Capacidades (*Competence-Based View*), de tal modo que los trabajos posteriores se orientan a señalar y desarrollar alguno de los aspectos clave ya presentados.

Así, encontramos un conjunto de autores que definen la capacidad como un conjunto de recursos orientados a la realización de una actividad: Aquello que se hace especialmente bien como resultado del trabajo conjunto de un grupo o vector de recursos (Amit y Shoemaker, 1993; Barney, 1996; Collis, 1991; Grant, 1991; Hamel, 1994; Oliver, 1997). Es interesante destacar dos ideas que subyacen en esta línea de trabajo. Por un lado, la capacidad entendida como un equipo de individuos –con sus habilidades, actitudes y valores– y activos integrados y coordinados (Eriksen, 1996; Teece, Pisano y Shuen, 1997). Por otro, la orientación de éstos al desempeño de una actividad y la consecución de un fin. (Black y Boal, 1994, 1997; Sánchez y Heene, 1997). Dicha selección de objetivos dependerá de la existencia de un conjunto de valores y cogniciones comunes acerca de la evolución de los mercados y de las futuras interacciones entre tecnologías y el resto de factores organizativos (Bogner y Thomas, 1994). De estos trabajos se deriva que la capacidad requiere tres condiciones: organización, propósito y deseo de logro de objetivos.

De las tres condiciones que hemos mencionado al final del párrafo anterior se deriva que el “*mix*” de capacidades que desarrolla una organización y el valor estratégico de cada una de ellas, es fruto de la elección deliberada de la dirección, que concibe su negocio de un modo particular y, en consecuencia, decide con qué capacidades va a competir y cuál es el contenido e importancia relativa de cada una de ellas (Hamel y Prahalad, 1993; Bettis y Prahalad, 1995; Prahalad y Bettis, 1986; Thomas y McDaniel, 1990). Por tanto, el desarrollo de las capacidades requiere de la dirección decisiones de inversión y despliegue de recursos en orden a crear y desarrollar una serie de rutinas y prácticas colectivas (Zollo y Winter, 2002), así como la creación de un conjunto de mecanismos organizativos de carácter formal, que permiten el desarrollo y enriquecimiento de dichas capacidades (Kale et al., 2002).

Lo anterior pone de relieve el problema de asignación de recursos al que se enfrenta la dirección a la hora de elegir qué nivel de desfuerzo dedicar al desarrollo de las diversas capacidades que componen el “*mix*” estratégico de la organización. Para poder afrontar el reto de optimizar la asignación de recursos es necesario tener información acerca de qué capacidades tienen un impacto mayor sobre el desempeño de la empresa. Dicho de otro modo, qué capacidades son comparativamente más importantes en términos de ROR (“return of resources”).

Somos conscientes de que, al hacer este planteamiento estamos simplificando parte del problema, ya que ignoramos el efecto de las capacidades de aprendizaje. No obstante, si asumimos lo anterior, podemos plantear que aquellas empresas que inviertan sus recursos en el desarrollo de las capacidades con mayor impacto sobre el

desempeño organizativo, obtendrán unos resultados superiores a aquellas que asignan sus recursos al desarrollo de capacidades con un menor impacto en los resultados de la organización.

De lo expuesto hasta ahora se derivan dos hipótesis que pretendemos contrastar en el análisis posterior. El nivel de desempeño de una organización es fruto del “mix” de capacidades con el que compite y de las decisiones de asignación de recursos para el desarrollo de ciertas capacidades. Por tanto:

H1. Todas las capacidades de una organización tienen una influencia positiva sobre los resultados empresariales.

H2. Las capacidades tienen impactos directos sobre el desempeño organizativo significativamente diferentes.

2.2. MEDICIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LAS CAPACIDADES

La medición de las capacidades constituye uno de los desafíos pendientes para los académicos que trabajan en el ámbito del Enfoque de Recursos y Capacidades y se presenta actualmente como una interesante línea de investigación, principalmente por dos razones: 1) las capacidades son clave en la consecución de ventajas competitivas sostenibles; 2) Su medición condiciona la significatividad y la calidad de los resultados, y por tanto la relevancia del trabajo empírico.

La dificultad inherente a esta tarea es evidente. Por un lado, las capacidades son de naturaleza intangible y por tanto no directamente observables, y por otro lado, ¿cómo se valoran sin tener asignado un valor de mercado?

Pese a ello, se observan esfuerzos en la literatura para su medición, donde se han seguido claramente dos enfoques diferentes (Camisón, 2005): a) utilización de medidas sustitutivas cuantitativas (variables “proxy”); b) adopción de escalas de clasificación adecuadas que permitan trasladar el juicio y la experiencia de los directivos a medidas subjetivas de los intangibles de la organización. Por ejemplo, para medir el desempeño en competencias de marketing pueden usarse sustitutos cuantitativos financieros (cifra de ventas) o no financieros (número de nuevos clientes) o medidas cualitativas mediante escalas numéricas o lingüísticas.

Un problema clave para la valoración de las capacidades es mantener la objetividad. La mayoría de los estudios empíricos optan por utilizar, siempre que sea posible, sustitutos cuantitativos para evaluar los componentes intangibles alegando la imparcialidad y falta de objetividad de las percepciones directivas sobre las capacidades que se presenta si se utilizan escalas de medición subjetivas junto con la dificultad de medir de manera cuantitativa los activos intangibles. Sin embargo, en la literatura observamos tres tipos de escalas subjetivas para la medición de las capacidades: 1) las que comparan objetivos y resultados (McGrant, MacMillan y Venkatraman, 1995); 2) las que incluyen preguntas referidas al grado de posesión de las características asociadas a las diferentes capacidades (Sharma y Vredenburg, 1998); 3) las que utilizan la comparación con los competidores (Grant, 1991). En esta línea destacamos los trabajos de Camisón (1999; 2005) en su esfuerzo de crear y validar escalas para la medición de diferentes capacidades³ a partir de la utilización de los tres tipos ya comentados. El resultado de su esfuerzo fue la generación de escalas multi-ítem⁴ siguiendo la rigurosa metodología sugerida por la literatura (Churchill, 1979; Malhotra, 1981). En este trabajo partiendo de la

³ Este autor las denomina competencias distintivas.

