

---

# Estrategia y ventaja competitiva

---

PID\_00254490

José María López de Pedro

---

Tiempo mínimo de dedicación recomendado: 2 horas

---



**José María López de Pedro**

Licenciado en Dirección de empresas y derecho. Doctor en Dirección de empresas por el IESE (Barcelona). Imparte docencia en las titulaciones de grado en el centro universitario Villanueva (Madrid) en las áreas de Contabilidad y Dirección Estratégica. Colabora regularmente como docente en programas master e *in-company* para la formación de profesionales y directivos. Investiga en los campos de estrategia organizativa, responsabilidad social y negocios digitales, habiendo publicado numerosos trabajos de investigación en revistas científicas nacionales e internacionales.

Tercera edición: febrero 2019  
© José María López de Pedro  
Todos los derechos reservados  
© de esta edición, FUOC, 2019  
Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona  
Diseño: Manel Andreu  
Realización editorial: Oberta UOC Publishing, SL  
Depósito legal: B-3.563-2019

*Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño general y la cubierta, puede ser copiada, reproducida, almacenada o transmitida de ninguna forma, ni por ningún medio, sea éste eléctrico, químico, mecánico, óptico, grabación, fotocopia, o cualquier otro, sin la previa autorización escrita de los titulares del copyright.*

# Índice

<b>Introducción.....</b>	<b>5</b>
<b>1. Las nociones de ventaja y estrategia competitiva.....</b>	<b>7</b>
<b>2. Estrategias de costes y estrategias de diferenciación.....</b>	<b>10</b>
2.1. La ventaja competitiva en costes .....	10
2.2. La ventaja competitiva en diferenciación de productos .....	11
<b>3. El modelo de negocio.....</b>	<b>13</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>19</b>



## Introducción

Después de analizar el entorno en el que opera la empresa y de revisar cuál es su configuración interna de actividades y recursos, los directivos deberán definir cuál va a ser la estrategia que aplicarán en sus decisiones con el doble objetivo de:

- colocar a la empresa en una posición de ventaja relativa respecto al resto de sus competidores y
- lograr que esa posición de ventaja relativa se traduzca para la empresa en una corriente sostenida en el tiempo de flujos positivos de dinero.

En este módulo, y con la intención de abordar el primero de esos objetivos, precisaremos el significado de dos conceptos que han estado vigentes en la estrategia desde hace ya varias décadas: ventaja competitiva y estrategia competitiva. Para ofrecer algo más de luz sobre el segundo, nos referiremos al concepto de modelo de negocio, que ha ido ganando una creciente popularidad entre académicos y directivos en los últimos años.



## 1. Las nociones de ventaja y estrategia competitiva

Se entiende por **ventaja competitiva** aquella característica de una empresa que, diferenciándola del resto de empresas de la industria, la coloca en una posición de superioridad relativa para competir. Una empresa tiene, por tanto, una ventaja competitiva frente a sus rivales cuando:

- posee ciertas características que no tienen el resto de las empresas de su industria o que estas tienen en menor medida,
- esas características están basadas en el repertorio de capacidades que ha ido acumulando la empresa,
- esas características diferenciales se ajustan bien a un factor que es clave para conseguir el éxito en la industria, y
- esas características diferenciales son en buena medida sostenibles frente a los cambios en el entorno y frente a las acciones de imitación o superación que pueden aplicar las empresas de la competencia.

Podemos afirmar, de este modo, que cada empresa que compite en una industria posee una larga lista de atributos que la diferencian de sus competidores y son el resultado de un largo proceso de acumulación de recursos y capacidades (*path dependence*). Si ocurre que alguno de aquellos atributos diferenciales permite a la empresa ejecutar alguna tarea mejor que sus competidores y esa diferencia es relevante para lograr mejores resultados, ese atributo se habrá convertido para la empresa en toda una ventaja estratégica.

Resulta interesante recordar en este punto que el enfoque de recursos (al que nos referíamos en el módulo anterior) tomaba como una de sus premisas esenciales la idea de la heterogeneidad de las empresas. Para conectar adecuadamente la noción de ventaja estratégica con las nociones de recursos y capacidades, convendría que tuviéramos en mente el proceso para la formación de ventajas que describíamos en la figura 5 del módulo «El análisis estratégico interno». Además, al relacionar el enfoque de recursos con la noción de ventaja estratégica podemos llegar a expresar una idea que tiene una gran relevancia para la dirección estratégica de empresas: una ventaja competitiva será más difícil de replicar por los competidores, y en consecuencia más sostenible, si está profundamente arraigada en un amplio y complejo repertorio de capacidades (Barney, 1991; Teece y otros, 1997). En el sentido contrario, las venta-

jas que una empresa obtenga por el control de un solo recurso resultarán, en principio, más fáciles de imitar por sus rivales y serán, como resultado, menos sostenibles.

