

VENTAJA COMPETITIVA

En la literatura de negocios en general, se sugiere que uno de los objetivos estratégicos más importantes al que debe aspirar una empresa es *alcanzar ventaja competitiva* (Porter, 1980). Al mismo tiempo, durante los últimos diez años la discusión sobre ventaja competitiva se ha enriquecido mucho, por lo que parece prudente entender y actualizar nuestro conocimiento sobre este concepto.

El objetivo de esta nota técnica, por tanto, es explicar qué es la ventaja competitiva, cómo se alcanza, y cómo se sostiene durante el tiempo. Para ello, se apoya en fuentes ‘actualizadas’ y ‘autorizadas’ en el campo de la estrategia.

Ventaja Competitiva: Definición

La evidencia de que existen empresas que ganan más dinero que otras ha motivado un extenso debate sobre cuáles son las fuentes de tales diferencias. En líneas generales, se acepta que un porcentaje importante de estas diferencias radica en la industria, mientras que otro porcentaje también significativo depende de factores internos a la empresa (Rumelt, 1991; McGahan, 1999)¹. Junto con identificar dichas fuentes, se han clasificado a las empresas según sea el nivel de rendimientos que obtienen en tres categorías: rendimientos inferiores, rendimientos normales y rendimientos superiores.

Una empresa muestra rendimientos inferiores cuando la rentabilidad obtenida de los recursos empleados en la provisión de su bien o servicio, no cubre el costo de oportunidad de dichos recursos (aquello que los recursos hubieran ganado en una alternativa de inversión de similar riesgo). Una empresa muestra rendimientos normales cuando la rentabilidad obtenida al menos recupera el monto de la inversión. En este sentido sería más fácil, y generaría menos preocupaciones, colocar los recursos en una entidad financiera que entregue la misma tasa de retorno que el negocio: sin trabajar uno recibiría el mismo retorno que sufriendo las tensiones del negocio. Finalmente, una empresa muestra rendimientos superiores cuando la rentabilidad de sus recursos excede el monto que se hubiera ganado en una alternativa de similar riesgo.

Se dice que una empresa alcanza ventaja competitiva **cuando obtiene rendimientos superiores** (Porter, 1980); es decir, cuando la rentabilidad de una empresa excede el costo de oportunidad de los recursos empleados para la provisión de su bien o servicio.

¹ Según sea el estudio que se considere, los factores internos de la empresa pueden llegar a ser hasta dos veces más importantes que los factores estructurales.

Ahora bien, ¿rentabilidad sobre qué? ¿Sobre activos? ¿Sobre patrimonio? ¿Rentabilidad neta? ¿Sobre el capital? ¿Cómo calculamos el costo de oportunidad de los recursos de una empresa? La literatura sobre estrategia suele ser audazmente imprecisa y variada a la hora de ‘medir’ la ventaja competitiva. Quizás esto sea un reflejo de la limitación de cada indicador y de los gustos personales. En general, suele ser más común comparar las empresas según sea su rentabilidad sobre activos (ROA) y su rentabilidad sobre patrimonio (ROE).

Otra forma de ‘medir’ la ventaja competitiva es acudiendo al costo de capital. Si el retorno anual de una empresa supera el costo de capital, normalmente se afirma que dicha empresa ha alcanzado la ventaja competitiva. Sin embargo, es preciso tener presente que la ventaja competitiva siempre se calcula basado en el rendimiento promedio del sector: superar el costo de capital puede no ser suficiente para obtener ventaja competitiva si todos en el sector también lo hacen.

Aunque en ocasiones se use el término *ventaja competitiva* de forma distinta a lo aquí señalado, su sentido original hace referencia a la rentabilidad de la empresa comparada con la rentabilidad promedio del sector. De esta manera, la ventaja competitiva no es algo que se ‘tiene’, sino que se ‘alcanza’; no es simplemente algo que nos hace distintos de la competencia, sino obtener una rentabilidad más alta que ella.