⁴ Las escalas multi-ítem son las más utilizadas actualmente en la literatura sobre estrategia. Su superioridad sobre las escalas que emplean un único ítem ha quedado ya ampliamente demostrada (Churchill, 1979; Churchill y Peter, 1984).

metodología propuesta por Camisón (1999; 2005) pretendemos medir las capacidades a través de la elaboración y adaptación de escalas multi-ítem

Sin embargo antes de elaborar las escalas es necesario establecer el dominio del constructo que se pretende medir. Es decir, debemos establecer un criterio para identificar las capacidades, definir su propósito y delimitar su contenido. La literatura académica ha sido prolija en el establecimiento de taxonomías que han tomado en consideración los criterios más diversos. Dado que el análisis de dichas clasificaciones no forma parte del objetivo del presente trabajo, sintetizaremos diciendo que, a partir de la revisión de la literatura, podemos clasificar las capacidades en dos grandes grupos de carácter genérico (Helfat y Peteraf, 2003): 1) las *capacidades operativas* o funcionales; 2) las *capacidades dinámicas*, que son aquellas que permiten integrar y configurar los recursos y los procesos de la organización para hacer frente a los cambios y nuevas exigencias del entorno. Dentro de esta categoría podemos diferenciar: 2.a) las capacidades directivas, vinculadas a la integración de las actividades funcionales y a la cohesión de la organización; y 2.b) las capacidades en organización y recursos humanos, que son decisivas para explicar la eficacia alcanzada por la empresa en la asignación de recursos.

Tal y como señalan Priem y Butler (2001), estas clasificaciones olvidan el contexto y las particularidades de cada industria y sector de actividad. Dado que las capacidades están íntimamente relacionadas con los procesos de transformación y agregación de valor, parece razonable pensar que la definición y el contenido de las mismas serán esencialmente diferentes y su importancia relativa distinta, en función de la industria estudiada. En esta línea encontramos trabajos que definen y estudian el contenido y la importancia de las capacidades específicas de una industria: Henderson y Cockburn (1994), industria farmacéutica; Miller y Shamsie (1996), estudios cinematográficos; Brush y Artz (1999), servicios veterinarios; Makadok y Walker (2000) y Clulow et al. (2003), servicios financieros; Ethiraj et al. (2005), diseño de software; Cheng y Yeh (2007), transporte aéreo de mercancías.

Estos trabajos, si bien superan las limitaciones planteadas por Priem y Butler (2001), y resultan de gran valor para comprender las claves de la competencia en una industria, presentan serios problemas de generalización de los resultados, ya que la definición del contenido de las capacidades es tan específica que resulta muy difícil su traslación a otras industrias sin que pierdan gran parte de su validez y significatividad.

Por ello consideramos que es necesario explorar la utilidad de establecer clasificaciones de capacidades y definir su contenido desde un nivel intermedio de análisis: el sector. Por tanto, vamos a contextualizar el análisis de las capacidades circunscribiéndonos a empresas del sector servicios y, en consecuencia, considerar aquellas capacidades que la literatura ha señalado como relevantes para la prestación de servicios.

Con el objetivo de establecer una clasificación de capacidades clave para la prestación de servicios, partimos de los trabajos anteriores que han analizado industrias de servicios (veterinarios, financieros, software, transporte), analizamos la definición y el contenido de las capacidades que proponen, y tratamos de establecer un común denominador que nos permita identificar y definir una tipología de capacidades generalizable al sector servicios.

Tal y como se muestra en la tabla 1, del análisis de contenido de los trabajos antes mencionados, se desprende que, en el sector servicios, las capacidades más relacionadas con el desempeño organizativo son las capacidades: de marketing; de prestación de servicios; directivas; de organización y recursos humanos.

Brevemente vamos a definir que entendemos por cada una de ellas y su contenido:

Incluimos en *capacidades comerciales o de marketing* los conocimientos valiosos sobre los mercados, sobre los clientes y sobre los competidores actuales y potenciales que poseen las personas en la organización. Se incluyen

en esta categoría las capacidades de gestión comercial o de marketing de la organización y de sus miembros; entre ellas, habilidad para el desarrollo de campañas de comunicación, destreza en la selección de mercados objetivo, capacidad para el establecimiento de precios, habilidad en ventas y en distribución, calidad del servicio de atención al cliente, etc. También incluimos activos intangibles externos como la reputación, imagen de marca, base de clientes satisfechos y leales, etc. acumulados por la organización.

Las **capacidades en prestación de servicios** incluyen el conocimiento valioso almacenado por la empresa sobre las destrezas y habilidades para la gestión de operaciones y para diferenciarse de la competencia en costes, calidad, flexibilidad, servicio, rapidez o adaptación al cliente, la habilidad de la empresa bien para especializar o para diversificar su oferta de productos y servicios.

Las **capacidades directivas** derivan de los activos de conocimiento tácito depositados en los directivos. Incluimos tanto las habilidades y los conocimientos individuales de las personas que ocupan cargos directivos, como las capacidades derivadas de las interrelaciones entre ellas. Describen aquellos conocimientos y habilidades en los que la dirección está específicamente cualificada gracias a su formación, experiencia y responsabilidades pasadas y actuales. Estas capacidades son fundamentales en cuanto de ellas se deriva la destreza para generar información única que pueda guiar a la organización en su estrategia y dirigir el cambio en función del entorno.

