

Monterroso, E. 2016. Competitividad y Estrategia: conceptos, fundamentos y relaciones, *Revista del Departamento de Ciencias Sociales*, Vol. 3 Nro. 3:4-26

---

## COMPETITIVIDAD Y ESTRATEGIA: CONCEPTOS, FUNDAMENTOS Y RELACIONES

**Elda Monterroso**

Departamento de Ciencias Sociales  
Universidad Nacional de Luján  
[elda.monterroso@gmail.com](mailto:elda.monterroso@gmail.com)

### RESUMEN

El presente artículo ofrece un desarrollo conceptual acerca de la competitividad organizacional y las ventajas competitivas sobre las que ésta se sustenta. Se explica la relación entre competitividad, ventajas competitivas, competencias nucleares, capacidades centrales y estrategia. El abordaje desde distintas perspectivas teóricas permite visualizar de qué forma una competitividad ciertamente estática y sustentable en el tiempo se ha convertido en una competitividad dinámica que requiere la formulación de estrategias evolutivas y adaptativas. Finalmente, se argumenta acerca de la posibilidad de crear y re-crear ventajas competitivas temporales en contextos de grandes innovaciones y cambios.

**Palabras clave:** Competitividad. Estrategias dinámicas. Ventajas competitivas. Competencias centrales.

### COMPETITIVENESS & STRATEGY: CONCEPTS, FUNDAMENTALS AND RELATIONS

### ABSTRACT

This article provides a conceptual development on organizational competitiveness and competitive advantages on which it is based. The relationship between competitiveness, competitive advantages, core competencies, core capabilities and strategy explained. The

approach from different theoretical perspectives allows to visualize how an admittedly static and sustainable competitiveness over time has become a dynamic competitiveness that requires the formulation of evolutionary and adaptive strategies. Finally, it is argued about the possibility of creating and re-creating temporary competitive advantages in the context of major innovations and changes.

**Keywords:** Competitiveness, Dynamic Strategies. Competitive advantages. Core competences.

## 1. Introducción

El concepto de competitividad ha ido evolucionando a lo largo del siglo pasado, desde una mirada basada en aspectos relacionados con los productos que se ofrecen al mercado y diferentes variables concernientes a los recursos internos de las organizaciones, hasta una mirada más compleja, sistémica y dinámica. Aún así, se continúan escuchando frases tales como: “¡hay que reducir los costos del trabajo para ser competitivos!”, o “el tipo de cambio es un problema para la competitividad.” Pareciera ser que la competitividad, para muchos, es sólo un problema de costos...

Como primera aproximación, se puede decir que la competitividad es un término que indica la posición de una empresa en relación a las otras, asociándose entonces a la permanencia en el mercado y a la *generación de valor* para el cliente. Este último no necesariamente se mide en términos de precios/costos, sino que puede incluir un sinnúmero de variables, tales como la disponibilidad de un artículo, su calidad, su facilidad de uso, su vida útil, su confiabilidad, sus atributos simbólicos, como así también el trato que recibe el cliente de los prestatarios de un servicio, la velocidad de respuesta ante un pedido o la capacidad de adaptación de la empresa frente a los cambios del mercado, entre otras

¿Cómo definir, entonces, la competitividad?

Existe un claro consenso en las comunidades académicas, económicas y empresariales en que la competitividad es un concepto dinámico y complejo que no se puede analizar sino a través de un conjunto de variables, en su mayoría, interdependientes. Es, por lo tanto, un concepto difícil de explicar en todas sus dimensiones.

La competitividad es, en primer lugar, un concepto relativo, toda vez que un país, un sector o una firma son competitivos con relación a otro país, otro sector u otra firma.

En segundo lugar, la competitividad es *multidimensional*, ya que puede verse desde diferentes planos interdependientes: el organizacional, el sectorial, el regional o el nacional.

Es, entonces, un fenómeno que va más allá de la problemática de las unidades productivas y que abarca dimensiones endógenas y exógenas.

En tercer lugar, es un término que se asocia, invariablemente, a la *estrategia*, lo cual es acertado si se tiene en cuenta que el éxito de la misma se vincula directamente con la forma en que se utilizan las capacidades competitivas (recursos y competencias) para permanecer y/o crecer en el mercado de referencia.

Por último, la competitividad se relaciona de manera directa con el *posicionamiento*, toda vez que una buena posición en el mercado queda determinada por aspectos diferenciales que se nutren de las ventajas competitivas.

La competitividad es un aspecto *central* en la sustentabilidad y éxito de una organización y, como tal, debe ser integrada al análisis estratégico. A fin de contribuir a una mejor comprensión de los aspectos ligados a la competitividad, el presente artículo presenta una síntesis de los distintos conceptos y fundamentos que han tratado de explicarla, mostrando a su vez la convergencia con la estrategia y las ventajas competitivas, sin olvidar los elementos relacionados con la competitividad de la industria y las naciones, toda vez que éstas son creadoras de las condiciones económicas y productivas desde donde compiten la firmas.

## 2. Una aproximación al concepto y a los fundamentos de la competitividad

Tal como se mencionó previamente, a lo largo de la historia el concepto de competitividad y las fuentes que le dan origen han ido evolucionando, desde conceptos estáticos y dependientes exclusivamente de ciertos factores productivos hasta un enfoque dinámico y sistémico. A continuación, se exponen algunas de las ideas más relevantes en el tema:

### 2.1. Ventajas comparativas

De acuerdo con el enfoque tradicional de las *ventajas comparativas* (Ricardo, David, S. XIX), la competitividad se logra con el mantenimiento de bajos costos relativos de producción.

La teoría del comercio internacional desarrollada por Ricardo demuestra que los países tienden a especializarse en la producción y exportación de bienes cuyos costos relativos son más bajos respecto al resto del mundo, importando aquellas mercancías en las que son más ineficientes desde el punto de vista de los costos productivos.

Conforme se fueron desarrollando las distintas etapas de la Revolución Industrial, se fue consolidando la estructura industrial de muchos países y, con ello, la proliferación de empresas, el crecimiento de la competencia, productos y mercados. Comienza a surgir entonces un segundo enfoque, basado en el concepto de *ventajas competitivas*.

## 2.2. Ventajas competitivas

Michael Porter contribuyó con la gran difusión del término “ventajas competitivas” a través de sus obras “Ventaja competitiva de las Naciones” y “Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior”, publicadas en 1981 y 1985 respectivamente. El autor las define como aquellas características de una Nación o una empresa, que las distingue del resto y las sitúa en una posición superior para competir.

### 2.2.1. Impacto del entorno en la competitividad

La importancia del contexto como generador de ventajas competitivas fue plasmada por Porter (1991) en lo que dio en llamar el **diamante de la competitividad**. Desde la perspectiva producto - mercado, el autor identifica cuatro atributos que determinan el contexto en el cual compiten las empresas y que promueven o dificultan el logro de las ventajas competitivas:

- Condiciones de los factores
- Condiciones de la demanda
- Industrias relacionadas y de soporte
- Estrategia, estructura y rivalidad de las firmas,

a los que se suma la influencia del gobierno a través de sus diferentes áreas de actuación.