La confusión en el uso del término *ventaja competitiva* no debe sorprendernos: la mayoría de textos de estrategia no ofrecen una definición y, los pocos que la ofrecen, apenas le dedican dos líneas. Quizás esto es una muestra de que es innecesario ‘adornar’ el lenguaje de la dirección de empresas con términos complicados y que lo importante es comprender las razones que subyacen al alcance de rendimientos superiores. De hecho, los textos tradicionales de estrategia se extienden con generosidad en explicar cómo se alcanzan y se sostienen estos rendimientos superiores, temas que se desarrollan a continuación.

Ventaja Competitiva: Cómo se alcanza

En la base de las diferencias de rentabilidad entre empresas del mismo sector radica su capacidad de crear y capturar valor (Saloner, Shepard et al. 2001). El desarrollo teórico de estos conceptos han llevado a determinar que la condición necesaria y suficiente para alcanzar ventaja competitiva puede reducirse a conseguir generar la mayor diferencia posible entre la disposición a pagar del consumidor para disfrutar de los beneficios de un bien o servicio y el costo de proveerlo (Ghemawat, 2001).

Ahora bien, ¿de qué estrategias específicas dispone una empresa para generar mayor diferencia entre disposición a pagar del consumidor y costos de proveer ese bien o servicio? Porter (1980) sugiere que las empresas disponen de dos estrategias ‘genéricas’: costos y diferenciación. Según él, las empresas exitosas normalmente compiten sobre la base de alcanzar costos más bajos o sobre la base de la diferenciación.² Aunque también

² En la literatura estratégica, diferenciación no quiere decir simplemente hacer algo ‘diferente’ a la competencia, sino obtener un ‘premium’ en el precio por tal diferencia. Es decir, diferenciación implica

acepta una posición intermedia que denomina ‘focalización’, el académico de Harvard asegura que esta opción estratégica es menos común.

Las estrategias genéricas de Porter han tenido amplia aceptación por dos motivos. En primer lugar, capturan la tensión natural que existe entre costos y diferenciación: normalmente, una empresa debe incurrir en costos superiores si desea proveer al consumidor de un bien o servicio por el que esté dispuesto a pagar más. Muchos consumidores están dispuestos a pagar más por una camisa Lacoste que por una Pinto, pero los costos de confeccionar la primera son más altos que los costos de la segunda. Los márgenes superiores que gana Lacoste se deben al hecho de que puede cargar un precio superior a los costos asociados a la provisión de sus productos.

En segundo lugar, las estrategias genéricas resultan atractivas para las empresas porque las capacidades, la estructura organizativa, el sistema de incentivos, la cultura corporativa y el estilo de liderazgo necesarios para establecer una estrategia de costos bajos son, a primera vista, muy distintas a las necesarias para implementar una estrategia de diferenciación. En teoría, en aras a la cohesión interna, una empresa debería optar por una estrategia u otra.