Tabla 1: Cuadro resumen de las capacidades empleadas en los trabajos sobre empresas de servicios

AUTORES	INDUSTRIA	CAPACIDADES			
		MARKETING	PRESTACIÓN DE SERVICIOS	DIRECCIÓN	ORGANIZACIÓN Y RRHH
Cheng y Yeh (2007)	Transporte aéreo	Capacidad de respuesta; Cortesía en el trato; Provisión de información; Frecuencia e intensidad de la relación con los clientes	Capacidad logística; variedad de servicios ofrecidos	Capacidad para definir el ámbito de actividad y establecer alianzas	Capacidad para desarrollar y mejorar los procesos de prestación de servicios.
Ethiraj et al. (2005)	Software	Capacidad para establecer una relación fluida con el cliente y comprender sus necesidades específicas	Capacidad de diseño y elaboración de programas	Capacidad para estimar los recursos necesarios en términos de cantidad y calidad	Capacidad para elaborar un calendario de trabajo acertado que facilite la coordinación entre personas, equipos y departamentos
Clulow et al (2003)	Servicios financieros	Entendida en términos de reputación e intensidad de la comunicación con clientes	Considera los recursos clave para ello: Sistemas informáticos; Bases de datos.	Capacidades directivas	Historia y cultura de la organización; Experiencia y grado de integración de los equipos
Makadok y Walker (2000)	Servicios financieros		Capacidad de predicción de cambios en los mercados		
Brush y Artz (1999)	Servicios veterinarios	Relación con clientes; Formación de los clientes	Agrupar una serie de capacidades operativas: cuidados rutinarios; distribución medicamentos; cuidados preventivos; alojamiento y manutención.		

Fuente: Elaboración propia

Por último, las *capacidades organizativas y de recursos humanos* incluyen los activos de conocimientos específicos de la empresa, ya lo sean en forma de conocimientos materializables en: a) activos de infraestructura susceptibles de ser transmitidos y compartidos por varias personas en el seno de la organización, como normas y procedimientos organizativos; b) conocimientos internalizados compartidos en la organización de modo informal, como formas de hacer derivadas de la historia y la cultura organizativa, de su sistema de recompensas e incentivos y de los principios de base para su diseño organizativo o su estructura organizativa, que permiten el conocimiento de las variables clave para satisfacer a los empleados y mejorar la competitividad de la empresa.

Una vez definidas las capacidades, a partir de la síntesis de aquellos trabajos que han analizado industrias concretas, vamos a realizar un ejercicio similar para establecer hipótesis sobre la importancia relativa de las capacidades consideradas, en términos de impacto directo sobre el desempeño de la organización. Para ello repasaremos brevemente los hallazgos y conclusiones de los artículos que hemos considerado anteriormente:

Brush y Artz (1999) destacan que en los servicios, por su propia naturaleza, resulta muy importante la experiencia vivida por el cliente durante el proceso de prestación. Por ello considera que las capacidades de marketing serán las que tengan un mayor impacto directo sobre el desempeño de la organización, por delante de las capacidades operativas, relegando las capacidades directivas y de organización a un segundo plano.

Por su parte Makadok y Walker (2000), concluyen que la capacidad para predecir los cambios en los tipos de interés resulta clave para explicar los resultados de las gestoras de fondos. En este caso no es posible obtener conclusiones de carácter comparativo, ya que el trabajo considera sólo una capacidad de tipo operativo. Posteriormente, Clulow et al. (2003) a través de un conjunto de entrevistas en profundidad a directivos de empresas bancarias, llegan a la conclusión de que en una industria sujeta a altos niveles de incertidumbre y cambios rápidos, las capacidades directivas son las que tienen un mayor impacto sobre el desempeño. Sin entrar a valorar la metodología empleada y la fuente de información consultada, pensamos que hay que tomar con cierta precaución el hecho de que sean los propios directivos quienes consideran las capacidades directivas como aquellas que tienen un mayor impacto sobre el rendimiento de la organización.

Ethiraj et al. (2005) analizan el impacto que tienen sobre la rentabilidad las capacidades con las que compite una empresa de software en India. Su conclusión es que la capacidad de establecer relaciones duraderas con el cliente es la que mayor impacto tiene sobre el desempeño, seguida de la capacidad de programación de actividades y coordinación de equipos y de la capacidad para estimar y asignar los recursos necesarios. Estos resultados parecen relegar al último lugar, en términos de importancia relativa, a las capacidades de diseño y elaboración de programas, sin embargo no debemos obviar el hecho de que la unidad de análisis es el proyecto y no la organización, por lo que las capacidades de tipo operativo que se están considerando son idénticas, ya que es el mismo equipo de programadores el que realiza los diferentes proyectos.

Finalmente Cheng y Yeh (2007), al analizar las empresas de transporte aéreo de mercancías observan que las capacidades de marketing son las que tienen un mayor impacto directo sobre la competitividad de la empresa, seguida de la capacidad logística y finalmente de las capacidades directivas.

A partir de las evidencias recogidas de los trabajos anteriores, nos atrevemos a adelantar que las capacidades de marketing serán las que mayor impacto directo tengan sobre el desempeño de la organización.

H.3. Las capacidades de marketing tienen un impacto directo sobre el desempeño superior al resto de capacidades.

Respecto a la importancia relativa del impacto de las demás capacidades sobre el desempeño de la organización, las evidencias son difusas y en ocasiones contradictorias, no obstante, una lectura detallada de los trabajos mencionados parece indicar que, las capacidades directamente relacionadas con los procesos de prestación del servicio tienen un impacto directo sobre el desempeño superior al de las capacidades directivas y las capacidades de organización.

H.4. Las capacidades de prestación de servicios tienen un impacto directo sobre el desempeño organizativo superior al de las capacidades directivas y las capacidades de organización.

