

## **PONENCIA: TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES**

SIMÓN CARDONA MARÍN<sup>30</sup>

TATIANA FRANCO RUIZ<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> Estudiante de Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales. Correo: sicardonam@unal.edu.co

<sup>31</sup> Estudiante de Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales. Correo: tfrancor@unal.edu.co

### **Resumen**

En el siguiente texto se describen los principales eventos y aspectos de la historia de la teoría de recursos y capacidades, lo que permitirá tener una visión más profunda del tema. Se citan autores que le han hecho aportes importantes y que le han otorgado relevancia en el contexto de las organizaciones. En el texto, se expondrán los principales conceptos y relaciones que integran la teoría, y recomendaciones sobre qué se debe hacer para ponerla en práctica en alguna organización. Finalmente, se presenta la conclusión a modo de reflexión de la importancia de esta teoría para la administración de empresas hoy en día.

### **Palabras clave**

Teoría de recursos y capacidades, origen y evolución, gestión de intangibles.

### **Abstract**

The following text describes the main events and aspects of the history of the resource-based view (RBV) theory, which will provide a deeper understanding of the topic. Authors who have made significant contributions and have given it relevance in the context of organizations are cited. In the text, the main concepts and relationships that comprise the theory will be outlined, along with recommendations on how to implement it in an organization. Finally, the conclusion is presented as a reflection on the importance of this theory for business management today.

### **Keywords**

Theory of resources and capabilities, origin and evolution, management of intangibles.

## Origen e Historia

La Teoría de Recursos y Capacidades fue iniciada a mediados de la década de 1980 por Wernerfelt (1984), Rumelt (1984) y Barney (1986) y desarrollada por ellos y otros autores (Barney, 1991; F, 1991; Ami y Shoemaker, 1993; Black y Boal, 1994; Teece, Pisano y Shuen, 1997).

“La teoría de los recursos fue bautizada con este nombre por Wernerfelt (1984) y se ha ido nutriendo con las aportaciones de Teece (1982), Lippman y Rumelt (1982), Rumelt (1984, 1987), Barney (1986, 1991), Dierickx y Cool (1989), y Teece, Pisano y Shuen (1990). Revisiones posteriores son las de Grant (1991), Conner (1991), Mahoney y Pandian (1992) y Peteraf (1993), así como estudios que complementan parcelas de la Dirección Estratégica como la globalización de mercados (Collis, 1991) (Tallman, 1991).” (Pérez, 1994, pg. 1).

Así mismo, se halla un amplio acuerdo en que las raíces de esta teoría se ubican en las obras de autores clásicos del pensamiento económico, como Ricardo, Chamberlin, Schumpeter y Penrose, así como en el pensamiento estratégico de Andrews.

En la década de 1980, el modelo de gestión estratégica se focalizó en las teorías de la organización industrial. Sin embargo, rápidamente orientó su análisis hacia el lado interno de la empresa, sobre la adquisición y dominio de capacidades tecnológicas y organizacionales en la estrategia de mejora de la eficiencia operativa y la ventaja competitiva de la empresa. (Grant, 1991, pg, 114) afirma que “este resurgimiento por el interés en los recursos de la empresa para la formulación de su estrategia es consecuencia de la insatisfacción ocasionada por el marco de equilibrio estático proporcionado por la organización industrial”

Mueller (1986), por su parte, comenta cómo varios estudios de caso hechos en el marco de la gestión estratégica denotaron la existencia de beneficios extraordinarios de largo plazo en ciertas empresas. Esto motivó a los académicos en el campo de la gestión a ir más allá de sus

límites teóricos y buscar en otras tradiciones una explicación. En esta búsqueda se utilizó la teoría económica, y como ya se dijo, de manera concreta la teoría de la organización industrial con sus explicaciones sobre la presencia de ganancias en el largo plazo; especialmente las teorías tradicionales de barreras de entrada, ventajas de escala y costos hundidos, entre otras.

La teoría de los recursos y las capacidades tiene sus raíces en el enfoque de Penrose (1959), quien consideraba a la empresa como un conjunto de recursos y un depósito de conocimiento. En la medida en que una empresa tenga los recursos, tendrá habilidades individuales y mediante estos puede proporcionar diferentes servicios (Penrose, 1959; citado por Fong *et al.*, 2016, pg. 418).

Sin embargo, “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 Birger Wernerfelt” (Fernández y Suárez, 1996, pg. 73). Esta obra de Wernerfelt fue la que más tarde dio nombre a esta escuela de pensamiento.

En ese orden de ideas, Fernandez y Suarez (1996) citan a (Mueller, 1986; Wernerfelt y Montgomery, 1988, Hansen y Wernerfelt, 1989; Rumelt, 1991; Rotem, 1994), autores que concluyen que el enfoque de la teoría de los recursos y la capacidad radica en explicar por qué las empresas que operan en el mismo entorno competitivo y sufren los mismos factores de éxito identificados en el mismo sector económico, obtienen diferentes niveles de beneficio. (Fernández y Suárez, 1996, pg. 10)

En la década de 1990, los trabajos de Barney (1991) jugaron un papel importante en la difusión de la teoría de los recursos, ya que ampliaron y reafirmaron su visión, constituyendo así los atributos de la teoría de los recursos considerando los recursos no físicos como creadores de condiciones competitivas sustentables, lo cual genera una ventaja.