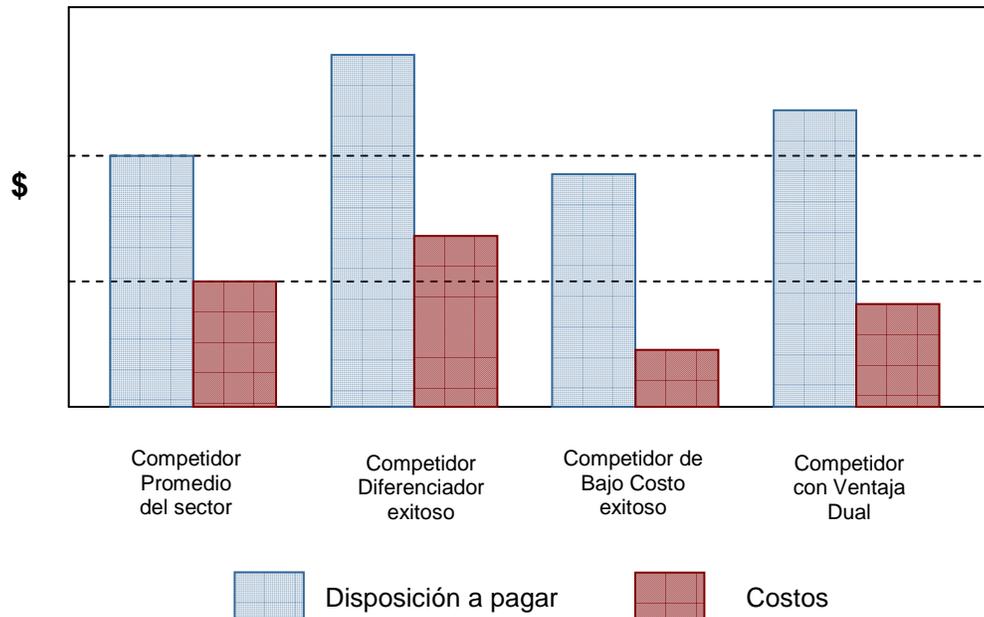
A pesar del atractivo de las estrategias genéricas, es necesario señalar dos limitaciones. En primer lugar, aunque el deseo de la consistencia interna pueda empujar a las empresas a uno de los extremos –ó bajos costos ó diferenciación– la presión del entorno externo puede empujarlas hacia el centro. Si la mayoría de consumidores no quieren ni el más simple ni el más elaborado de los productos, la estrategia más rentable sería ofrecer un producto de calidad media e incurrir en unos costos medios: ofrecer un producto bueno, pero no el mejor, y tener una estructura de costos baja, pero no la más baja, puede llevar a una empresa a alcanzar la ventaja competitiva.

En segundo lugar, la tensión existente entre diferenciación y costos no parece ser absoluta: las empresas pueden encontrar formas de producir bienes superiores a costos más bajos. Por ejemplo, durante la década de los 80’s, a través de un estricto control en las operaciones, las empresas japonesas fueron capaces de reducir la tasa de productos defectuosos, poniendo en el mercado productos de mejor calidad a más bajo precio. De igual forma, hasta hace poco, el reconocimiento de la marca McDonald’s le permitía cargar un precio superior al de la competencia al tiempo que las economías de escala provenientes de las franquicias y una rigurosa estandarización le permitía alcanzar costos más bajos que el promedio del sector.

La existencia de empresas con ventaja dual extiende y amplía el espíritu de las estrategias genéricas. Las posibilidades disponibles para que una empresa alcance ventaja competitiva quedan graficadas en la Figura 1.

incrementar la disposición a pagar del consumidor y, por tanto, poder establecer un precio superior a la competencia.

Figura 1
Formas de Alcanzar Ventaja Competitiva
Interacción entre Diferenciación y Costos



Ventaja Competitiva: Un proceso de análisis

¿Cómo comprender la potencialidad que tiene una empresa para alcanzar algún tipo de ventaja competitiva? Porter (1985) sugiere utilizar la 'cadena de valor', agrupando los procesos que realiza una empresa en actividades primarias (directamente vinculadas con la provisión de un bien o servicio) y secundarias (aquellas que permiten la realización de las primeras). Para diseñar una estrategia que lleve a la consecución de la ventaja competitiva, sugiere el enfoque, el empresario debe analizar estas actividades para encontrar formas de diferenciarse de la competencia o alcanzar costos más bajos.

En el descubrimiento de estas oportunidades de diferenciación o eficiencia, la intuición juega un papel fundamental. La intuición de Michael Dell, por ejemplo, le llevó a diseñar un negocio de computadoras 'saltándose' el canal de distribución; probablemente se dio cuenta que los costos asociados con este intermediario eran más altos que los beneficios obtenidos por el consumidor. De igual forma, los fundadores de Big Cola se dieron cuenta que un gran porcentaje de consumidores rurales otorgaban un bajo valor a la marca de las bebidas gaseosas y decidieron entrar al mercado de cola negra con una marca nueva de bajo perfil comercial. Sus resultados fueron más que satisfactorios en países como Perú y Ecuador.