2.3. CAPACIDADES Y RESULTADOS: ¿CÓMO MEDIR EL DESEMPEÑO?

La relación existente entre capacidades y resultados empresariales ha sido puesta de manifiesto a nivel teórico por numerosos autores que han expresado que los activos estratégicos y su gestión son clave para conseguir ventajas competitivas sostenibles (Aaker, 1989; Dierickx y Cool, 1989; Barney, 1991; Amit y Schoemaker, 1993; Black y Boal, 1994; Lado y Wilson, 1994, entre otros). También encontramos estudios empíricos que avalan esta relación, como por ejemplo Snow y Hrebiniak (1980), Conant, Mokwa y Varadarajan (1990), Hall (1993), Rangone (1997) o mucho más recientes y realizados sobre empresas de servicios como Clulow, Gerstman y Barry (2003), Ethiraj et al. (2005) o Cheng y Yeh (2007).

Una de las principales limitaciones de la mayor parte de estos estudios proviene del modo de medir el desempeño organizativo. Sabemos que el desempeño es probablemente el constructo clave en dirección estratégica (March y Sutton, 1997; Rumelt, Schendel y Teece, 1991). Sin embargo, no es un constructo fácil de definir y de medir por su carácter complejo (Venkatraman y Ramanujam, 1986) y por no ser directamente observable (Godfrey y Hill, 1995).

Pese a ello, existe un amplio consenso sobre la naturaleza multidimensional del desempeño organizativo (Richard, Barnett, Dwyer y Chadwick, 2004; Atkinson, Waterhouse y Wells, 1997; Venkatraman y Ramanujam, 1986). Sin embargo, este consenso se rompe al definir las dimensiones del constructo.

De igual manera, en el ámbito operativo, permanece un intenso debate sobre cómo medir los resultados empresariales de forma válida y fiable. Los problemas más candentes son el recurso a escalas uni-ítem versus escalas multi-ítem, y en el segundo caso cómo combinar los indicadores de la escala; y la conveniencia de emplear como método de medición indicadores subjetivos basados en las percepciones de los directivos de las propias organizaciones, o recurrir por contra a indicadores objetivos.

Creemos que es necesario superar las deficiencias de sistemas de medición convencionales, basados en indicadores objetivos y financieros (Hafeez et al., 2002; Ray et al. 2004) y aproximarnos al conocimiento de la competitividad de la organización, reflejando su índole multidimensional. En esta línea, hay que destacar el trabajo de Camisón y Cruz (2007) que proponen un instrumento fiable y válido para la medición de los resultados teniendo en cuenta la multidimensionalidad del constructo y la elección de una escala de medida multi-ítem a partir de la necesidad de recoger las distintas dimensiones de la creación de valor y los objetivos de todos los grupos de interés relacionados con la organización. Concretamente, consideran las siguientes dimensiones: *resultados financieros, eficiencia operativa, satisfacción de los stakeholders, impacto social y competitividad*. En este sentido, esta propuesta nos parece acertada, puesto que sintetiza diversas aportaciones y elimina los problemas anteriormente

señalados. En consecuencia, este trabajo, para medir el nivel de desempeño utilizará las escalas propuestas por Camisón y Cruz (2007).

3. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo de esta investigación es analizar qué capacidades tiene un mayor impacto directo sobre el desempeño de la organización en el ámbito del sector servicios. Para aportar evidencia empírica sobre los objetivos propuestos, se tomó como universo las medianas y grandes empresas de servicios ubicadas en España. Del total de la población objeto de estudio se seleccionó una muestra aleatoria mediante un procedimiento de muestreo estratificado, a partir del directorio de empresas denominado *Duns 50.000 principales empresas españolas*, en el cual la población de los sectores considerados supone un total de 797 empresas. Las características básicas de la muestra se recogen en la tabla 1. Las empresas seleccionadas y encuestadas fueron 152. El método de recolección de datos utilizado fue la entrevista personal al director general de la organización con cuestionario estructurado.

Tabla 1: Ficha técnica de la investigación

Universo y ámbito de la investigación:	Medianas y grandes empresas de servicios españolas
Tamaño de la muestra:	152 empresas
Nivel de confianza:	95 %
Error muestral	± 7.0 %
Procedimiento de muestreo:	Muestreo aleatorio estratificado por sectores
Tipo de entrevista:	Entrevista personal con cuestionario estructurado

Respecto a la distribución de la muestra por sectores, hemos agrupado las empresas entrevistadas en cinco sectores de actividad que consideramos importantes dentro del sector servicios: hostelería, bancario, seguros, transporte y hospitales, perteneciendo a los mismos el 70,7% de las empresas y el resto, el 29,3%, lo constituyen empresas que realizan otra serie de actividades pero también pertenecientes al sector servicios.

En cuanto a la localización geográfica, hemos realizado las entrevistas en diversas comunidades del territorio español siendo Madrid, Barcelona, Valencia, Sevilla o Bilbao, las principales ciudades donde el 82,9% de las empresas que componen la muestra tienen las empresas matrices o centrales.

Para la recogida de información se utilizó un cuestionario que parte de las escalas propuestas por Camisón (2005; 1999) para medir las diferentes capacidades de la empresa a estudiar y una escala de medición, compuesta por 25 ítems, que se corresponde con la escala validada por Camisón y Cruz (2007) para medir los resultados organizativos. Estas escalas son presentadas en la literatura por sus autores como escalas fiables y válidas para medir las variables analizadas aunque en este trabajo hemos analizado la fiabilidad y validez de cada una de ellas, comprobando que efectivamente cumplen las propiedades psicométricas establecidas por la literatura⁵.

⁵ Concretamente, hemos comprobado la *fiabilidad* de cada una de las escalas utilizadas a través del alpha de Cronbach y en todos los casos resultó ser superior a 0,9. Respecto a la validez: hemos comprobado la *validez de contenido* comprobando que los procedimientos empleados por los autores al elaborar las escalas son rigurosos en su metodología; la *validez convergente* utilizando el análisis factorial confirmatorio y observando que los indicadores de la bondad del ajuste empleados (GFI y AGFI) son buenos para todas las escalas siempre superiores a 0,9; la *validez discriminante* utilizando el test de diferencias de las Ji-cuadrado con buenos resultados; la *validez nomológica* con correlaciones que resultaron significativas entre las diferentes escalas de medición de las capacidades y los resultados con la valoración global del nivel de

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En primer lugar, nuestro propósito es comprobar que las diferentes capacidades desarrolladas por las organizaciones siempre conducen a la mejora de los resultados empresariales. Para ello, dado que las variables objeto de análisis son continuas, tanto la variable dependiente “resultados empresariales” como las variables independientes “Capacidades en marketing”, “Capacidades en prestación de servicios”, “Capacidades en dirección general” y “Capacidades en organización y recursos humanos”, hemos procedido al cálculo de correlaciones bivariadas de Pearson para determinar la existencia de relación entre ellas y su sentido.