### Ejemplos de ventaja estratégica

Imaginemos el caso de un club de fútbol. La interacción repetida del jardinero (recurso) con el césped de estadio (recurso), el sistema de riego (recurso) y el resto de las herramientas que usa habitualmente el jardinero (recursos) puede convertirse en una capacidad a la que podríamos denominar conservación del césped. Por su parte, la interacción repetida del encargado de pintar las líneas (recurso) con la máquina de cal (recurso) y el césped del estadio (recurso) puede dar lugar a la emergencia de otra capacidad a la que podríamos denominar trazado del campo. La combinación de estas capacidades, si se realizan de una manera excelente y superior al resto de los clubes que participan en esa competición, puede derivar en una característica que sea verdaderamente diferencial, y a la que podríamos referirnos como preparación del terreno de juego. Ocurre, sin embargo, que esta característica, siendo claramente diferencial respecto al resto de clubes, no se corresponde con ningún factor que sea clave en el fútbol para ganar más partidos.

Imaginemos, en cambio, el caso de un equipo de fútbol cuyos jugadores (colección de recursos) han logrado generar entre ellos, y bajo la dirección del entrenador (recurso, y a la vez directivo), un amplio repertorio de movimientos ensayados que, implicando cada uno de ellos a distintos jugadores, saben ejecutar con rapidez y eficacia (capacidades) en saques de esquina, saques de banda o lanzamientos de falta laterales y junto al borde del área... El conjunto de todas estas capacidades, que implica cada una de ellas la combinación reiterada de distintos jugadores (o recursos) supone para el equipo la generación de una verdadera ventaja estratégica, pues esa característica diferencial, a la que podríamos denominar ataque a balón parado, está basada en un amplio repertorio de capacidades complejas y coincide con uno de los factores que suele ser relevante para ganar los partidos.

En el campo de los negocios, Apple es bien conocida por haber generado varias ventajas frente a otros fabricantes de teléfonos, como son la complementariedad de sus productos –que genera para sus usuarios unos costes de cambio muy altos–, la facilidad de uso, el diseño atractivo y la generación de todo un ecosistema de actores (programadores de aplicaciones, fabricantes de accesorios, productores de contenidos audiovisuales...) que generan un valor considerable en torno a los productos de la empresa. Cada una de estas ventajas está arraigada en un amplio repertorio de capacidades que Apple ha ido construyendo con el tiempo a partir de sus recursos.

La **estrategia competitiva**, por su parte, es la manera particular en la que una empresa consigue desarrollar una o varias ventajas competitivas respecto a sus competidores o, por decirlo de otro modo, es la lógica que aplica la empresa a sus decisiones de manera continuada para intentar generar una o varias ventajas y lograr con ellas un rendimiento superior al de sus competidores directos (Barney, 1991; Porter, 1980). A juicio de Porter (1980), una empresa puede desarrollar su repertorio de ventajas a través de dos estrategias genéricas:

- **liderazgo en costes:** la empresa puede fabricar y distribuir sus productos con unos costes medios unitarios inferiores a los de sus competidores, y
- **diferenciación de producto:** el comprador percibe en el producto que vende la empresa un valor superior al de otros productos, atribuyendo



la causa de ese valor no a un precio menor, sino a algunas cualidades, tangibles o intangibles, del producto.

El desarrollo de ventajas competitivas se deriva normalmente de un compromiso de la empresa con la estrategia elegida, por lo que casi siempre es necesario elegir y comprometerse con una de las estrategias básicas: o la empresa elige dar prioridad a la reducción de los costes o elige focalizarse en diferenciar sus productos. Este dilema no significa, por supuesto, que la empresa deba descuidar la alternativa que no ha elegido. Cualquier empresa que opta por una estrategia de costes deberá cuidar la calidad de su producto y cualquier empresa que opta por una estrategia de diferenciación deberá esforzarse en controlar y reducir en lo posible sus costes. Sin embargo, buscar el éxito con igual intensidad en las dos dimensiones implica para la empresa el riesgo de caer en una situación que Porter denomina «atrapado en la mitad» (*stuck in the middle*), situación que suele significar para la empresa el riesgo de no desarrollar ventajas competitivas relevantes en ninguna de las dos dimensiones.