Sin embargo, es prudente combinar la intuición con un disciplinado análisis para desarrollar el pensamiento estratégico. Este proceso de identificación de las fuentes para alcanzar ventaja competitiva arranca con el reconocimiento de que los últimos generadores de costos y disposición a pagar del consumidor son las actividades

emprendidas para diseñar, producir, vender y entregar un bien o servicio. Las diferencias entre lo que las empresas hacen en el día-a-día es lo que permite que unas alcancen ventaja competitiva y otras no.

El proceso arranca, por tanto, identificando las actividades relevantes del negocio. Para ello uno puede acudir a la cadena de valor de Porter u otros esquemas que identifican las actividades claves de un negocio. Sin embargo, es prudente combinar estas herramientas con el detalle que otorga el conocimiento personal del negocio.

En segundo lugar, es necesario calcular los costos asociados a cada actividad, con el objetivo de entender por qué nuestros costos difieren con respecto a los de la competencia. Suele ser de utilidad identificar los *drivers* de cada costo pues permiten identificar por qué los costos asociados a una actividad suben o bajan. Adicionalmente, los *drivers* de cada costo nos pueden ayudar a estimar la estructura de costos de la competencia: si vemos sus acciones estratégicas, podemos identificar sus actividades y estimar los *drivers* asociados a ellas, facilitando la comparación y las posiciones de costos relativas. Vale la pena destacar que es importante fijarse en diferencias entre costos *por actividades* y no en diferencias en costos totales.

El tercer paso consiste en analizar qué actividades generan una mayor disposición a pagar del consumidor. Las actividades no sólo generan costos: uno desearía que también afecten la disposición a pagar del consumidor; en concreto, diferencias entre actividades como diseño y producción, generan diferencias en algunas características de un producto, tales como calidad, desempeño y estética, generando diferencias entre lo que un consumidor está dispuesto a pagar por un bien o servicio. Por ejemplo, un consumidor está dispuesto a pagar más para enviar sus documentos vía Federal Express que vía correo ordinario porque la forma en que el primer sistema tiene diseñadas sus actividades le garantiza puntualidad, fiabilidad y buena atención.

Uno puede apoyarse en estudios de mercado específicos para hacer valoraciones sobre disposición a pagar del consumidor. Uno de estos estudios habría de identificar las características que los consumidores valoran en un producto y cuánto estarían dispuestos a pagar por ellas. De esta forma, una empresa puede ‘calificarse’ qué tan exitosa es satisfaciendo esas necesidades a través de sus productos, para finalmente regresar a la forma en que diseña sus actividades y extraer conclusiones. Por ejemplo, si un estudio de mercado sobre el sector de los lácteos identifica que las características más valoradas por los consumidores son frescura, variedad de sabores y precio, y nosotros obtenemos un mal puntaje en frescura, es necesario analizar y reorganizar todas las actividades relacionadas con esta necesidad del consumidor, tales como provisión de materias primas, distribución, rotación de inventario en punto de venta, etc.

El proceso de análisis para identificar las potencialidades de una empresa de alcanzar ventaja competitiva culmina decidiendo los cambios necesarios en las actividades para conseguir aumentar la diferencia entre costos y disposición a pagar del consumidor. ¿Qué cambios introducimos en nuestro sistema de actividades para conseguir que nuestros productos lácteos sean más frescos que los de la competencia? Dado que la creatividad

juega el papel más preponderante en la búsqueda de una mayor brecha entre estos valores, pocas ‘recetas universales’ pueden ofrecerse. Quizás sirva la recomendación hecha por otros autores de pensar siempre en actividades incluyendo en el mapa a proveedores, competidores, clientes y consumidores (Porter, 1996; Ghemawat, 2001).³

Si bien la generación de ventaja competitiva radica en la forma en que una empresa diseña y ejecuta sus actividades, es necesario tener presente que es el *encaje* y la *suma de todas estas actividades*, y no la consideración aislada de una de ellas, la que genera ventaja competitiva (Porter, 1996). Por ello, una vez realizado el análisis aquí sugerido, es preciso dar unos pasos atrás para obtener una perspectiva completa de lo que queremos hacer. En líneas generales, interesa conseguir un círculo vicioso donde la forma de realizar una actividad refuerce a todas entre sí, consiguiendo que el todo sea mayor que la simple suma de sus partes.