Como se puede apreciar en la tabla 2, los coeficientes de correlación entre las variables objeto de estudio son significativos y en el sentido propuesto por la hipótesis a contrastar, con lo que podemos afirmar que la hipótesis H1 queda corroborada empíricamente.

Tabla 2: Coeficientes de correlación entre las capacidades y los resultados empresariales

	Resultados empresariales
Capacidades en marketing	0,581*
Capacidades en prestación de servicios	0,557*
Capacidades en dirección general	0,372*
Capacidades en organización y recursos humanos	0,451*
* Nivel de significación $p \leq 0,001$	

Tras estos resultados podemos afirmar que todas las capacidades adquiridas por la empresa repercuten de forma positiva y significativamente sobre los resultados empresariales, destacando que las capacidades en marketing son las que más influyen sobre éstos por el coeficiente obtenido (0,581), seguida de las capacidades en prestación de servicios (0,557), las capacidades de organización (0,451) y las capacidades directivas (0,372).

A su vez, para la contrastación de esta hipótesis hemos realizado un *path analysis*⁶, donde utilizando la matriz de covarianzas⁷ vamos a tratar de evaluar una serie de relaciones causales, sirviéndonos para ello del método de máxima verosimilitud (ML).

La información necesaria para la aplicación de esta técnica ha sido extraída de las escalas para la medición de las capacidades en marketing, prestación de servicios, dirección general y organización y recursos humanos, así como de la escala de medición del desempeño organizativo. Gracias a que la fiabilidad de dichas escalas es muy elevada (en todos los casos el alfa de Cronbach es superior a 0,90), hemos podido calcular el valor medio de cada una de estas escalas y con estos valores hemos realizado el *path analysis*, ya que el proceso operativo quedó considerablemente simplificado.

desempeño de la organización; y la *validez de criterio o externa* observando que las correlaciones entre las escalas de capacidades y el desempeño eran positivas y significativas.

⁶ El *path analysis* es una técnica empleada para evaluar la contribución directa causal de una variable sobre otra en una situación no experimental. Permite la estimación de los coeficientes de un conjunto lineal de ecuaciones estructurales, representando relaciones de causa y efecto establecidas por el investigador (Jöreskog y Sörbom, 1993).

⁷ La utilización de la matriz de varianza-covarianza frente a la matriz de correlación tiene la ventaja de proporcionar comparaciones válidas entre diferentes poblaciones o muestras. Sin embargo, la interpretación de los resultados es más compleja, aunque recomendable en todos aquellos casos en que el investigador realice un “contraste de la teoría” real para validar las relaciones causales (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999).

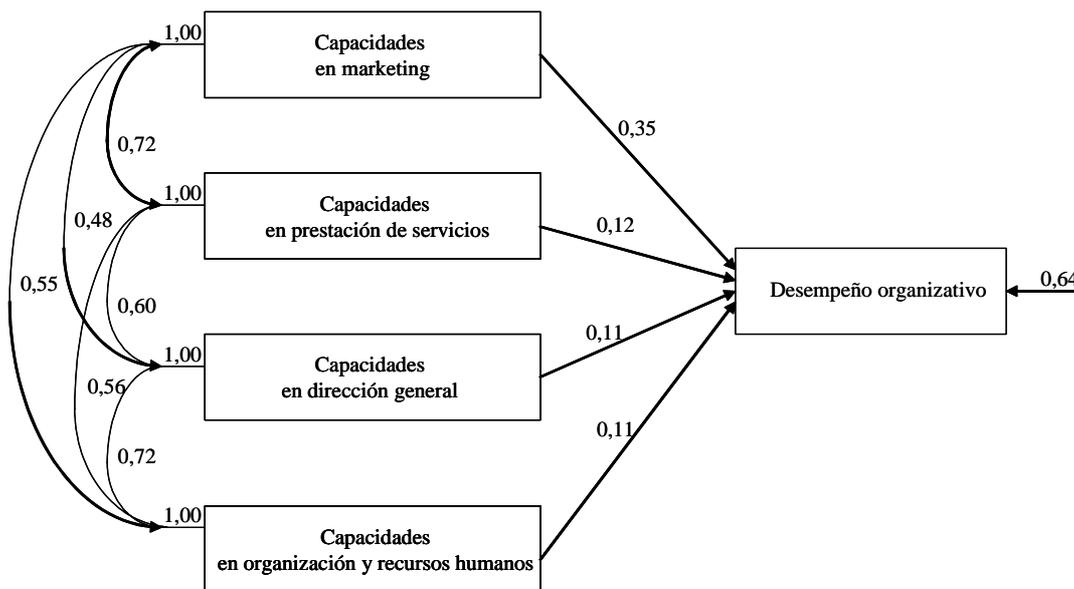
Como se puede observar en la tabla 3 los resultados obtenidos son totalmente satisfactorios. El modelo planteado presenta un buen ajuste. Adicionalmente, todos los coeficientes estructurales de las variables consideradas presentan valores positivos aceptables y valores t-Student muy superiores a 1,96.