Se podrían resaltar diferentes autores y estudios que aportaron metodologías innovadoras a lo largo de esta década para identificar y medir un determinado tipo de recurso o capacidad como lo fueron:

(Henderson y Cockburn, 1994; Farjoun, 1994; Helfat, 1994; Klavans, 1994; Klein y Hiscoks, 1994; Pisano, 1994; Verdin y Williamson, 1994; McGrath, McMillan y Venkataraman, 1995; Robins y Wiersema, 1995), Miller y Shamsie (1996) y Maijoor y Van Witteloostuijn (1996), en estos dos últimos trabajos se utilizaron modelos longitudinales que comprueban las proposiciones del enfoque de recursos a nivel de un sector o de un grupo de empresas.

La teoría de recursos y capacidades se convirtió en la precursora de la gestión del conocimiento en la década de 1990, un concepto más relacionado con la práctica empresarial, partiendo del modelo de las cinco fuerzas de Porter (1982), herramienta fundamental para entender el entorno competitivo y los factores que influyen desde el exterior en las empresas de un mismo campo. El análisis estratégico ha intentado estudiar por qué en un mismo campo se hace una diferencia en el desempeño de las organizaciones. “El estudio avanzó hacia el paradigma de la estrategia basada en los recursos y capacidades que se poseen, o los que se deben adquirir para poder competir. En definitiva, se pasa de un enfoque exterior a uno interior a la hora de fundamentar la creación de ventajas competitivas” (Loggiodice, 2010, pg. 55).

En 1991, con base en la teoría de los recursos y capacidades, se realizó un foro de investigación especial en el Journal of Management. En esta ocasión, los artículos pueden afirmar que los recursos y las competencias son cruciales para comprender el origen de la ventaja competitiva que mantienen las empresas. Según Barney (2011), posteriormente, estudiado y desarrollado el tema, se concibió a los recursos y capacidades como bienes tangibles e intangibles, los cuales incluyen elementos claves y útiles para definir e implementar estrategias competitivas. Por lo tanto, esta teoría es reconocida como una de las más importantes y poderosas para describir, explicar y predecir las relaciones organizacionales.

Según Knudsen (1995), como se citó en Concepción (2004), hay dos cambios principales que han favorecido esta colaboración: 1) el abandono de la idea de empresa como caja negra, pasando a ser

considerada como un elemento más, dentro de una teoría más amplia de precios y mercados, que puede contribuir significativamente a explicar diferentes aspectos; y 2) el asumir que existen diferencias entre empresas, alejándose así, de la concepción clásica para la cual todas las empresas son iguales en términos de los recursos controlados y los productos ofrecidos.

## Marco Teórico

Torres *et al.* (2018) mencionan como el asunto de generar ventajas competitivas en las empresas es una temática popular en la academia, pues está relacionado con la productividad de las industrias, y por ende de los países. “Estas ventajas competitivas, [...] pueden alcanzarse bien por factores internos e inherentes a las empresas, o por factores externos a ellas, sobre los cuales no tienen mediación.” (Torres *et al.*, 2018, pg. 5). Así es como en la administración estratégica surge una corriente que intenta explicar estas ventajas desde los **factores internos**.

En cuanto a estos estudios empresariales, Fong *et al.* (2016) denotan:

Aún existe una considerable discusión respecto a cuestiones básicas, como su naturaleza y alcance. Esta situación puede ser atribuida a su origen, ya que en su formulación actual se han integrado diversos enfoques, originalmente independientes, como las perspectivas basadas en los recursos (Wernerfelt, 1984), en las capacidades dinámicas (Teece, Pisano y Shuen, 1997), y en el conocimiento (Grant, 1996)”. (Fong *et al.*, 2016, pg. 7).

Todas ellas, sin embargo, integran la visión estratégica y microeconómica del análisis de rentas generadas por recursos como el soporte de las ventajas competitivas; en este sentido, Fong rescata la forma en que Penrose (1959) define la **empresa** como: “una integración de recursos productivos que le permiten crecer en respuesta a su eficiente manejo, y que dicho manejo constituye una fuente de heterogeneidad, rentas económicas y ventaja competitiva.” (Penrose, 1959; citado por Fong *et al.*, 2016, pg. 7). Esta heterogeneidad de los

recursos y la capacidad de las empresas para usarlos eficientemente es el origen de las **ventajas competitivas** y la posibilidad de generar recursos por encima de la competencia en el largo plazo. Esta definición dada por Barney en 1991 impactó el desarrollo de la gestión estratégica como disciplina, e impulsó la creación de otra diversidad de proposiciones al respecto y confirmaciones empíricas los años subsiguientes (Fong *et al.*, 2016).