Estos cuatro atributos son evolutivos y mutuamente dependientes, ya que un determinante depende del estado de los otros, por lo que se crea un entorno de difícil reproducción.

Para Porter (óp. cit.) las ventajas competitivas deben determinarse en función del **posicionamiento** de una firma en el mercado, el cual dependerá de **cinco fuerzas** presentes en el mismo:

- la rivalidad existente de las firmas
- la aparición de nuevos competidores en el mercado,
- el poder de negociación de los proveedores
- el poder de negociación de los compradores y
- la existencia de bienes o servicios sustitutos.

En función de estos elementos, la organización podrá analizar las oportunidades y amenazas externas, las que, combinadas a un análisis interno de fortalezas y debilidades, le permitirá seleccionar la manera de diferenciarse para competir en ese mercado.

### 2.2.2. El anclaje en los recursos y la multidimensionalidad

La teoría basada en recursos relativizó la perspectiva de producto-mercado al tener en cuenta la influencia que las organizaciones podían lograr en el entorno a través de la innovación y enfatizó el rol que el conocimiento podía tomar en los determinantes de la competitividad. Así, la competitividad sería resultado del conocimiento propio de cada organización y sus características particulares.

De acuerdo con esta teoría, las bases sustentables de competitividad residen en un proceso continuo y sostenido de innovación tecnológica y capacitación.<sup>1</sup>, fundado, específicamente, en la eficiencia y productividad que se logre a partir de los conocimientos y características propios de cada organización.

Esta corriente de pensamiento, por lo tanto, enfoca la competitividad hacia el interior de las organizaciones al plantear que éstas son diferentes entre sí debido, principalmente, a los recursos y capacidades que tienen, los que a su vez permiten orientar sus estrategias. La posesión de ciertos recursos y capacidades, en especial aquellos de cierta escasez o rareza, constituirían, entonces, el cimiento de las ventajas competitivas.

Numerosos estudios han sido desarrollados bajo este paradigma, como por ejemplo la propuesta precursora de las de “competencias distintivas” de Selznick (1957), que enfatiza la propiedad de recursos, capacidades y rutinas para lograr eficacia y eficiencia; el estudio de Penrose (1959) cuando señala que “la posibilidad de producir nuevos artículos y de entrar en nuevos mercados hace que la expansión de la empresa no dependa de los productos que actualmente obtiene y sí de los recursos de los que dispone”; el trabajo de Wernerfelt (1984) donde se afirma que “la eficiencia adquirida por una empresa es función de los recursos y capacidades distintivas que la misma controla, los cuales son fuente de sinergia y de ventajas competitivas porque provienen del aprendizaje colectivo y exclusivo de la organización que compite en mercados imperfectos”. En sus estudios sobre factores estratégicos Barney (1986) indica, en forma similar al anterior, que las variables centrales que constituyen las ventajas competitivas son los recursos, las rutinas y las capacidades propias de las organizaciones. Barney argumentó que “los recursos de la empresa incluyen todos los activos, capacidades, procesos organizativos, características de la empresa, información, conocimientos, que son controlados por ella y que le permiten concebir y desarrollar estrategias para aumentar su eficacia y eficiencia.”

Los recursos presentes en una organización que pueden originar una ventaja competitiva pueden ser tanto físicos, humanos como intangibles. Dentro de los primeros se pueden nombrar las instalaciones, la tecnología productiva y el capital monetario físico, los recursos humanos hacen referencia al personal que ocupa los diferentes cargos dentro de la estructura organizacional, incluyendo sus características asociadas, tales como sus conocimientos su capacidad de adaptación y de toma de decisiones, capital financiero, entre otras; mientras que dentro de los intangibles se pueden mencionar patentes, derechos de

---

<sup>1</sup> Cfr. círculo virtuoso de tecnología, innovación y desarrollo.

propiedad intelectual, cultura organizacional, marcas, imagen, posicionamiento de los productos, acceso a las materias primas, relación con clientes y proveedores, localización, entre otros.

Algunos de los estudios más difundidos y aceptados dentro de esta línea, han sido los de Michael Porter (1991), quien afirma que “la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible” y que la competitividad reside en un aumento sostenido de la productividad. Porter analiza el tema diferenciando su origen en:

- ∇ **ventajas de orden inferior**, como lo son el costo de mano de obra, materias primas baratas, economías de escala. Estas ventajas se anulan con nuevos métodos o tecnologías que hacen obsoletos a los antiguos.<sup>2</sup>
- ∇ **ventajas de orden superior**, que suelen estar asociadas a niveles superiores de productividad. Adquirir estas ventajas requiere técnicas y capacidades más avanzadas, pero ofrecen una mayor sustentabilidad a largo plazo porque dificultan más las respuestas de los competidores. Según el autor, éstas dependen de inversiones sostenidas y acumuladas en instalaciones materiales, en aprendizaje, investigación y desarrollo, producción o marketing.

Benjamín Coriat y Dominique Taddéi (1993), en sus ya célebres estudios de los ‘*Made in*’, reconocen la multidimensionalidad de la competitividad y difieren con los enfoques que se centran sólo en algunos factores, en especial, los relacionados con los costos.

Rechazan así la tesis de la competitividad salarial (“...deberíamos poder verificar que los países que han bajado sus costos del trabajo, han aumentado su participación en los mercados externos”) e indican que una variación en el tipo de cambio tampoco genera competitividad (“...una devaluación no puede ser competitiva, y el país que la lleva a cabo está siempre retrasado en competitividad precio.”)

Si bien los costos pueden contribuir a la competitividad, éstos sólo ofrecen ventajas temporales, por dicha razón, y desde un enfoque integrador y sistémico, los autores proponen las siguientes dimensiones de la competitividad:

---

<sup>2</sup> Resulta cuanto menos curioso, entonces, que el proceso de globalización se haya apoyado en el concepto de economías de escala y que las actividades de producción continúen, en una gran mayoría de los casos, basándose en las ventajas comparativas de las naciones.

**Tabla 1: Bases para la competitividad empresarial**

<b>COMPETITIVIDAD COSTO</b>	<b>COMPETITIVIDAD NO – COSTO</b>
Salarios y cargas sociales	Capacidad física de producción
Productividad del trabajo	Calidad de los productos (incluye flexibilidad, imagen de la firma y la eficiencia de las redes comerciales) <sup>3</sup>
Productividad del capital	Diferenciación de la oferta (cantidad y variedad de productos) <sup>4</sup>
Política fiscal	Especialización, geográfica o sectorial
Calidad de los servicios públicos	Eficacia de los acuerdos entre empresas

Fuente: Elaboración propia, en base a Coriat y Taddéi en *Made in*, 1993

Desde esta visión de conjunto de la competitividad, se debe analizar cada medida, no solamente desde el punto de vista del impacto directo buscado, sino también de sus efectos sistémicos sobre todos los otros determinantes de la competitividad (por ejemplo, la variedad de productos que se ofrezcan al mercado dependerán, entre otras cosas, de la flexibilidad de los procesos de producción, lo que a su vez condicionará los costos de fabricación y el volumen a ofrecer al mercado.)