Tabla 3: Índices de bondad del ajuste del *path analysis* del modelo que relaciona las capacidades y los resultados empresariales

MEDIDAS DE AJUSTE ABSOLUTO	MEDIDAS DE AJUSTE INCREMENTAL	MEDIDAS DE AJUSTE DE PARSIMONIA
GFI = 0,99 RMSEA = 0,071 SRMR = 0,017	AGFI = 0,93 NFI = 0,99	Chi-cuadrado = 3,45 Grados de libertad = 2 p = 0,17

En la figura 1 se muestran las relaciones planteadas para contrastar el modo en el que las capacidades influyen sobre los resultados, como establecía nuestra primera hipótesis.

Figura 1: Modelo que relaciona las capacidades y los resultados empresariales: *path diagram* con las estimaciones estandarizadas



Así pues, la ecuación derivada del modelo estructural con los parámetros estandarizados estimados (todos ellos con valores t superiores a 3,29 y, por lo tanto, significativos para $p < 0,001$) ha sido la siguiente⁸:

$$V5=0,35*V1+0,12*V2+0,11*V3+0,11*V4+E1$$

Tras la estimación del modelo estructural se puede destacar como resultado interesante el hecho de que todos los tipos de capacidades estudiadas ejercen una influencia positiva y estadísticamente significativa al 1% ($t \geq 2,57$) sobre los resultados empresariales, pero las capacidades en marketing son el tipo de competencias que más influencia poseen sobre los resultados (0,35).

⁸ Considerando las capacidades en marketing (V1), en prestación de servicios (V2), en dirección general (V3), en organización y recursos humanos (V4), el desempeño organizativo (V5) y la perturbación aleatoria o error en la ecuación estructural (E1).

Los resultados obtenidos nos permiten corroborar las hipótesis (H1), (H2) y (H3). Sin embargo, no se confirma (H4), ya que el impacto de las capacidades de prestación de servicios sobre el desempeño organizativo, no es significativamente superior al de las capacidades directivas y las capacidades de organización y recursos humanos

5. CONCLUSIONES

Partiendo de la consideración de que la generación y el desarrollo de las capacidades de una organización requiere que los directivos tomen decisiones de asignación de recursos financieros, humanos, directivos, etc., y en la medida en que estos recursos tienen usos alternativos, resulta relevante conocer qué capacidades inciden en mayor medida en los resultados empresariales, y por tanto ofrecerán un mayor retorno de los recursos invertidos (ROR).

En este trabajo sugerimos que, aunque todas las capacidades afectan positivamente al desempeño de la organización, su impacto directo sobre los resultados empresariales presentará diferencias significativas, que es necesario conocer para poder optimizar las decisiones de asignación de recursos.

Para abordar esta cuestión hemos planteado la necesidad de analizar las capacidades en un nivel de análisis intermedio entre las clasificaciones genéricas y aquellas que se circunscriben a una única industria. Por ello, partiendo de un conjunto de trabajos que analizan diversas industrias (servicios veterinarios; servicios financieros; diseño de software; transporte aéreo), hemos inducido una tipología de capacidades que capta las peculiaridades específicas del sector terciario y es generalizable a todas las empresas dedicadas a la prestación de servicios.

Igualmente hemos planteado la necesidad de establecer un sistema de evaluación del rendimiento en el que se recojan indicadores que recojan relaciones de causalidad directa entre capacidad y nivel de desempeño y que consideren simultáneamente indicadores financieros y no-financieros. Por ello hemos elegido una escala que considera: resultados financieros, eficiencia operativa, satisfacción de los stakeholders, impacto social y competitividad.

Los resultados obtenidos corroboran ampliamente tres de las cuatro hipótesis propuestas. Así, los datos confirman que todas las capacidades inciden positivamente sobre los resultados empresariales. Igualmente, se observan diferencias significativas en el nivel de impacto directo que tienen las capacidades analizadas sobre el desempeño de la organización. En tercer lugar, se observa que las capacidades de marketing tienen un impacto directo sobre el desempeño significativamente superior al resto de capacidades analizadas.

Por otra parte el análisis realizado no nos ha permitido confirmar la cuarta hipótesis, ya que el impacto de las capacidades de prestación de servicios sobre el desempeño no presenta diferencias significativas respecto a las capacidades directivas y a las capacidades de organización.

En conjunto, las evidencias obtenidas en este trabajo nos permiten confirmar que el ROR de las diferentes capacidades presenta diferencias significativas. Esta información es muy relevante para aquellos casos en los que la dirección se enfrenta al problema de asignar una dotación de recursos escasos al desarrollo y potenciación de las capacidades con las que compete.

El hecho de que las capacidades de marketing sean las que tiene un mayor impacto sobre el desempeño de las empresas dedicadas a la prestación de servicios, confirma la importancia de gestionar las expectativas del cliente a través de un contacto sostenido y de calidad en el que se intercambian información y emociones relevantes para el cliente.