Ventaja Competitiva: Cómo se sostiene en el tiempo

Cuando una empresa obtiene rendimientos superiores, no sólo alcanza ventaja competitiva, sino que atrae a nuevos rivales, deseosos también de generar riqueza. El principal reto para las empresas más eficientes es, por tanto, sostener a lo largo del tiempo su ventaja competitiva.

La evidencia indica que la ventaja competitiva tiende a desaparecer con el tiempo (Ghemawat, 1991). Los principales peligros que una empresa debe enfrentar para conservar su ventaja competitiva son la imitación y la sustitución. Pensemos por ejemplo en la forma en que compiten las tres grandes cadenas de televisión de los Estados Unidos (ABC, CBS y NBC). Al éxito de los *reality show* iniciado por CBS con *Big Brother*, siguieron imitaciones como *Wife Swap* de ABC o el reciente *The Apprentice* de NBC, reduciendo progresivamente la rentabilidad y duración de este tipo de programas (¡afortunadamente!). Similares razonamientos y consecuencias pueden aplicarse a los horarios y formato de programas deportivos, al momento y la forma en que se anuncian nuevos programas, etc. Este comportamiento de ‘manada’ ha reducido progresivamente la rentabilidad de la industria en beneficio de pequeños emisores regionales y locales.

De forma similar, la sustitución cambia radicalmente los niveles de rentabilidad de una industria. Generalmente, la amenaza de sustitución se analiza en términos de reemplazo de un producto por otro; sin embargo, esta amenaza debe verse de forma más amplia, es decir, como la sustitución de un modelo de negocio por otro totalmente nuevo. La historia más utilizada por los estrategas para ejemplificar esta amenaza es el caso de Microsoft Encarta. A pesar de ser un producto de peor calidad que la tradicional Enciclopedia Británica, en poco tiempo llegó a ser la fuente de consulta de millones de colegiales y universitarios encantados con el diseño gráfico y la interactividad ofrecida por Encarta. El apareamiento de este CD cambió completamente el negocio de la información como

³ En varios mercados, el cliente no es necesariamente el consumidor final. Desde el punto de vista de un proveedor de automóviles, por ejemplo, el cliente es el fabricante de equipo original (Toyota, Ford, General Motors) mientras que el consumidor final es el conductor. Incluir todos estos agentes en el análisis genera el ‘Sistema de Valor de la Industria’ que es la suma de las cadenas de valor de cada agente.

fuentes de consulta y supuso para Enciclopedia Británica la pérdida de su mayor fuente de ingresos.

Por tanto, para conseguir que una ventaja competitiva perdure, la empresa ha de hacer frente a las amenazas de imitación y sustitución⁴. En general, estas amenazas surten menos efecto cuando la ventaja competitiva está asentada en los pilares de las economías de escala y alcance, en la propiedad de información privilegiada o conocimiento sofisticado, en la complejidad estratégica de la empresa, en su flexibilidad por re-posicionarse ante cambios en el entorno externo, en la existencia de contratos exclusivos, en la amenaza de una fuerte retaliación al competidor que entra, etc. Desde el punto de vista estratégico, todas estas *barreras para la imitación* deben, y pueden ser construidas para evitar deterioros en la rentabilidad en el largo plazo.

Muchas escuelas estratégicas se han desarrollado en los últimos años. Ninguna de ellas, sin embargo, ofrece argumentos convincentes para afirmar la posibilidad de sostener una ventaja competitiva en el largo plazo. A pesar de ello, consideramos oportuno resumir las ideas de tres líneas teóricas de mayor relevancia en la actualidad, por cuanto son fuente de criterios a la hora de reflexionar sobre este ‘santo Grial’ de la estrategia.