Por otra parte, la mejora de la competitividad no depende de la importancia absoluta o relativa de un factor, sino el margen de variación que posee. Este margen es muy reducido – y a veces hasta nulo – cuando algunos factores escapan a la decisión de las firmas (sólo por nombrar algunas: regulaciones políticas y económicas, tasas de interés del mercado, precios internacionales del petróleo o de materias primas). De esta forma, el margen de variación posible de actuación quedará determinado por las fuerzas existentes en el micro y marco entorno.

Julio Neffa (2000), por su parte, introduce la innovación como una de las ventajas competitivas de relevancia y define:

---

<sup>3</sup> Al respecto se cree necesario hacer algunas observaciones: de acuerdo con este enfoque, la calidad de los productos incluye la flexibilidad, aunque, en realidad son dos aspectos diferentes. La flexibilidad es la capacidad de una firma de adaptarse rápidamente a las demandas del mercado, esto es, poder ofrecer la variedad y/o el volumen que desea el cliente en tiempos mínimos y sin costos extras. Desde este punto de vista, se puede asociar calidad con el tiempo de entrega, que es una consecuencia de la flexibilidad, pero calidad no es sinónimo de flexibilidad.

<sup>4</sup> Al considerar la diferenciación de la oferta como *otro* de los determinantes de la competitividad, se está confirmando las observaciones de la nota anterior. Por otra parte, la capacidad física de producción condiciona la cantidad de productos que se pueden ofrecer al mercado, con lo que se estarían superponiendo los determinantes. De todas formas, lo importante de este enfoque es la visión integral de la competitividad.

- ∇ **la competitividad estática o defensiva** como la capacidad de un país, de una rama de actividad o de una empresa, para mantener su parte en el mercado - con respecto a los viejos productos -, tanto en el nivel interno (desplazando a otras empresas y haciendo frente a las importaciones con éxito) como externo (descubriendo nichos explotables en los mercados tradicionales o conquistando nuevos mercados).
- ∇ **la competitividad dinámica u ofensiva** es la capacidad para innovar en cuanto a los procesos y productos y de avanzar sobre algunas de las dimensiones de la competitividad diferentes al costo.

Observando estos enfoques, se puede notar que las categorías que plantea Neffa se corresponden mayormente con las causas generadoras de ventajas de Porter y la mirada aportada por Córriat y Taddei (op.cit). Esencialmente, hablan de dos tipos de ventajas competitivas genéricas: **costo y diferenciación**, enmarcadas en un contexto que puede condicionarlas.

La ventaja de diferenciación se refiere a poder ofrecer un bien o un servicio que, comparado con un producto similar de otra organización, posee alguna característica que hace que los clientes lo aprecien como único. Por ello, se conviene que un atributo distintivo del producto sólo será diferente si es percibido como tal por el consumidor. De ahí que la diferenciación como fuente de competitividad debe ser siempre analizada en función de la demanda.

En esa dirección, Agustín Monteverde (1992) plantea el uso del término **ventajas simbólicas** para aquellos atributos que son valiosos a los ojos del cliente y dice que

*“...si no obtenemos diferenciación en el plano simbólico de la percepción de nuestros productos por parte del consumidor, no contaremos con verdaderas ventajas competitivas. Tendremos, en el mejor de los casos, ventajas competitivas derivadas de una diferenciación en el plano exclusivamente descriptivo...”*

En el cuadro a continuación se sintetizan algunos de los diferentes factores referentes a los determinantes de la competitividad. Algunas de ellas hacen hincapié en sólo uno o pocos factores mientras que otras reconocen una incidencia multifactorial.



**Tabla 2: Factores que pueden determinar la competitividad de las firmas**

<b>ALGUNOS DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Costos bajos (de producción, comercialización y/o logísticos, por el logro de economías de escala o alcance o por aplicación de técnicas de diferimiento, diseño modular, células, entre otras; por variación en el tipo de cambio; por aplicación de políticas fiscales; medidas de promoción industrial; políticas impositivas o a través de medidas arancelarias, entre otros factores.)</li> <li>▪ Productividad (eficiencia en el uso de los recursos)</li> <li>▪ Estructura organizacional</li> <li>▪ Conocimientos, habilidades de los recursos humanos / Capacidad de aprendizaje / Capital intelectual</li> <li>▪ Capacidad de innovación</li> <li>▪ Calidad en bienes y servicios</li> <li>▪ Posicionamiento de productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Calidad en procesos</li> <li>▪ Servicio post - venta</li> <li>▪ Flexibilidad en las operaciones</li> <li>▪ Velocidad de llegada al mercado</li> <li>▪ Tiempos de entrega reducidos</li> <li>▪ Cumplimiento en tiempos de entrega</li> <li>▪ Localización</li> <li>▪ Red de distribución</li> <li>▪ Red de negocios</li> <li>▪ Red de relaciones</li> <li>▪ Asociación con proveedores</li> <li>▪ Tecnología</li> <li>▪ Posesión de activos estratégicos (patentes, marcas, etc.)</li> <li>▪ Especialización</li> <li>▪ Tamaño (a mayor tamaño, mayor poder de negociación, mayores posibilidades de acceso a créditos en mejores condiciones, mayores posibilidades de fijar precios, etc.)</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

### 2.2.3. Ventajas competitivas, competitividad y estrategia

Distintas y variadas han sido las propuestas para que una organización pueda identificar sus ventajas para competir, y, con ello, facilitar la selección de una estrategia competitiva.

Con un enfoque en cierta forma sistémico, Biasca (2001)<sup>5</sup> propone que la obtención de una ventaja competitiva requiere definir, como mínimo, cuatro factores:

- *“la forma en que se compite (producto, posicionamiento, etc.);*
- *la base de la competencia (activos o habilidades);*
- *dónde se compite (selección del mercado);*
- *contra quién se compite (selección de competidores)”*,

los que dan origen, en forma amplia, a la formulación de la estrategia empresarial.