No obstante este trabajo presenta una serie de limitaciones que no podemos soslayar. En primer lugar el desempeño organizativo, tal y como hemos visto, depende de un mix de capacidades, por lo que todas ellas deben estar desarrolladas a un nivel adecuado y suficiente. Es decir, que no tiene sentido invertir en el desarrollo de capacidades de marketing en aquellas organizaciones en las que las capacidades de prestación de servicios son significativamente peores que la media del sector. En segundo lugar el análisis realizado es de carácter estático, y por tanto no considera, ni la variable tiempo, ni el efecto del aprendizaje continuo, fruto de la historia y la experiencia. En tercer y último lugar, el estudio se limita a analizar el impacto directo de las capacidades sobre el desempeño, obviando que las propuestas que defienden que las capacidades dinámicas inciden de forma indirecta sobre los resultados empresariales, a través de las capacidades de carácter operativo (Zott, 2003). La superación de estas limitaciones abren futuras líneas de investigación que los autores pretenden seguir en un futuro próximo.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D.A. (1989): "Managing Assets and Skills: The Key to Sustainable Competitive Advantage". *California Management Review*, vol. 31, nº 2, pp. 91-106.
- Amit, R. y P. Schoemaker (1993): "Strategic Assets and Organizational Rent". *Strategic Management Journal*, vol. 14, nº 1, pp. 33-46.
- Andrews, K. (1971): *The concept of corporate strategy*. Down-Jones, Homewood, Illinois.
- Atkinson, Waterhouse y Wells, 1997
- Barney, J.B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, vol. 17, nº1, pp. 99-120.
- Barney, J.B. (1996): "The resource-based theory of the firm", *Organization Science*, vol. 7, nº. 5, pp. 469.
- Bettis R.A.; Prahalad, C.K. (1995): "The Dominant Logic: Retrospective and Extension", *Strategic Management Journal*, vol. 16, pp. 5-14.
- Black, J.A.; Boal, K.B. (1994): "Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage", *Strategic Management Journal*, vol. 15, summer, pp. 131-148.
- Black, J.A.; Boal, K.B. (1997): "Assessing the Organizational Capacity to Change", en Heene, A.; Sanchez, R. [eds.] (1997): *Competence Based Strategic Management*, John Wiley & Sons, Nueva York, Cap. 7, pp. 151-168.
- Bogner, W.C.; Thomas, H. (1994): "Core competence and competitive advantage: A model and illustrative evidence from the pharmaceutical industry", en Hamel, G. y Heene, A. [eds.] (1994): *Competence-Based Competition*, Jhon Wiley & Sons, Nueva York, pp. 111-144.
- Brush, T.H. y Artz, K.W. (1999): "Toward a contingent resource-based theory: The impact of information asymmetry on the value of capabilities in veterinary medicine". *Strategic Management Journal*, vol. 20, nº 3, pp. 223.
- Camisón, C. (1999): "Sobre cómo medir las competencias distintivas: un examen empírico de la fiabilidad y validez de los modelos multi-item para la medición de los activos intangibles". *First International Conference of The Iberoamerican Academy of Management: "Management Related Theory and Research: An Iberoamerican Perspective"*. 9-11 de Diciembre, Madrid.
- Camisón, C. (2005): "On how to measure managerial and organizational capabilities: Multi-item models for measuring distinctive competences". *Management Research*, vol. 3, nº 1, pp. 27-48.
- Camisón, C. y Cruz, S. (2007): "Creación de un instrumento para medir el desempeño organizativo". *XIV Congreso Nacional de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA)*. 19-21 Septiembre 2007, Valencia.
- Cheng, Y y Yeh, C. (2007): "Core Competentes and Sustainable Competitive Advantage in Air-Cargo Forwarding: Evidence from Taiwan". *Transportation Journal*, vol. 46, nº 3, pp. 5-21.
- Churchill, G.A. (1979): "A paradigm for developing better measures of marketing constructs". *Journal of Marketing Research*, vol. 16 (February), pp. 64-73.
- Churchill, G.A.; Peter, J.P. (1984): "Research Design Effects on the Reliability of Rating Scales: A Meta-Analysis". *Journal of Marketing Research*, vol. 21, nº 4, pp. 360-375.
- Clulow, V. Gerstman J. y Barry, C. (2003): "The resource-based view and sustainable competitive advantage: the case of a financial services firm". *Journal of European Industrial Training*, vol.27, nº 5, pp. 220-233.
- Collis, D. (1991): "A resource-based analysis of global competition: The case of bearings industry", *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 49-68.

- Conant, J.S., M.P. Motwa y P.R. Varadarajan (1990): "Strategic types, distinctive marketing competences and organizational performance: A multiple measures-based study". *Strategic Management Journal*, vol.11, nº 5, pp. 365-383.
- Cyert, R.M.; March, J.G.(1963): *A Behavioural Theory of the Firm*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs. N.J., USA. Traducido en Cyert, R.M.; March, J.G. (1965): *Teoría de la Toma de Decisiones Económicas en la Empresa*, Herrero Hermanos Sucesores S.A. Editores, Mexico.
- Daft, R. (1983): *Organization Theory and Design*, West, New York, USA.
- Dierickx, I.; Cool, K. (1989): "Asset Stock Accumulation and sustainability of competitive management", *Management Science*, vol. 35, nº. 12, pp. 1504-1514.
- Dosi G.; Teece, D.; Winter, S. (1990): "Towards a theory of corporate coherence", *mimeo*, en Collis, D. (1994): "How valuable are organizational capabilities?", *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 143-152.
- Eriksen, B. (1996): "Firm Resources and Capabilities: A Renewed Focus for Strategic Management", en Falkenberg, J.; Haugland, S.A. (1996): *Rethinking the Boundaries of Strategy*, Handelshøjskolens Forlag, Copenhagen, Denmark, pp. 51-78.
- Ethiraj, S.K.; Kale, P.; Krishnan, M.S.; Sing, J.V. (2005): "Where do capabilities come from and how do they matter? A study in the software services industry", *Strategic Management Journal*, vol. 26, nº 1, pp. 25-45
- Godfrey, P.C. y Hill, C.W. (1995): "The problem of unobservables in strategic management research". *Strategic Management Journal*, vol. 16, pp. 519-533.
- Grant, R.M. (1991): "The Resource-Based Theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation", *California Management Review*, vol. 33, pp. 114-135.
- Hafeez, K., Zhang, Y. y Malak, N. (2002): "Determining key capabilities of a firm using analytic hierarchy process". *International Journal Production Economics*, vol. 76, pp. 39-51.
- Hair, J.F.; Anderson R.E.; Tatham R.L.; Black W.C. (1999): *Análisis multivariante*, 5ª ed.. Ed. (Prentice Hall Iberia: Madrid).
- Hall, R. (1993): "A Framework Linking Intangible Resources and a Capabilities to Sustainable Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 607-618.
- Hamel, G. (1994): "The concept of core competence", en Hamel, G. y Heene, A. [eds.] (1994): *Competence-Based Competition*, Jhon Wiley & Sons, Nueva York, pp. 11-33.
- Hamel, G.; Prahalad, C.K. (1993): "Strategy as stretch and leverage", *Harvard Business Review*, vol. 71, nº. 2, pp. 75-84.
- Hayes, R.; Wheelwright, S. (1984): *Restoring our competitive edge: Competing through manufacturing*. John Wiley, Nueva York.
- Helfat, C. y Peteraf, M. (2003): "The dynamic resource-based view: capability lifecycles". *Strategic Management Journal*, vol. 24, pp. 997-1010.
- Henderson R.; Cockburn, I. (1994): "Measuring competence?. Exploring firm-effects in pharmaceutical research", *Strategic Management Journal*, vol. 15, winter, pp. 63-84.
- Hofer, C.W.; Schendel D. (1978): *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing Company, St. Paul Minnesota, USA.
- Jöreskog, K.G.; Sörbom D. (1993): *LISREL 8: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language*. (SSI, Scientific Software International: Chicago).
- Kale, P., Dyer, J., Singh, H. (2002): "Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: the role of the alliance function". *Strategic Management Journal*, vol. 23, pp. 747-767.
- Lado, A.A. y M.C. Wilson (1994): "Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective". *Academy of Management Review*, vol. 19, nº4, pp. 699-727.
- Makadok, R. y Walker, G. (2000): "Identifying a distinctive competence: forecasting ability in the money fund industry". *Strategic Management Journal*, vol. 21, pp. 853-864.
- Malhotra, N.K. (1981): "A Scale for Measure Self-Concepts, Person Concepts, and Product Concepts". *Journal of Marketing Research*, vol. 18, nº 4, pp. 456-464.
- McGrath, R.G.; MacMillan, I.C.; Venkatraman, S. (1995): "Defining and developing competence: A strategic process paradigm". *Strategic Management Journal*, vol. 16, pp. 251-275.
- Miller, D., Shamsie, J. (1996): "The resource-based view of the firm into environments: the Hollywood firm studios from 1936 to 1965". *Academy of Management Journal*, vol. 39, pp. 519-543.
- Nelson, R. (1991): "Why Do Firms Differ, and How Does it Matter?" *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 61-74.
- Nelson, R. y Winter, S.G. (1982): *An evolutionary theory of economic change*. Belknap Press. Cambridge, M.A.
- Oliver, C. (1997): "Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource Based Views". *Strategic Management Journal*, vol. 18, nº 9, pp. 697-713.
- Prahalad, C.K.; Bettis, R.A. (1986): "The Dominant Logic: A New Linkage Between Diversity and Performance", *Strategic Management Journal*, vol. 7 nº. 6, pp. 485-501.