Respecto a la relevancia de lo interno, Pulido (2010) resalta cómo el estudio macroeconómico y sectorial —si bien importante— no permite explicar la diferencia de desempeño entre empresas. En cambio, el estudio de factores endógenos y la competencia es

un actor fundamental por analizar porque se hace necesario determinar lo que tiene a fin de establecer las propias fortalezas y capacidades relativas frente a la misma y plantear una estrategia que le permita superarla. De esta manera se estará en capacidad de decidir cuáles de los recursos son estratégicos o no, con base en un análisis comparativo donde es fundamental la creación de valor. (Pulido, 2010, pg. 4)

Ynzunza & Izar (2011) anotan cómo la teoría sugiere que las diferencias entre el desempeño de las empresas son producto de diferencias en sus recursos y cómo los usan con sus capacidades. La Teoría de Recursos y Capacidades (TRC)

enfatisa la importancia de los recursos internos y las capacidades de la firma en el contexto del ambiente competitivo y el desarrollo de recursos y capacidades organizacionales (Wernerfelt, 1984) que ayudan a la organización a manejar su ambiente y a incrementar su desempeño (Day, 1994). (citado por Ynzunza & Izar, 2011, pg. 8)

Igualmente resaltan cómo las fuerzas de mercado tienen un importante rol en la generación de estos recursos y capacidades, por lo que es tarea de la empresa identificar las capacidades que proveen una fuerte ventaja competitiva, con las cuales podrá adaptarse a los cambios ambientales y generar estrategias valiosas.



Fong (1998) reconoce el equilibrio de los mercados de competencia perfecta como solo un referente teórico, y que en cambio en la realidad se dan mercados oligopólicos donde

El éxito empresarial está asociado a la obtención de beneficios extraordinarios, cuya existencia es posible por las imperfecciones del mercado. Desde la gestión estratégica, lo importante es utilizar o crear dichas imperfecciones en favor de la empresa, para que esta obtenga ingresos extraordinarios, tan altos como sea posible. (Fong, 1998, pg. 3)

Rescata que, en este sentido, la ventaja competitiva no se puede asignar a un recurso único en específico, sino a la posesión de recursos complementarios y su utilización superior. En la TRC, la estrategia consiste en la búsqueda de rentas extraordinarias y su sostenimiento en el tiempo; los recursos consisten la unidad básica de este análisis, siendo estos y los productos “dos caras de la misma moneda” (Wernerfelt, 1984; citado por Fong, 1998, pg. 4). Cuando se analiza el monto de actividades de una empresa, se puede inferir los recursos mínimos necesarios; y cuando, inversamente, se conoce el perfil de recursos de la empresa, se puede determinar su mercado de productos óptimo.

En cuanto a la creación de valor, Díaz (2009) rescata el comentario de Porter respecto a la ventaja competitiva como herramienta para este fin: “Si se crea valor para el cliente, significa que satisface la necesidad mejor que otro y por tanto sería elegido en el mercado frente a los restantes que puedan existir” (Porter citado por Díaz, 2009, pg. 5).

En tanto los negocios se vuelven más globalizados, las empresas deben desarrollar una nueva orientación hacia sus recursos. Freitas da Costa *et al.* (2016) cita a Penrose (1995), quien sugiere que a una compañía se le puede considerar una colección de recursos a disposición de la administración. Estos se pueden acomodar según las decisiones administrativas, y comentan que la función económica de la empresa es comprar y organizar recursos tanto físicos como humanos de forma rentable que provea de productos al mercado.

En este punto conviene destacar las contribuciones de algunos autores. E. Penrose y D. Teece. El trabajo de Penrose (1959) puede explicar el crecimiento empresarial en términos de dinamismo: los recursos excedentes que se generan internamente y posiblemente valiosos en actividades productivas distintas a las presentes sirven como motor para el crecimiento. Esta idea es continuada por el trabajo de Teece sobre diversificación corporativa (Teece 1980 1982) y empresa multinacional (Teece 1986). Desde el punto de vista de los costos de transacción (Williamson 1975, 1985) se agrega una segunda condición para el crecimiento: debe haber fallas que dificultan el manejo del exceso de recursos en el mercado. Desde un enfoque explícito basado en los recursos, Chandler (1992) defiende la idoneidad de las capacidades organizativas para explicar el nacimiento y crecimiento de las grandes empresas en los países desarrollados. Por lo tanto, la preferencia de recursos y capacidades determinará el posible espacio de expansión de la empresa.

Fong (1998) igualmente afirma que según la TRC la **heterogeneidad** proviene de la historia particular de cada empresa, su suerte y las acciones que haya tomado para obtener cierto recurso, y es esta heterogeneidad la que permite que cada una desarrolle capacidades y por consiguiente ventajas competitivas diferentes entre ellas. Esta es una concepción completamente contraria a la tradicional económica, donde a cada empresa se le es asignada óptimamente recursos, y de la estructural que propone que cada empresa debe seguir estrategias genéricas según la industria a la que pertenece (Fong, 1998).

El RBV (Resource Based View) examina, principalmente, el vínculo entre los recursos y las capacidades desigualmente distribuidos y la ventaja competitiva, por ello, se considera una perspectiva que va desde dentro hacia fuera en el análisis de la estrategia (Connor, 2002; Colbert, 2004). Es fundamental señalar en este punto, un aspecto trascendental en el RBV, la mera posesión de recursos de naturaleza superior no asegura la ventaja competitiva, sino las capacidades distintivas que posee la organización para hacer el mejor uso de estos (Penrose, 1959; Mahoney y Pandian, 1992). (Vargas, 2008, pg. 5)

Rugman y Verbeke (2002; citados por Vargas, 2008) comentan cómo la evidencia empírica apoya esta idea de que la existencia de recursos desigualmente disponibles combinados en capacidades organizacionales, es la precondition para obtener mayores ganancias que la competencia.