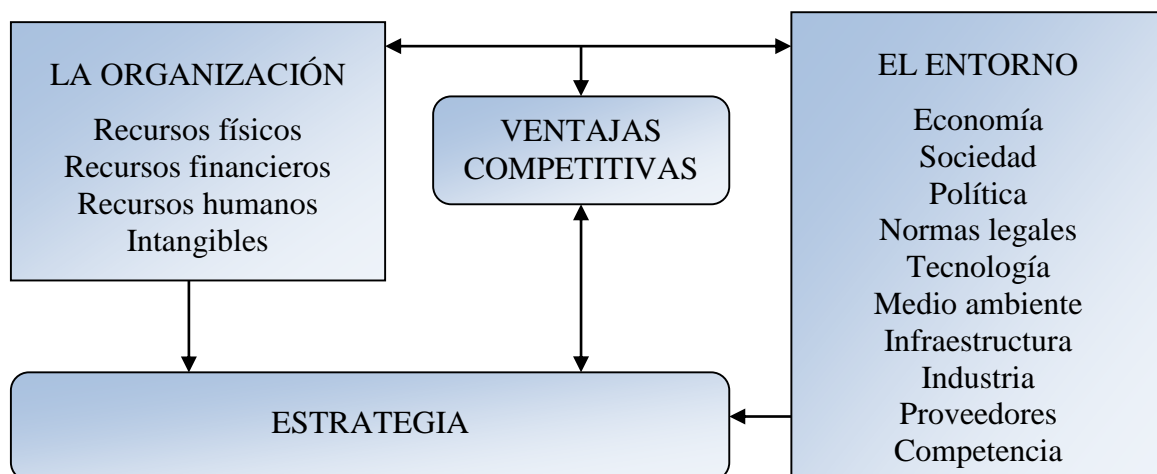
<sup>5</sup> Rodolfo Biasca (óp. cit) presenta una excelente recopilación y síntesis de los enfoques estratégicas más destacados en el mundo académico y de los negocios

Durante el proceso de formulación de la estrategia, se requiere hacer elecciones a lo largo de una serie de aspectos esenciales, de los que dependerá, en buena parte, el éxito de la firma en el mercado. Por ejemplo, las firmas deberán definir: qué bienes y/o servicios ofrecer al mercado (investigación de mercados: demanda, competencia, análisis de contexto), cómo producirlos (procesos de fabricación, tecnología), cómo comunicar la oferta (comunicación, relaciones públicas), dónde ofrecerlos (localización, canales de distribución), de qué forma y en qué momento llevarlos al mercado (logística, ciclo de vida del producto), qué inversiones realizar (finanzas), con qué personal y con qué habilidades se contará (recursos humanos), entre otros.

Las opciones estratégicas que tiene una empresa para competir son numerosas: desarrollo de productos, desarrollo de mercados, innovación (de bienes y servicios, de *packaging*, de procesos, de gestión, de TICs, de imagen, nuevos canales de comercialización, etc.), inversión en tecnología, capacitación, integración vertical, diversificación relacionada, diversificación no relacionada, formación de alianzas, franquicias, tercerización, adquisiciones, fusiones, internacionalización, entre muchas otras.

No se puede afirmar que un camino sea mejor que otro, la historia particular de la empresa, sus capacidades, la clase de producto y sus características diferenciales, el tipo de procesos, la experiencia de la firma, las condiciones y tipo de demanda, el enfoque de dirección, la cultura interna y externa a la organización, entre otros, condicionaran la elección. Aunque se reconoce que la estructura del sector puede limitar el número de opciones estratégicas y condicionar algunas elecciones, el mejor camino para una empresa de determinado sector puede no ser bueno para otra del mismo sector, ya que las ventajas competitivas suelen ser diferentes para cada firma.

**Gráfico 1: Relación entre ventajas competitivas y estrategia**



Fuente: Elaboración propia

En resumen, se podría decir que para lograr competitividad se debe ofrecer un beneficio superior que los demás, hacer algo de manera diferente que los competidores, de forma tal de desarrollar algún tipo de “ventaja” por sobre los demás oferentes. Esto supone al menos:

- 1) que para ser competitivo se deben reunir ciertos atributos diferenciales que estén en armonía con los patrones aceptados en el mundo del intercambio de bienes y servicios, ofreciendo algo valioso para el cliente,
- 2) que se desarrolle una estrategia enfocada en dichos atributos y que a su vez represente una propuesta de valor para el cliente
- 3) que las condiciones del entorno favorezcan la ejecución de dicha estrategia.

### 3. Competencias centrales, capacidades centrales y capacidades competitivas

Si bien los conceptos hasta aquí expresados reflejan un paradigma aceptado casi a nivel universal y que tiene aún gran aprobación entre empresarios, economistas y académicos, en forma paralela a la competitividad basada en los recursos y los factores del entorno, surgen otras expresiones que dan cuenta de la complejidad del fenómeno bajo estudio:

- ∇ El término **competencias centrales**<sup>6</sup> (*core competences*) fue mencionado por primera vez por Hamel y Prahalad (1990), y de alguna manera surge como una forma de potenciar las capacidades de las empresas frente al avance de productos japoneses y fuertes filosofías de gestión tales como el Justo a Tiempo y la Calidad Total.

Según este enfoque, los recursos en sí mismos no son los determinantes de las ventajas competitivas, sino que éstas se logran en función de cómo éstos se utilizan y cómo se gestionan, lo que parecería estar de acuerdo, al menos en parte, con las capacidades ofensivas de Neffa (óp. cit)

Una competencia básica, central o nuclear es una combinación de conocimientos y habilidades claves que permiten crear valor para los consumidores y que permiten ejecutar en forma excelente uno o más procesos críticos (habilidad o competencia de “categoría mundial”). Estas competencias permiten diferenciar a la firma de sus competidores y permanecen cualquiera sea la posición de mercado que ésta ostente.

Las competencias nucleares “surgen del aprendizaje colectivo de la organización, especialmente las relativas al modo de coordinar las diversas técnicas de producción e integrar las múltiples corrientes de tecnologías.” (Hamel y Prahalad, op.cit)

Para que un recurso o capacidad constituya una opción estratégica, éstos deben ser únicos, raros, insustituibles, difíciles de reproducir o imitar por los competidores y, por supuesto, contribuir de forma significativa al valor percibido por el cliente. Los autores

---

<sup>6</sup> También puede traducirse como competencias nucleares

diferencian así aquellas competencias que son fundamentales para el resultado y la estrategia de la organización de aquellas otras que son marginales o periféricas.

A partir de estos conceptos, surgen diversos estudios que intentan clasificar las competencias, tales como los de Grantt (1991), quien identifica las capacidades organizacionales con las áreas funcionales de la firma, y los de Bueno y Morcillo (1992), entre otros, quienes proponen diferenciar entre competencias tecnológicas, personales y organizativas.

Algunos autores tienen una postura crítica respecto de las competencias centrales, tal como Álvarez Medina (2003) cuando dice: “*A pesar del gran éxito e influencia que ha tenido esta propuesta en el pensamiento estratégico de la última década, se puede considerar normativa porque se propone como un método para alcanzar la competitividad; por otro lado, puede ocasionar que los directivos de una empresa pierdan oportunidades al enfocar su esfuerzo en sólo unas cuantas competencias que pueden o no llevarlo al desempeño superior en la industria.*”

- ∇ En línea **con** el pensamiento de Hamel y Prahalad, por otra parte, Leonard-Barton (1992) propone el término **capacidades centrales** de una firma, definiéndolas como el set de conocimientos, sistemas y valores que la distinguen y que le provee una ventaja competitiva. Reconoce cuatro dimensiones de estas capacidades:
- Los conocimientos y habilidades de los empleados,
  - Sistemas técnicos: los procesos de creación del conocimiento y los controles que los guían
  - Sistemas de dirección y gestión
  - Los valores y las normas asociados a los conocimientos y a los procesos de creación de conocimientos y control

De esta forma, una ventaja competitiva tecnológica, por ejemplo, se deriva de una combinación de habilidades y conocimientos de los sistemas técnicos y gerenciales que ayudan a generar valor para el cliente. Desde su perspectiva existen también **capacidades suplementarias**, que colaboran aumentando dicho valor, pero que pueden ser fácilmente imitadas (por ejemplo, publicidades, canales de distribución). Por último, explica la existencia de **capacidades esenciales**, que son necesarias, pero no suficientes para distinguir competitivamente a una organización (por ejemplo, el hecho que una organización utilice de manera excelente un sistema informático, no representa una capacidad competitiva, ya que el contenido del conocimiento requerido está disponible para todos). **Las que brindan la ventaja competitiva son las ventajas o capacidades centrales**. En la tabla 3 a continuación se presenta un cuadro que resume estos enfoques.