En primer lugar tenemos la visión de las actividades de la empresa, desarrollado por Porter (1996). Según esta reflexión, la fuente de la ventaja competitiva sostenible de las empresas radica en un peculiar encaje entre las actividades necesarias para ofrecer un bien o servicio. Es decir, desde el punto de vista estratégico, importa más *hacer las cosas correctas que hacer correctamente las cosas*, enfatizando la diferencia entre formulación estratégica y ejecución. De esta forma, la ventaja competitiva sostenible de Southwest Airlines radica en el encaje y el círculo virtuoso establecido entre actividades como alta utilización de aeronaves, emisión automática de billetes, flota estandarizada de aviones, salidas punto-a-punto en ciudades de tamaño medio etc., actividades todas ellas radicalmente distintas a lo habitual en la industria. Este encaje de actividades, afirma Porter, es fuente de ventaja competitiva sostenible porque es difícil de imitar.

Existen autores que recelan sobre la realidad de esta afirmación (Ghemawat, 2001). En particular, si el encaje entre actividades es difícil de imitar debido a su complejidad, en principio, cambiar radicalmente dicho sistema de actividades será, necesariamente, complejo. Dicho de otra forma, un encaje complejo entre actividades no puede ser fuente de una ventaja sostenible por no poder hacer frente a las amenazas de sustitución: tal encaje genera una inercia muy difícil de romper en entornos turbulentos.

En segundo lugar tenemos la visión de los recursos de la empresa, desarrollado por diversos autores (entre otros, Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Collis & Montgomery, 1995). Según esta corriente, la fuente de la ventaja sostenible de las empresas radica en la propiedad de recursos valiosos y la extensa utilización de los mismos. Desde el punto de vista estratégico, interesa utilizar al máximo cada recurso y buscar en el mercado recursos

⁴ Una forma interesante de pensar en estas amenazas es bajo la óptica del cambio: la imitación hace referencia a cambios marginales en el entorno, mientras que la sustitución hace referencia a cambios radicales.

valiosos y de difícil imitación. En el caso de Southwest Airlines, su ventaja competitiva sostenible radicaría en recursos intangibles como la cultura de la empresa (que enfatiza trabajo en equipo más que jerarquías, actitudes más que habilidades, etc.) o en recursos físicos como la alta utilización de su flota de aviones (están en el aire 12 horas comparado con el promedio de 8 horas en la industria).

Este enfoque también tiene limitaciones examinado a la luz de las amenazas de imitación y sustitución. Basar la ventaja competitiva sostenible en la dificultad de imitar recursos intangibles como la cultura, por ejemplo, tiene limitaciones. En esencia, aunque el proceso de generar una cultura atractiva es complejo, eso no quiere decir que no sea inimitable, puesto que los mecanismos utilizados para obtenerla son públicamente conocidos (técnicas de *coaching*, diseño de sistemas de incentivos específicos, etc.). Por otro lado, los recursos no presentan horizontes infinitos de utilización, lo que, en el largo plazo, puede poner en peligro la estrategia de la empresa. Southwest Airlines, por ejemplo, enfrenta presiones para iniciar operaciones en trayectos de largo recorrido, pues ha llegado al límite de la utilización de sus recursos en su oferta de trayectos de corto recorrido, y ampliar el alcance de los mismos parece atractivo. Sin embargo, ¿es conveniente hacerlo si ello le exige cambiar la misma esencia de las actividades que realiza y el tipo de recursos que necesita para hacerlo?⁵

Finalmente, tenemos la visión de las capacidades de la empresa, desarrollado principalmente por Teece, Pisano et al. (1997). Según esta corriente, la fuente de la ventaja sostenible de una empresa radica en las capacidades que posee, lo que le permite realizar ciertas actividades mejor que la competencia. Es decir, estratégicamente hablando, lo que interesa es construir y fortalecer gradualmente las capacidades y rutinas de la organización. Microsoft, por ejemplo, radica gran parte de su ventaja competitiva sostenible en la flexibilidad con que se adapta al apareamiento de nuevas industrias (navegadores de internet, PDA's, videojuegos), así como en sus capacidades de investigación y desarrollo tecnológico.