Los autores Chatterjee y Wernerfelt realizaron una aportación de gran importancia que complementa esto planteado:

Las empresas que poseen un mayor exceso de recursos físicos e intangibles se dirigirán con mayor probabilidad a negocios próximos o similares a los originales (diversificación relacionada) y las que poseen recursos financieros sobrantes se diversificarán hacia negocios más alejados y menos relacionados. (Chatterjee y Wernerfelt, 1991, pg. 35)

Al construir sus estrategias competitivas, las compañías deben tener en consideración las implicaciones de sus recursos y capacidades, en cuanto a cómo competirán para el público y cómo alcanzar las metas. La idea general de los **recursos** es que cuando estos son usados en conjunto de una forma eficiente, serán los líderes del desarrollo de las capacidades organizacionales. Por su parte, las capacidades son vistas como activos escondidos, información esencial que la empresa debe traducir en una habilidad especial que la distinguirá de sus competidores. Por tanto, se dice que es crítico que estos recursos y capacidades no sean reproducibles, transferibles ni accesibles (Nalcaci; Yagci, 2014); es decir, que no deben ser fáciles de imitar y utilizar por otra compañía del mismo sector.

Igualmente, Barney (1991) en su libro “Los Recursos” hizo una clasificación de ellos que fue un gran aporte gracias a que dio claridad terminológica. Distingue los físicos, como la tecnología, los equipos y planta, los materiales e incluso la locación geográfica; el capital humano es otra clase de recurso, evidenciado en la experiencia e inteligencia, relaciones interpersonales y la visión tanto de gerencia como empleados; finalmente aparta los recursos organizacionales: estructura de los sistemas de información, planeación, sistemas de control y

coordinación, y las relaciones informales tanto dentro como fuera de la organización.

De otra forma, en la TRC los recursos se dividen en intangibles y en tangibles. La importancia de los intangibles fue enfatizada por primera vez por Itami (1987) —uno de los primeros autores, que trata de teorizar sobre el éxito japonés— que llamó la atención sobre la importancia de los "activos invisibles". Posteriormente, Aaker (1989) y Hall (1993) distinguen dentro de los recursos intangibles entre los que serían estrictamente activos ("lo que se tiene") y competencias o habilidades ("lo que se hace").

La investigación empírica sobre el tema es particularmente compleja, dada la dificultad de diseñar medidas válidas y confiables para estos conceptos clave; aunque ya se ha percibido cierta evolución. Así lo expresan Miller y Shamsie (1996), en que diversas aportaciones permitieron que se haya dejado la descripción de la empresa a partir de sus recursos a una verdadera teoría de recursos.

Martínez & Martínez (2006) resaltan las dimensiones más influyentes, aquellas a las que Powell (1995) denomina **intangibles**: liderazgo, habilidades organizativas y cultura, compromiso de la dirección, organización abierta y empowerment; y que es a través de la TRC que se puede explicar en parte esta mayor importancia para obtener resultados,

En este marco teórico se asume que empresas de un mismo sector no tienen los mismos recursos estratégicos y que existen recursos que no son fácilmente transferibles (Barney, 1991). Grant (1991) distingue entre recursos tangibles e intangibles, destacando las dificultades para medir estos últimos. Para este autor, los recursos son la fuente de la que emanan las capacidades, que a su vez se constituyen en la fuente de las ventajas competitivas. Estas capacidades, denominadas como competencias distintivas, se definen como aprendizaje colectivo, coordinación de habilidades productivas e integración de múltiples herramientas técnicas. (Martínez & Martínez, 2006, pg. 6).

Sin embargo, alertan sobre el hecho que “no todos los recursos son capaces de generar ventajas competitivas (Barney, 1991)” (Martínez &

Martínez, 2006, pg. 7). Son los recursos que se denominan **estratégicos** los que pueden generar estas ventajas: aquellos que son valiosos, únicos e imperfectamente imitables.

Por ejemplo, la reputación es valiosa como recurso en cuanto contribuye al desarrollo de ventajas competitivas, a una posición superior frente a la competencia, como lo resalta García (2009). Sin embargo, para que el activo sea valioso y permita rentas superiores en el largo plazo, también debe ser escaso e imperfectamente imitable. En este caso, García (2009) anota que la reputación es escasa, puesto que no se puede obtener en el mercado, no es transferible de una empresa a otra; y que igualmente es inimitable, pues la reputación de una empresa solo tiene sentido dentro de sí misma (García, 2009).