- ∇ En la misma dirección, Martínez M. (2006) se refiere a las **capacidades competitivas** como aquellas que crean y soportan las ventajas competitivas, definiéndolas como las

habilidades de una organización de utilizar eficientemente sus competencias internas y externas a fin de elaborar nuevos productos.

De acuerdo a la autora, las capacidades competitivas sustentan las ventajas competitivas ya que están basadas en el acervo de conocimientos de la organización, son creadas a lo largo del tiempo, son específicas del sector donde se compite, no pueden ser fácilmente imitadas y se materializan a través de los productos que ofrece la organización. De esta forma, nuclea el aprendizaje tecnológico, el modo de construcción del conocimiento, las relaciones que desarrolla la organización con otros actores del contexto y la innovación en bienes y servicios como aquellas capacidades que permiten lograr la competitividad.

**Tabla 3: capacidades estratégicas**

CAPACIDADES	RECURSOS	COMPETENCIAS
<b>ESENCIALES</b>	Umbral <i>(mínimo para permanecer en el mercado)</i>	Umbral <i>(mínimo para permanecer en el mercado)</i>
<b>CENTRALES o COMPETITIVAS (necesarias para obtener una ventaja competitiva)</b>	Únicos Especiales Difíciles de imitar	<b>Competencias Centrales o (Core Competences) Capacidades centrales (Core capabilities)</b>
<b>SUPLEMENTARIAS</b>	Fáciles de reproducir	Accesorias <i>(aumentan propuesta de valor)</i>

Fuente.

Elaboración propia, en base a Hamel y Prahalad (1990) y Leonard-Barton (1992)

- ∇ La **teoría evolucionista de la empresa**, sustentada explícita o implícitamente por los autores mencionados en este apartado y otros, explica que una empresa crece cuando se apoya en determinadas competencias básicas que, a su vez, son fruto del conjunto de recursos y capacidades que ésta ha ido acumulando a lo largo de su historia. Enfatiza así el rol de las **rutinas** como modo de desarrollar nuevas capacidades dentro de la organización a partir de unos recursos determinados.

Según Chandler (1992)<sup>7</sup>, “en la empresa existen rutinas aprendidas que corresponden a actividades funcionales, pero también hay otras, más importantes, que son las que se emplean para coordinar estas actividades funcionales y también en las actividades estratégicas de responder a los competidores, moverse a nuevos mercados, etc.” Las firmas desarrollan estas rutinas de comportamiento que orientan sus decisiones; los comportamientos que son apropiados y efectivos van formando parte de la memoria organizacional y pasan a ser vistos como “lo mejor que se sabe y se puede hacer”.

La capacidad para desarrollar los aprendizajes necesarios y la naturaleza misma de las competencias acumuladas determinan las trayectorias que va a seguir la firma: “...el sentido de su evolución esta predeterminado por la naturaleza misma de sus activos específicos (es *path dependent*).” (Chudnovsky y López, 1999)

Kanz y Lam (1999) refuerzan este enfoque cuando dicen que las competencias técnicas o de *management* de las firmas son el resultado de complejos e idiosincráticos procesos que se relacionan con la peculiaridad de sus recursos, con necesidades específicas de las firmas y con sus dinámicas institucionales particulares, su cultura y su estructura.<sup>8</sup>

Estas visiones resaltan la importancia de los recursos y capacidades acumuladas en el tiempo como la base del desarrollo de competencias y de decisiones estratégicas y de la competitividad, al mismo tiempo que permiten explicar las diferencias entre la evolución de distintas firmas.

Mergaleff (2000), hace otro aporte de importancia desde el análisis del crecimiento de las firmas al incluir explícitamente la visión estratégica y las oportunidades de expansión que ofrece el contexto:

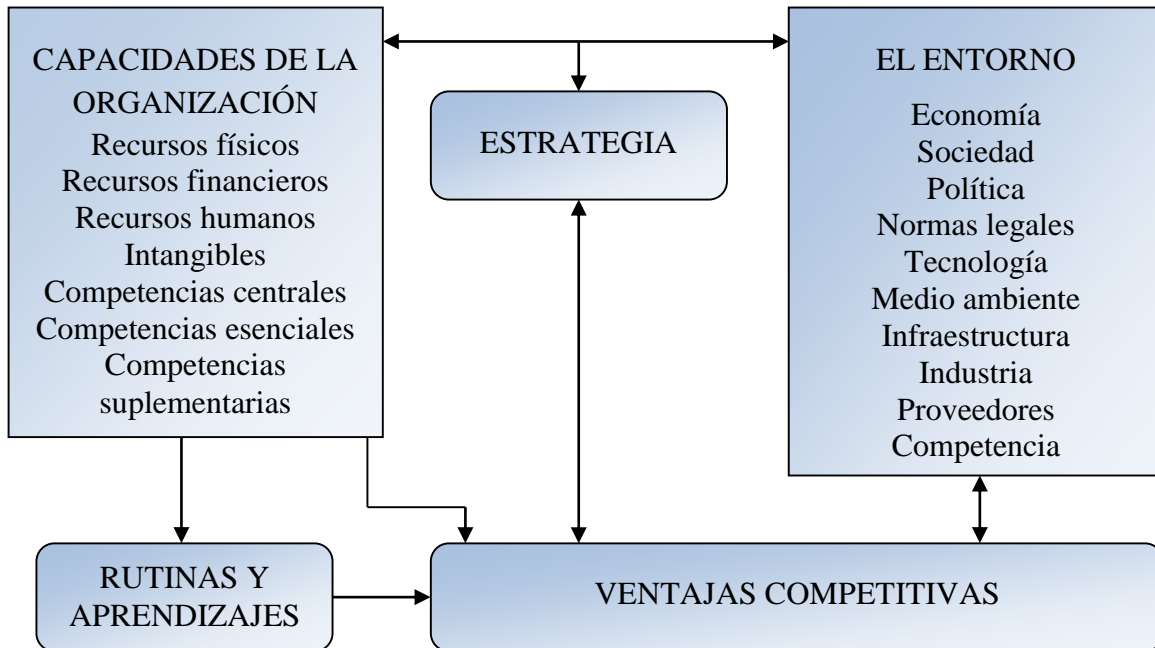
*“Los recursos son esenciales, pero lo son también la historia que explica el proceso de acumulación de estos recursos, las oportunidades externas para asignar los posibles recursos y capacidades disponibles, el punto de vista del futuro que tengan los directivos y la decisión de asignación de recursos a oportunidades de futuro y su proceso correspondiente...estos procesos han sido acumulados y moldeados a lo largo de un proceso histórico determinado.”*

---

<sup>7</sup> Citado en Chudnovsky y López (1999), óp. cit.)