- Prahalad, C.K.; Hamel, G. (1990): "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, May-June, pp. 79-91. Reimpreso en Foss, N. (1997): *Resources, firms, and strategies*. Oxford University Press, Nueva York, pp. 235-256.
- Priem, R. y Butler, J. (2001): "Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research?" *Academy of Management Review*, vol. 26, pp. 22-40.
- Rangone, A. (1997): "Linking organizational effectiveness, Key success factors and performance measures: an analytical framework". *Management Accounting Research*, vol. 8, n°2, pp. 207-219.
- Ray, G., Barney, J.B. y Muhanna, W.A. (2004): "Capabilities, business processes and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view". *Strategic Management Journal*, vol. 25, pp. 23-37.
- Rumelt, R.P. (1984): "Towards a strategic theory of the firm", en Lamb, R. [eds.] (1984): *Competitive strategic management*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, pp. 556-570. Reimpreso en Foss, N. (1997): *Resources, firms and strategies*. Oxford University Press, Nueva York, pp. 131-145
- Rumelt, R.P.; Schendel, D.; Teece, D. (1991): "Strategic management and economics". *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 5-29.
- Sanchez, R.; Heene, A. (1997): "Competence-Based Strategic Management: Concepts and Issues for Theory, Research and Practice", en Heene, A.; Sanchez, R. [eds.] (1997): *Competence-Based Strategic Management*, John Wiley & Sons, Chichester, West Sussex, U.K.
- Selznick, P. (1957): *Leadership in administration: A sociological perspective*. Harper & Row, N.Y. Traducido al Español en Selznick, P. (1962): *El mando en la administración. Una interpretación sociológica*. Estudio General de Navarra, Pamplona.
- Sharma, S. y Vredenburg, H. (1998): "Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities". *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 729-753.
- Snow, C.C. Y Hrebiniak, L.G. (1980): "Strategy, distinctive competence and organizational performance". *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, n° 2, pp. 317-336.
- Teece, D.J. (1988): "Technological change and the nature of the firm", en Dosi, G.; Freeman, C.; Nelson, R.; Silverberg, G.; Soete, L. [eds.] (1988): *Technical Change and Economic Theory*. Ballinger. Cambridge, M.A.
- Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A. (1990): *Firm capabilities, resources and the concept of strategy*, Working Paper, n° 90-8, December. University of California at Berkeley. Center for research in management.
- Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A. (1997): "Dynamic capabilities and strategic management" *Strategic Management Journal*, vol. 18, pp. 509-533. Reimpreso parcialmente en Foss, N. (1997): *Resources firms and strategies*. Oxford University Press, Nueva York, pp. 268-285.
- Thomas, J.B.; McDaniel, R.R., Jr (1990): "Interpreting Strategic Issues: Effects of Strategy and the Information-Processing Structure of Top Management Teams", *Academy of Management Journal*, vol. 33, n° 2, pp. 286-306.
- Venkatraman, N. y V. Ramanujam (1986): "Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches". *Academy of Management Review*, vol. 11, n° 4, pp. 801-814.
- Wernerfelt, B.(1984): "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp. 171-180. Reimpreso en Foss, N. (1997): *Resources firms and strategies*. Oxford University Press, Nueva York, pp. 117-130.
- Zollo, M. y Winter, S. G. (2002): "Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities". *Organization Science*, vol. 13, n° 3, pp. 339-351.
- Zott, C. (2003): Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: insights from a simulation study". *Strategic Management Journal*, vol. 25, pp. 97-125.