Los recursos intangibles aportan a la creación de la heterogeneidad de forma decisiva, como lo anotan Fernández *et al.* (1998), quienes listan algunos recursos con valor económico, pero no adquiribles en el mercado: lealtad de los consumidores, conocimientos y destrezas del personal, organización de la actividad, credibilidad mercantil, laboral o financiera, etc. Sin embargo, también advierten que la posesión de estos recursos valiosos no significa un aumento inmediato de las rentas: si el recurso llega a ser demasiado escaso, el costo de obtención puede ser más alto que el aumento en ganancias. Así otro caso, la reducción de precios con el fin de aumentar la base de clientes puede no justificarse monetariamente, o el afán por obtener una patente puede resultar más costosa que los beneficios que traerá tener monopolio de esta (Fernández *et al.*, 1998).

Por su parte, las **capacidades** están definidas como “grupos de recursos trabajando juntos” (Grant, 1991; citado por Quezada, 2004, pg. 3) y se clasifican según su complejidad, desde las específicas, referentes a tareas concretas, a unas de mayor nivel que integran a otras capacidades inferiores. Respecto a esta integración de capacidades, el autor advierte que:

estas sólo pueden hacerlo mediante la integración del conocimiento de las personas. Esta es la razón por la que las capacidades de alto nivel son

tan difíciles de obtener. Una solución frecuente ha sido la creación de equipos multifuncionales de desarrollo de productos. (Quezada, 2004, pg. 3).

Las capacidades sustantivas u ordinarias son rutinas o procesos diarios de la organización que se realizan para lograr los resultados operativos deseados. Por otro lado, las **capacidades dinámicas** permiten el cambio de estas rutinas diarias (Zahra *et al.*, 2006; citado por Zapata & Mirabal, 2018). Las ordinarias se centran en la actividad de corto plazo, que permite el sustento de la empresa, mientras las dinámicas se usan para modificar y ampliar las capacidades ordinarias (Winter, 2003; citado por Zapata & Mirabal, 2018). Entonces,

Las capacidades y recursos operacionales de la empresa están directamente involucrados en los procesos de innovación para la conversión de entradas en salidas, mientras que las capacidades dinámicas influyen sobre estos procesos integrando y reconfigurando las capacidades operativas y recursos de la empresa. (Lin *et al.* (2016:865); citado por Zapata & Mirabal, 2018, pg. 7).

Como las capacidades dinámicas permiten a la empresa reconfigurar sus competencias, pueden obtener nuevas formas de ventajas competitivas que se adapten a las necesidades de cambios ambientales. Configuran, entonces, la habilidad para alcanzar y sostener ventajas competitivas en cara a las dinámicas de globalización y rápidos cambios tecnológicos. Además de esto, se conoce como capacidad de innovación la habilidad de continuamente transformar conocimientos e ideas en nuevos productos, procesos y sistemas para el beneficio de la compañía y sus interesados (Braga *et al.*, 2021).

Según la TRC, la inversión en aprendizaje “permite a las organizaciones aumentar su base de conocimiento y de cualificación de recursos humanos, así como su habilidad de asimilar y usar información futura (capacidad de absorción)” (Escandon *et al.*, 2011, pg. 3). Es esta capacidad de absorción, junto con la distribución heterogénea de competencias, las que permiten generar ventajas competitivas sustentables (Cohen y Levinthal 1990; Hasenclever y Cassiolato 1998; citados por Escandon *et al.*, 2011). Escandon *et al.* (2011)

mencionan cómo el **recurso humano** aporta de forma crucial a la ventaja competitiva: contribuyen al proceso productivo mediante nuevos conocimientos, lo que da importancia a las políticas de capacitación, actualización de conocimientos y estabilidad del personal, permitiendo así interiorizar habilidades necesarias para aumentar la productividad. Esto quiere decir que la empresa potencia sus R & C por medio de la inversión en el capital humano, otorgándole permanencia en el mercado. La empresa puede crear o ampliar sus capacidades empresariales mediante la aplicación de prácticas de recursos humanos, que enfatizan la contratación de trabajadores específicos para la organización y no para cubrir un puesto, invirtiendo en una capacitación continua de manera que se diseñen nuevas capacidades para favorecer a la productividad de largo plazo (Ortiz & Avellana, 2002; citados por Sánchez & Herrera, 2014).

Esto significa que alcanzar las metas es resultado de una buena administración, del uso de tecnologías y la capacidad del personal para desempeñar funciones a partir de habilidades y destrezas adquiridas. Por tanto, “hablar de habilidades y destrezas, es hablar de recursos humanos competentes” (Sánchez & Herrera, 2014, pg. 10).

En el siguiente cuadro se muestran autores de la primera década del presente siglo que han sido de mucho valor por sus aportes a los planteamientos de esta teoría:

### Tabla 4

Autor	Año	Descripción
<u>Michalisin</u> , Kline y Smith	2000	Examinaron relaciones entre intangibles como la reputación, Know-how y cultura organizativa con el desempeño futuro de las empresas.
<u>Bounfour</u>	2003	
Ordoñez de pablos	2003	Introducen una herramienta para la administración de los activos intelectuales de una empresa para efectos de incrementar las capacidades de generar ingresos en el LP.
Nilson y Ford	2004	
De castro, Nava y López Alama	2005	Representan al capital organizacional como un juego de activos valiosos y con factible apropiación de rentas.
<u>Claessen</u>	2005	Produce, implementa y disemina indicadores para comprender los valores intangibles en las empresas.
Hervás y Dalmau	2006	Proveen un marco estratégico y una herramienta para medir y valorar el capital intelectual en <u>clusters</u> nacionales.
Hirsch y Schneider	2007	Proponen 3 conductores de valor de potencial intangible del cliente. Específicamente cómo estos intangibles contribuyen a la creación de valor.
<u>Meng-Yuh, Jer-Yan, Tzy-Yih</u> y Thomas-W	2010	Analizan las relaciones de creación de valor entre cuatro componentes del capital intelectual: Capacidad innovadora, procesos eficientes de operación, relaciones con los clientes y valor humano agregado, así como los efectos causales sobre el desempeño.
García et al.	2010	Miden la relación existente entre la preocupación de la empresa por la valoración financiera de sus recursos intangibles, los motivos impulsores de esta valoración y los resultados económico-financieros que obtienen.

*Nota.* Tomado de: Una revisión de las principales teorías aplicables al capital intelectual (Ochoa - Prieto - Santidrian, 2012) Revista nacional de administración.



Para finalizar, un estudio de Guerras *et al.* (2014) muestra cómo la importancia de los factores internos (y por ende la TRC) ha aumentado en presencia y magnitud en las investigaciones administrativas, sin embargo, el estudio de factores externos no ha perdido su lugar. Así, comentan cómo algunos investigadores se preguntan si la TRC ha sido extenuada como tema de estudio y se pueda esperar que los factores externos retomen importancia académica en el futuro cercano.

### **Conclusiones**

El objetivo de la teoría de recursos y capacidades se fundamenta en la retroalimentación del potencial que tiene la empresa mediante la identificación de sus ventajas competitivas, lo anterior haciendo uso de diversos procedimientos que le permitan conocer cuáles son los recursos y capacidades que posee. Una de las etapas más importante de la TRC es evaluar los recursos y capacidades identificados, pero no es suficiente con identificarlos para obtener una ventaja competitiva, se hace necesario que tanto los recursos como las capacidades sean valiosos e inmóviles, es decir, que sean lo suficientemente diferentes como para que no puedan ser replicados por la competencia y lo adecuadamente sostenibles para mantener la ventaja competitiva en el tiempo, es aquí donde se puede encontrar un problema. Debido a la globalización, las redes sociales, la amplia comunicación entre consumidores y empresas y muchos otros factores, pueden hacer que la identificación de ese aspecto diferencial sea cada vez más difícil de conseguir, las empresas están sometidas todo el tiempo al riesgo de que su competencia trate de replicar sus productos y fórmulas, lo que hace que la identificación de esa ventaja competitiva sea un proceso continuo, el cual no se trata de una meta a lograr, sino más bien como un proceso que se debe construir día a día; esa capacidad de resiliencia y perseverancia es la que le da el verdadero valor a las empresas de hoy.

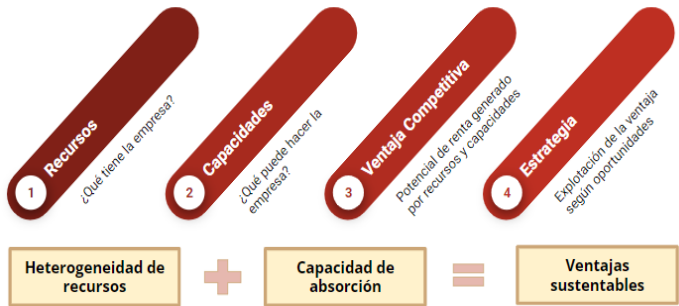
Se ha podido evidenciar que la TRC es una teoría que ha sido alimentada con aportes valiosos, lo que no la hace una teoría simple o ineficaz; así, el gran aporte de los autores y las contribuciones

realizadas por otras disciplinas, nos muestra que aunque el campo de la TRC es demasiado amplio, se considera como uno de los modelos teóricos más importantes para la implementación de la investigación, poder obtener ventajas competitivas en las empresas y fortalecer el desarrollo de nuevas capacidades. Es muy importante la aplicación de los recursos y capacidades en la empresa, aunque es necesario tener presente el tiempo que se requiere para conocer, evaluar y pronosticar los recursos actuales y futuros que se puedan presentar en el entorno.

La siguiente imagen ilustra de una manera más comprensible los elementos que contiene la TRC, de manera que al lector se le facilite entender la forma de aplicarla. No es más que haciendo uso de los variados recursos con los que cuenta la empresa y en la misma medida potenciándolos de la mejor manera, que obtiene una ventaja competitiva y sustentable en el tiempo.

**Figura 21**

*Modelo estratégico de una empresa bajo la Teoría de Recursos y Capacidades*



*Nota.* Elaboración propia

En este orden de ideas, La Teoría de Recursos y Capacidades presenta un enfoque estratégico de suma importancia en las dinámicas

actuales de las empresas, caracterizadas por los rápidos cambios e innovaciones, y la competencia marcada y acelerada; las empresas ya no logran ser competitivas por las meras características de sus productos, por lo que la búsqueda de la diferenciación es punto central de sus estrategias empresariales. La TRC plantea la posibilidad de identificar estos aspectos diferenciadores en recursos estratégicos y capacidades dinámicas y de absorción, a partir de las cuales la empresa encuentra su ventaja competitiva sobre la cual aseguraría mejores rendimientos que los demás. Por tanto, los conceptos presentados por la TRC son de utilidad para la empresa actual y su diseño estratégico.