<sup>8</sup>“*the firm’s competencies, technical or management, are product of complex and highly idiosyncratic processes peculiar to their sources, to the firm’s specific needs, and to its unique institutional dynamics, culture and structure* “

**Gráfico 2: Relación entre ventajas competitivas, competencias, rutinas y estrategia**



Fuente: Elaboración propia

En síntesis:

**Los recursos y competencias con los que cuenta la firma son esenciales para su competitividad y evolución, de la misma manera que lo es el aprendizaje interno y la capitalización de oportunidades externas.**

#### 4. La dinámica competitiva

Desde una mirada basada en los recursos a otra basada en la evolución de competencias o capacidades, el concepto de competitividad ha progresado hacia un paradigma mucho más complejo que involucra aspectos temporales e intangibles. Para un mayor acercamiento a la comprensión del fenómeno de la competitividad en todas sus dimensiones, a continuación se considerará la organización en acción:

En un contexto en donde la innovación, el cambio y la incertidumbre es el estado natural de los escenarios de actuación de las firmas, es muy difícil continuar siendo competitivo. Las estrategias y las habilidades adquiridas pueden repentinamente volverse obsoletas ante la aparición de nuevos materiales, nuevos productos, nuevos competidores. De manera que la empresa debe esforzarse por obtener capacidades básicas, bases estructurales sólidas, que le permitan afrontar estos cambios.

Los mercados son sistemas inherentemente dinámicos, y cuando sus diferentes agentes interactúan, los cambios en la evolución de alguno de ellos afectará la evolución de los otros. Este efecto, conocido como **co-evolución**, indica que en una situación de ‘hipercompetitividad’ como la actual, las ventajas de hoy pueden no ser las ventajas de mañana.

Porter sugiere que la razón fundamental de los cambios sustanciales en la posición competitiva son los cambios en la estructura del sector en el que se compite o la aparición de nuevas bases para la ventaja competitiva.

Los cambios en la estructura del sector pueden ser explicados a través de las diferentes fuerzas que operan en la globalización de los mercados y por las circunstancias particulares de cada país en un momento dado de su historia.

Por otra parte, la tecnología y la innovación que ésta lleva asociada suelen los más importantes agentes que provocan cambios en las formas de la competencia<sup>9</sup> y, por lo tanto, nuevas bases para la competitividad. En efecto, los grandes avances en comunicaciones y en el área informática...

*“...no sólo han permitido un mayor conocimiento y acercamiento a los consumidores, sino que han posibilitado la producción de bienes y servicios de una manera más eficiente, favoreciendo la obtención de una elevada variedad de productos, a mayor calidad y menores costos.*

*La mayor oferta de bienes resultante de estos procesos, hace que las naciones en general y las empresas en particular, deban buscar formas innovadoras de producción, distribución y venta de sus productos.”* (Monterroso, 2001)

*“... la gran variedad de ofertas y las mejoras tecnológicas hacen que cada vez sea más difícil percibir diferencias entre los productos; de esta forma, el servicio al cliente juega un rol preponderante en la diferenciación y competitividad de las empresas en los mercados”* (ib.)

El cuidado al medio ambiente, los cultivos transgénicos y los orgánicos, los alimentos ‘light’, la cultura del deporte, la prevención de enfermedades, los avances en bio y nanotecnología y la comunidad virtual son algunos de los otros indicadores del cambio del viejo paradigma industrial a una sociedad basada en el capital intelectual.

---

<sup>9</sup> Recuérdese el impacto de la globalización de los mercados en la economía, la sociedad y las organizaciones. En última instancia, la expansión de las firmas se posibilitó, en gran parte, por los avances tecnológicos que las mismas organizaciones crearon o aplicaron.



Al modificarse algunas de las bases sociales, cambian también las reglas de juego del mercado. Y no se puede competir de la misma forma en diferentes juegos; hay y habrá nuevos jugadores, habrá que mover más rápido, se requerirán otras fichas, otro tablero y otra forma de contar los tantos. Los cambios en el juego requieren de una rápida adaptación, los cambios en las bases de la competencia requieren respuestas innovadoras.

Tushman, Anderson y O' Reilly (1996) explican que se requieren distintos patrones de innovación para obtener una ventaja competitiva sustentable y agregan que en mercados globales competitivos, intensivos en tecnología, las ventajas competitivas sólo pueden ser construidas a través de una combinación de diferentes tipos de innovación - no solamente a través de la creación de productos sustitutos, sino a partir de innovaciones radicales y estructurales, así como también a través de otras continuas e incrementales. La habilidad de producir corrientes de diferentes tipos de innovación es lo que conduce a la obtención de ventajas competitivas sostenidas.<sup>10</sup>

Desde este punto de vista, entonces, la competitividad requiere una adaptación dinámica a las condiciones del mercado por parte de las organizaciones, y esto incluye un continuo esfuerzo de innovación y diferenciación para competir.

Según expresa Grant (2006), la empresa interacciona los elementos que integran la estrategia –sus objetivos y valores, los recursos y capacidades y la estructura y sistemas-, con el entorno competitivo, conformándose un nexo que se concreta en la necesidad de realizar ajustes estratégicos continuos.

#### **4.1. Ventajas competitivas vs. adaptación continua**

Si las sociedades evolucionan, si las condiciones de competencia se modifican, ¿qué ocurre con las ventajas o capacidades competitivas de la empresa?

Tal como se sugirió cuando se hizo mención a las ventajas de orden inferior y superior, las ventajas competitivas pueden ser más o menos sustentables en el tiempo. Así, una ventaja en costos es efímera, mientras que aquellas basadas en la diferenciación de productos, tecnología de procesos propia de la firma, imagen o marca, por ejemplo, pueden ofrecer una mayor sustentabilidad a largo plazo, en especial, si se sustentan en las rutinas y el aprendizaje organizacional.

Sin embargo, el progreso tecnológico tiende, en general, a invalidar recursos y competencias considerados valiosos durante un período de tiempo más o menos largo. De

---

<sup>10</sup> “*In competitive, technology -intensive global markets, competitive advantage can only be built through a combination of different types of innovation – through the creation of not only product substitutes, but also architectural innovation as well as through continuous, incremental innovation -. It is the ability to produce streams of different kinds of innovation that drives sustained competitive advantage.*”

ahí que las ventajas competitivas sostenibles indefinidas no existan. (Canals Mergaleff, 1990). Se deben, por lo tanto, identificar y crear oportunidades de ventajas competitivas temporarias para sorprender a los competidores, de manera de convertir la ventaja previa del oponente en obsoleta o irrelevante. De esto se desprende que la empresa debe redescubrir y regenerar sus ventajas competitivas continuamente.