Aunque este enfoque ofrece mejores respuestas a cómo enfrentar el cambio, las dudas sobre la sostenibilidad de una ventaja competitiva basada en sus capacidades hacen referencia a la rigidez que ocasionan. Dado que una capacidad suele ser consecuencia de una gran inversión económica y una gran inversión de tiempo, las empresas tienden a extraer de cada capacidad su máximo retorno, aún en presencia de grandes cambios externos. El desaparecimiento de las empresas que vendían los *disk drive* para discos de 5 pulgadas, fue debido a que tenían sus capacidades organizativas estrechamente vinculadas con su base de datos actual, rigidez que les impidió dedicar recursos a la base de clientes potenciales.

Como conclusión, aunque la literatura tradicional sobre el mundo de las empresas propongan la ventaja competitiva sostenible como el ideal al que las empresas deben apuntar, la realidad nos presenta un dilema de necesaria reflexión: hay que combinar el

⁵ Este ejemplo pone de manifiesto la complementariedad existente entre los enfoques estratégicos basados en las actividades y en los recursos.

peligro de la irreversibilidad de las decisiones estratégicas, junto con la flexibilidad que exige el entorno externo y sus frecuentes cambios.

Ventaja Competitiva: Un Resumen

Una empresa alcanza ventaja competitiva cuando obtiene rendimientos superiores al promedio en el sector. La rentabilidad de una empresa (es decir, su potencialidad de alcanzar ventaja competitiva) depende de la estructura del sector y de su capacidad para crear y capturar valor.

Para crear y capturar valor, la empresa debe ampliar la brecha entre disposición a pagar del consumidor y el costo en que incurre para proveerlo. Para ello dispone de las estrategias genéricas de coste, diferenciación o focalización. Cada una de estas estrategias puede hacerse operativa mediante un proceso de análisis comparativo de las actividades que realiza para proveer al consumidor de un determinado bien o servicio. En el fondo, en las diferencias existentes entre la forma en que las empresas realizan sus actividades, radican sus diferencias en rentabilidad.

El ideal de una empresa sería alcanzar una ventaja competitiva y hacerla que perdure. Sin embargo, se enfrenta a los constantes desafíos de la imitación y la sustitución. Si bien algunos enfoques estratégicos argumentan que tal objetivo es posible, el acercamiento a la realidad obliga a las empresas a balancear la necesidad de ser flexibles para hacer frente a los cambios del entorno externo junto al carácter irreversible de la mayoría de sus decisiones estratégicas. □

Referencias

- Barney, J. B. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." Journal of Management 17(1): 99-120.
- Collis, D. and C. Montgomery (1995). "Competing on Resources: Strategy in the 1990s." Harvard Business Review July-August: 118-128.
- Ghemawat, P. (1991). Commitment: The Dynamic of Strategy. New York, Free Press.
- Ghemawat, P. (2001). Strategy and the business landscape: Core concepts. Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall.
- McGahan, A. (1999). "The Performance of US Corporations: 1981-1994." Journal of Industrial Economics XLVII(4): 373-398.
- Porter, M. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York, The Free Press.
- Porter, M. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York, The Free Press.
- Porter, M. (1996). "What is Strategy?" Harvard Business Review November-December: 61-78.
- Rumelt, R. (1991). "How Much Industry Matter?" Strategic Management Journal 12(3): 167-185.
- Saloner, G., A. Shepard, et al. (2001). Strategic Management. New York, John Wiley & Sons.
- Teece, D., G. Pisano, et al. (1997). "Dynamic Capabilities and Strategic Management." Strategic Management Journal 18(7): 509-533.
- Wernerfelt, B. (1984). "A Resource-Based View of the Firm." Strategic Management Journal 5(2): 171-180.