## Referencias

- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Compet. Journal Management. Retrieved 2022, from <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J., Ketchen, D. J., & Wright, M. J. (2011). The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline? Journal of Management. Retrieved 2022, from <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206310391805>
- Braga, R. (2021). Innovation in Micro and Small Enterprises: Resources and Capabilities. SciELO - Brasil - Innovation in Micro and Small Enterprises: Resources and Capabilities Innovation in Micro and Small Enterprises: Resources and Capabilities. Retrieved Enero 18, 2022, from <https://www.scielo.br/j/rac/a/GMyVXhGHytngzb7ND6mvRs/?lang=en>
- Chatterjee, S., & Wernerfelt, B. (1991, Enero). The link between resources and type of diversification: Theory and evidence. Strategic Management Journal, 12(1). <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/smj.4250120104>
- Concepción, M. R. (2004). Antecedentes de la Teoría de los Recursos y Capacidades. ciencias Holguín, 10(2). [https://redib.org/Record/oai\\_articulo1428262-antecedentes-de-la-teor%C3%ADa-de-los-recursos-y-capacidades](https://redib.org/Record/oai_articulo1428262-antecedentes-de-la-teor%C3%ADa-de-los-recursos-y-capacidades)
- Díaz Fernández, I. (2009). Enfoque de Porter y de la teoría basada en los recursos en la identificación de la Ventaja Competitiva: ¿contraposición o conciliación? Economía y desarrollo, 144(1), 101-114. <https://www.redalyc.org/pdf/4255/425541313005.pdf>
- Fernández, Z., & Suárez, I. (1996). LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA DESDE UNA PERSPECTIVA BASADA EN LOS RECURSOS. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, (5), 73-92.

- [https://www.researchgate.net/profile/Isabel-Suarez-Gonzalez/publication/286418814\\_La\\_estrategia\\_de\\_la\\_empresa\\_desde\\_una\\_perspectiva\\_basada\\_en\\_los\\_recursos/links/5672d40408aedbbb3f9f6d3f/La-estrategia-de-la-empresa-desde-una-perspectiva-basada-en-los-recurs](https://www.researchgate.net/profile/Isabel-Suarez-Gonzalez/publication/286418814_La_estrategia_de_la_empresa_desde_una_perspectiva_basada_en_los_recursos/links/5672d40408aedbbb3f9f6d3f/La-estrategia-de-la-empresa-desde-una-perspectiva-basada-en-los-recurs)
- Fernández Sánchez, E., Montes Peón, J. M., & Vázquez Ordás, C. J. (1998). Tipología e implicaciones estratégicas de los recursos intangibles. Un enfoque basado en la tipología de los recursos. *Revista Australiana de economía RAE*, (11), 159-184. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2896703>
- Fong Reynoso, C. (1998). La Teoría de Recursos y Capacidades: Un enfoque contemporáneo en la gestión empresarial. *empresa & Economía*, (61). [https://www.researchgate.net/profile/Carlos-Fong-Reynoso/publication/267040211\\_La\\_Teoria\\_de\\_Recursos\\_y\\_Capacidades\\_Un\\_Enfoque\\_Contemporaneo\\_en\\_la\\_Gestion\\_Empresarial/links/54cc15570cf298d6565a0f08/La-Teoria-de-Recursos-y-Capacidades-Un-Enfoque-Contemporane](https://www.researchgate.net/profile/Carlos-Fong-Reynoso/publication/267040211_La_Teoria_de_Recursos_y_Capacidades_Un_Enfoque_Contemporaneo_en_la_Gestion_Empresarial/links/54cc15570cf298d6565a0f08/La-Teoria-de-Recursos-y-Capacidades-Un-Enfoque-Contemporane)
- Fong Reynoso, C., Flores Valenzuela, K. E., & Cardoza Campos, L. M. (2016). La teoría de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico. *Nova Scientia*. Retrieved Enero 18, 2022, from <https://www.scielo.org.mx/pdf/ns/v9n19/2007-0705-ns-9-19-00411.pdf>
- Freitas da Costa, M., Araújo de Moraes, W. F., Felisoni de Angelo, C., & Everaldo Costa, C. (2016, Enero 16). Perceived competitive advantage of soccer clubs: a study based on the resource-based view. *Science Direct*. Retrieved Enero 18, 2022, from <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S2531048817300202?token=9E0BFBB5D8ECDf0103E0B8AC91C83A4C046066A4633B763FFE89135A07A3B118C338369BDCF517F1F85087A96E856011&originRegion=us-east-1&originCreation=20220815155046>
- García de León Campero, S. (2009). Reputación corporativa y creación de valor: un enfoque desde la perspectiva de la teoría de los