Kauffman (1995), realizando un paralelismo entre la evolución de la naturaleza y de las empresas, afirma que *en la carrera evolutiva se debe correr lo más rápido que se pueda para mantenerse en el mismo lugar*.

Continuando con este enfoque, Beinhocker (1997) explica que en la naturaleza este efecto se ve cuando un predador aprende a correr más rápido y su presa responde adquiriendo mejores camuflajes, entonces el predador desarrolla un mejor sentido del olfato y la presa responde adquiriendo la capacidad de subir a los árboles y así sucesivamente. Para los jugadores (firmas) encerrados en una carrera de este tipo, “ese pilar del pensamiento estratégico simplemente no es sustentable. En cambio, el éxito llega a quienes se mantienen cambiando su posición para estar un paso más adelante”.<sup>11</sup>

Y agrega que “las ventajas tienden a diluirse muy rápidamente. Un desempeño superior a largo plazo no se logra a través de una ventaja competitiva sustentable, sino desarrollando y adaptando continuamente nuevas fuentes de ventajas temporales, siendo, de esta manera, el corredor más rápido en la carrera evolutiva”.<sup>12</sup>

#### **4.2. Estrategias evolutivas**

En línea con el apartado anterior, se puede decir que las organizaciones no llegarán a ser exitosas si no construyen una estrategia dinámica que cree, destruya y recree sus ventajas competitivas en el tiempo. En el contexto competitivo actual, el desafío está en ser no sólo un competidor, sino también en convertirse en un ‘**evolucionista**’.

Ser un evolucionista significa tener una visión de futuro y actuar en consecuencia, estar un paso más allá de la competencia, redescubrir el negocio una y otra vez, atacarse uno mismo en forma continua a la vez que se conservan las bases principales de generación de valor.

Como dicen Hamel y Prahalad (1994), “**la esencia de la estrategia yace en crear las ventajas competitivas de mañana más rápidamente que la velocidad con que nuestros competidores copian las que hoy poseemos.**”

---

<sup>11</sup> Para los jugadores (firmas) encerrados en una carrera de este tipo, “...that pillar of traditional strategic thinking is simply not sustainable. Instead, success comes to those who keep changing their position to stay one step ahead”

<sup>12</sup> “Advantages tend to be competed away quite quickly. Long term superior performance is achieved not through sustainable competitive advantage, but by continuously developing and adapting new sources of temporary advantage, and thus being the fastest runner in the evolution race.”

En el escenario globalizado, una empresa que se resiste a cambiar y no se adapta a los cambios en la demanda y en la forma de competencia no podrá sobrevivir. De la misma forma, una compañía que constantemente realiza cambios radicales para adaptarse al contexto, será demasiado inestable y débil para mantenerse en el mercado. Entre estos dos extremos (inmovilidad y caos) existe una zona de equilibrio, una región óptima en donde se maximiza el crecimiento adaptativo, la que Beinhocker (op.cit.) dio en llamar el **borde del caos** (*the edge of chaos*). En esta zona, las organizaciones son simultáneamente conservadoras y radicales y a partir de este punto es posible crear una estrategia de crecimiento dinámica que construya y reconstruya constantemente la competitividad.

## 5. Algunas reflexiones

Uno de los aspectos a considerar en el proceso de desarrollo de estrategias dinámicas es la resistencia al cambio. En efecto, en aquellas compañías donde las rutinas organizacionales adquiridas han sido eficaces durante mucho tiempo, la resistencia al cambio de los individuos es mayor.

Las decisiones de adaptación que se toman en el presente tienden a constituirse en restricciones para el futuro ciclo de adaptación. Por ejemplo, si se establece una forma de fabricar y vender el producto hoy, y se obtienen buenos resultados, mañana esos procesos formarán parte de la estructura, lo que puede limitar la adaptación al cambio y el crecimiento de la firma.

Es por ello que se requieren liderazgos que permitan la participación activa del personal, que creen ambientes que favorezcan la innovación, que establezcan mecanismos ágiles de comunicación, a la vez que promuevan el crecimiento y la articulación de saberes, conocimientos y competencias organizacionales de manera continua.

Una segunda cuestión que se plantea es si todo tipo de organizaciones pueden adoptar y desarrollar estrategias dinámicas. Es sabido que la estructura limita la selección de la estrategia y que a su vez la estrategia requiere, en muchas ocasiones, cambios estructurales.

Evidentemente, aquellas organizaciones cuyas estructuras formales e informales son en extremo burocráticas no podrán reconfigurar sus sistemas con la velocidad que se requeriría, además de afrontar grandes presiones para el mantenimiento del *status quo*. Organizaciones más flexibles, con pocos escalones jerárquicos y/o que trabajan por proyectos evidentemente favorecerían una adaptación más rápida a los cambios. En particular, cuando se habla de re-estructuración dinámica habría que pensar en el **capital relacional** de las organizaciones, y a partir de allí combinar y aplicar recursos y competencias diferenciales de distintas organizaciones en forma temporal. Esto es, si para llevar a cabo algún proyecto y/o hacer frente a cambios en el entorno se requieren capacidades que la firma no posee, se pueden desarrollar estructuras transitorias en conjunto con otras organizaciones que sí las

poseen<sup>13</sup>, y de esta forma generar una estrategia que permita permanecer y aún crecer en el mercado, cumplido el objetivo, cada organización continuará su camino en forma separada.

Hay que tener en claro que cuando se habla de estrategias dinámicas y cambios estructurales, no siempre es preciso efectuar una re-estructuración en todas las áreas. Aquellas funciones de apoyo, que no constituyen el 'core' del negocio, podrán seguramente continuar con la estructura original; la adaptación, de ser necesaria, suele ser más gradual.

Otro aspecto que se cree relevante mencionar, es hasta qué punto puede modificarse una estructura productiva para hacer frente a los cambios contextuales. Los activos productivos son, en muchas industrias, poco flexibles, esto es, se utilizan maquinarias de altísimo costo y procesos específicos para la fabricación de un solo tipo de artículo; tal es el caso de la industria del acero, del petróleo, la de automóviles o la de energía entre muchas otras. En estos casos, los principales límites para la adaptación quizás estén constituidos por los recursos de capital. Distintas técnicas de producción se pueden aplicar, tales como la modularización y el diferimiento, que permiten, sobre una base de procesos inflexibles, ofrecer cierta variedad de productos, los que a su vez pueden personalizarse. Técnicas de reducción de tiempos de *set-up*, como el *SMED*, también podrían utilizarse en ciertas industrias, a fin de flexibilizar las respuestas a una demanda cambiante. Los principios de *lean management* o la filosofía Justo a Tiempo, asimismo, posibilitan una adaptación dinámica a ciertos cambios en la demanda, aunque por lo general requieren cambios significativos en toda la cadena de valor.

En la tabla a continuación se muestran algunos principios básicos que parecen favorecer el desarrollo de estrategias dinámicas:

**Tabla 4: Principios que sustentan estrategias evolutivas**

<b>CLAVES PARA UNA ESTRATEGIA COMPETITIVA DINÁMICA</b>	
Objetivos claros	Comunicación ágil
Visión a largo plazo	Actualización tecnológica
Anticipación, adaptación, evolución	Sistemas de información a medida
Foco en el cliente	Calidad en productos y procesos
Creación de valor	Procesos de mejora continua
Servicio al cliente	Estructuras planas
Procesos de innovación	Integración de procesos

---

<sup>13</sup> No siempre es posible adquirir nuevas capacidades o formar al personal existente en nuevas competencias.

Cultura emprendedora	Asociación con proveedores
Talento directivo / Liderazgo	Procesos de manufactura flexibles
Administración por competencias	Administración de integrada de la cadena de abastecimiento
Procesos de aprendizaje organizacional	Procesos de coordinación y control integrados y eficientes
Trabajo en equipo	
Capacitación continua	Financiamiento acorde a las potencialidades del negocio
Capital relacional	

Fuente: Elaboración propia

Por último, no hay que perder de vista que, aún cuando se construyan estrategias dinámicas, las competencias centrales deben ser sostenidas en el tiempo, más allá que las ventajas competitivas sean temporales. La visión de la organización debe orientar el camino a seguir de una manera consistente y esto se logra a partir de un proceso estratégico deliberado, de una gestión que pueda interpretar las señales del mercado y que las integre sistémicamente a las capacidades ya adquiridas, una dirección que pueda fortalecer las competencias propias y potenciar la generación de otras nuevas, a fin de favorecer la adaptación y la competitividad.

## 6. Conclusiones

La competitividad de una organización es una variable multifactorial que depende de factores internos tales como los recursos físicos, humanos tecnológicos e intangibles y de sus competencias, como así también de factores externos que limitan o permiten la sustentabilidad de la organización a lo largo del tiempo.

La estrategia de una organización tiene una relación directa con las ventajas competitivas, las que, a su vez, se construyen a partir de las capacidades acumuladas a lo largo de su historia y las oportunidades que el entorno puede ofrecer.

*La sola posesión de ventajas no garantiza la competitividad. Las empresas deben redescubrir, reinventar y redefinir continuamente sus ventajas competitivas. Y esto sólo será posible a partir de la implementación de estrategias dinámicas de adaptación y evolución.*

## Referencias bibliográficas

### LIBROS

- Biasca, Rodolfo (2001): *¿Somos competitivos? Análisis estratégico para crear valor*. Ed. Granica S.A., Argentina.
- Coriat, Benjamín; Taddéi, Dominique (1995): *Made in France. Cómo enfrentar los desafíos de la competitividad industrial*. Alianza Editorial, Asociación Trabajo y Sociedad. Buenos Aires, Argentina.
- Coriat, Benjamín (1995): *Competitividad, política industrial y globalización*. Serie Seminarios Intensivos de Investigación. Documento de trabajo nº 9. Programa de Investigaciones Económicas sobre Tecnología, trabajo y Empleo. Piette del Conicet. Facultad de Ciencias Económicas de la UBA. Argentina.
- Chudnosky, D., Kosacoff, Bernardo y López, Andrés (1999): *Las multinacionales latinoamericanas: sus estrategias en un mundo globalizado*. Fondo de Cultura económica de Argentina S.A. Argentina.
- Canals Mergaleff, Jordi (2000): *La gestión del crecimiento de la empresa*. Editorial Mc. Graw Hill. Serie Mc. Graw Hill de Management. España.
- Chandler, A. (1962): *Strategy and Structure*, Cambridge, MA: MIT Press. (Citado en La gestión del crecimiento de la empresa, Jordi Canals Mergaleff, Ed. Mc. Graw Hill, Argentina, 2000).
- Grant, R.M. (2006): *Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. (5ª ed.) Civitas, Madrid:
- Hamel, Gary y Prahalad, C-K. (1994): *Competing for the Future*. Harvard Business School Press. July. August Boston.
- Marínez M., Adriana (2006): *Capacidades competitivas en la industria de calzado de León. Dos trayectorias de aprendizaje tecnológico*. Plaza y Valdéz Editores. Editorial Académica. México.
- Monteverde, Agustín A. (1992): *Estrategias para la competitividad internacional. Instrumentos para triunfar en los mercados globales*. Ediciones Macchi, Colombia.
- Neffa, Julio César (2000): *¿Qué hacer para mejorar la competitividad de las Pymes argentinas?* Asociación Trabajo y Sociedad. Programa de Investigaciones económicas sobre tecnología, trabajo y empleo (CEIL – CONICET). Libris S.R.L. Buenos Aires, Argentina
- Penrose, E. (1959); *The theory of grow of the firm*. Ed. Basil Blackwell. E.E.U.U.
- Porter, Michael E. (1991): *La Ventaja competitiva de las Naciones*. Ed. Vergara. Buenos Aires, Argentina
- Porter, Michael E. (2001): *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria. México
- Ricardo, David. (1973) *Principios de Economía Política y Tributación*, FCE. México

### ARTICULOS

- Álvarez Medina, Ma. de Lourdes (2003): Competencias centrales y ventaja competitiva: el concepto, su evolución y su aplicabilidad. *Revista Contaduría y Administración* ( 209.) 5-22.
- Beinhocker, Eric D. (1997): Strategy at the age of Chaos, *The Mc. Kinsey Quarterly*, (1), 24-39
- Bueno, E. y Morcillo, P. (1992): Aspectos estratégicos de la competitividad empresarial: un modelo de análisis. *Anales de Economía y Administración de Empresas*. Ed. Universidad de Cantabria: Facultad de Económicas y Empresariales España. (0), 29-47
- Chandler, A. (1992): Organization Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise, *Journal of Economic Perspectives*, 6, (3)

Grant, R.M. (1991): The Resourced-Based Theory of competitive advantage; Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*. Spring. 33 y (3), 114-135

Kauffman, Stuart A. (1995): Technology and evolution: Escaping the Red Queen Effect, *The McKinsey Quarterly*, (1), 118-29

Prahalad, C. K y Hammel, G. (1990): The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*. (May-June),79-91

Tushman, M. L., Reilly, O., & Charles III, A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8.

Wernefelt, B. (1984): A resource based view of the firm. *Strategic Management Journal*. 5 (2), 171-180.

#### **DOCUMENTOS TOMADOS DE INTERNET**

Kanz, Johan y Lam, Danny (1999): “*Technology, Strategy, and Competitiveness. An institutional-Managerial Perspective*”, Perspectives on Management of Technology: Chapter 6. (Consulta: 29-04-2016) Disponible en <http://www.gbv.de/dms/hbz/toc/ht007260246.pdf>

Leonard-Barton, Dorothy (1992): *Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development*. Strategic Management Journal. Vol 13, pp- 11-125.

(Consulta 16/04/2016) Disponible en:

[https://business.illinois.edu/josephm/BA545\\_Fall%202011/S12/Leonard-Barton%20%281992%29.pdf](https://business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202011/S12/Leonard-Barton%20%281992%29.pdf)

Monterroso, Elda (2001): “*El proceso logístico*”, (Consulta: 24-04-2016) Disponible en [www.ope20156.unlu.edu.ar](http://www.ope20156.unlu.edu.ar)