- recursos y capacidades. (22), 87-108. Retrieved Enero 18, 2022, from  
<https://rayo.xoc.uam.mx/index.php/Rayo/article/view/197/186>
- Grant, R.M. (1991): The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation, California Management Review, Spring. Retrieved Enero 18, 2022, from  
[https://www.researchgate.net/publication/292714014\\_The\\_Resource-Based\\_Theory\\_of\\_Competitive\\_Advantage\\_Implications\\_for\\_Strategy\\_Formulation](https://www.researchgate.net/publication/292714014_The_Resource-Based_Theory_of_Competitive_Advantage_Implications_for_Strategy_Formulation)
- Guerras, L. Á., Madhok, A., & Montoro-Sánchez, Á. (2014). The evolution of strategic management research: Recent trends and current directions. Science direct. Retrieved Enero 18, 2022, from  
<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S2340943614000188?token=F6533ADCC2B37C0637A7333A91B50D41E8E677C94052F92CA6FEE426944D2AF2E80A43BC1C0EF78922FA2BBB66C653D3&originRegion=us-east-1&originCreation=20220815161516>
- Loggiodice, Z. (2010). La Gestión del Conocimiento como ventaja competitiva para las agencias de viajes y turismo. Eumed.net.  
<https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/zll/indice.htm>
- Martínez Costa, M., & Martínez Lorente, Á. R. (2006, Marzo). Sistemas de gestión de calidad y resultados empresariales: una justificación desde las teorías institucional y de recursos y capacidades. Science direct. Retrieved Enero 18, 2022, from  
<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S1138575808700513?token=81A09E987F61F171C793F4E62C67CBDF8EAADCB5CD01D3A83E28A83C1374529615D87F4FDF4431AE3CD7B48FF22A507&originRegion=us-east-1&originCreation=20220815155835>
- Miller, D., & Shamsie, J. (1996). The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios. Academy of

- Management, 39(3).  
<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/256654>
- Mueller, D (1986). Persistent performance among large corporations. en L. Thomas, The economics of strategic planning.
- Nalcaci, G., & Yagci, M. (2014). The Effects of Marketing Capabilities on Export Performance Using Resource-based View: Assessment on Manufacturing Companies. Science direct. Retrieved Enero 18, 2022, from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814039160>
- Ochoa Hernandez, M. L. L., Prieto Moreno, M. B., & Santidrián Arroyo, A. (2012). UNA REVISIÓN DE LAS PRINCIPALES TEORÍAS APLICABLES AL CAPITAL INTELECTUAL. Revista nacional de administración, 3(2).  
<https://doi.org/10.22458/rna.v3i2.486>
- Pérez Aguilar, S. W. (1994, Abril 20). La Teoría de Recursos y Capacidades (RBV): Precisiones Terminológicas - Archivo Digital UPM. Archivo Digital UPM. Retrieved 2022, from <https://oa.upm.es/10406/>
- Pulido, B. (2010). Teoría de los recursos y capacidades: el foco estratégico centrado en el interior de la organización. Revistas externado. Retrieved Enero 18, 2022, from <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/view/1632/1471>
- Quezada, F. (2004, August 27). Análisis cualitativo de los recursos y capacidades de una empresa | Horizontes Empresariales. Horizontes empresariales. Retrieved Enero 18, 2022, from <http://revistas.ubiobio.cl/index.php/HHEE/article/view/2073>
- Salas, J. A., Escandon, D. M., & Arias, A. (2011). Recursos y capacidades que inciden en el desempeño de los subsectores económicos colombianos 2003-2004: un acercamiento desde la teoría basada en recursos. redalyc. Retrieved enero 18, 2022, from <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=291325042002>

- Sánchez Peñaflor, s., & Herrera Avilés, M. (2014). LOS RECURSOS HUMANOS BAJO EL ENFOQUE DE LA TEORÍA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XXIV(2), 133-146.  
<https://www.redalyc.org/pdf/909/90947653008.pdf>
- Torres-Barreto, M., Vecino Arenas, C., & Mantilla, C. A. (2018, Octubre 3). LOS RECURSOS, LAS CAPACIDADES Y SUS INTERRELACIONES EN EL TEJIDO INDUSTRIAL COLOMBIANO. *Archive ouverte HAL*. Retrieved Enero 18, 2022, from <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01865796/document>
- Vargas Halabí, T. (2008). APROXIMACIONES TEÓRICAS EN LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS: LA TEORÍA DE LOS RECURSOS. *Redalyc*. Retrieved Enero 18, 2022, from <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=476748705001>
- Ynzunza Cortés, C. B., & Izar Landeta, J. M. (2011, Marzo). Efecto de las estrategias competitivas y los recursos y capacidades orientados al mercado sobre el crecimiento de las organizaciones. *Science direct*. Retrieved Enero 18, 2022, from <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0186104213712026?token=82703EF2A8D1BBDFD6B5749BF9121FD8D9FA2E6101C11491691E562B40913E87D214FB5E4F4DDA7E3E72EFA7BBD56850&originRegion=us-east-1&originCreation=20220815160144>
- Zapata Rotundo, G. J., & Mirabal Martínez, A. (2018). Capacidades Dinámicas de la Organización: Revisión de la Literatura y un Modelo Propuesto. *Redalyc*. Retrieved Enero 18, 2022, from <https://www.redalyc.org/journal/4560/456054552003/456054552003.pdf>