Además de las nociones de estrategia competitiva y ventaja competitiva, que están ya muy bien asentadas en el campo, en los últimos años se ha empezado a hablar del concepto de modelo de negocio, atribuyendo a este término un significado claramente integrador de diversos elementos de la estrategia. En el apartado 3 de este módulo, y después de haber revisado las estrategias básicas de diferenciación y de costes, ahondaremos en el significado y en las implicaciones de este concepto.

### **Actividad 1**

Elegid dos empresas que compitan dentro de una misma industria y estén orientadas una hacia una estrategia de costes y la otra hacia una estrategia de diferenciación. Identificad algunas de las decisiones concretas que han tomado cada una de esas empresas para dar cumplimiento a esa estrategia. Intentad apreciar después los esfuerzos que están realizando esas empresas para cuidar aquella dimensión estratégica (diferenciación o costes) con la que no se habían comprometido de manera prioritaria.

## 2. Estrategias de costes y estrategias de diferenciación

### 2.1. La ventaja competitiva en costes

Una empresa tiene una ventaja en costes cuando puede completar su proceso productivo con unos costes medios que son inferiores a los de sus rivales directos. Este tipo de ventajas permite a la empresa vender su producto a un precio inferior al de las empresas rivales, con lo que espera aumentar su cuota de participación en el mercado; o venderlo al mismo precio que las empresas rivales y obtener así un margen mayor. Este tipo de estrategias está a menudo fundamentado en alguno de los siguientes factores:

- 1) economías de escala: el incremento en la cantidad de *inputs* genera un aumento más que proporcional en el total de *outputs* (disminuyendo así los costes medios por unidad),
- 2) efecto experiencia: a medida que aumenta el tiempo que se dedica a realizar una actividad, decrecen los costes asociados con ella,
- 3) la adopción de una nueva tecnología que puede suponer una reducción de los costes,
- 4) el fácil acceso a las materias primas o a cualquier otro recurso que sea relevante,
- 5) la ubicación de toda la empresa, o de alguna de sus unidades, puede afectar a sus costes, a través de variables como los costes de energía o transporte, las diferencias salariales..., y
- 6) unas buenas relaciones con proveedores y clientes pueden ayudar a la empresa a abaratar el coste final de sus productos.

#### Actividad 2

Identificad una empresa que esté obteniendo sus principales ventajas en costes a partir de cada una de las fuentes que acabamos de mencionar. Reflexionad sobre el grado de sostenibilidad que tiene cada una de esas ventajas para las empresas que habéis elegido.

La estrategia de costes, sin embargo, estará sometida a ciertos riesgos que podrían erosionar las ventajas que ha generado la empresa (Porter, 1980; Thomson y otros, 2008). Podemos destacar, entre esos riesgos:

1) la estrategia de costes requiere una atención constante por parte del equipo directivo hacia todas las actividades, y un esfuerzo financiero considerable que permita a la empresa renovar aquellos equipos que han ido quedando obsoletos,

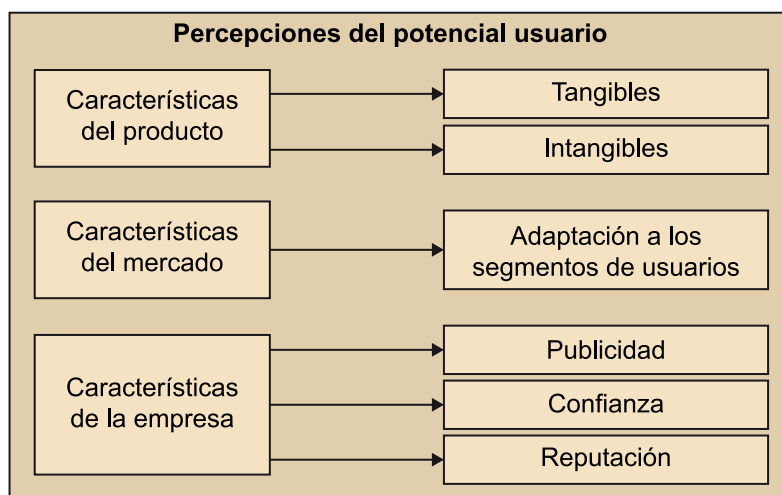
2) los cambios bruscos en cualquier factor de la industria (una revolución tecnológica, los cambios en los modelos de negocio de las empresas rivales...) pueden anular las fuentes de ventaja en costes de una empresa, y

3) la estrategia de costes de una empresa queda siempre expuesta a la posible imitación por parte de empresas que estén ya establecidas o puedan entrar en la industria.

## 2.2. La ventaja competitiva en diferenciación de productos

Esta ventaja busca diferenciar el bien o servicio que está ofreciendo una empresa de manera que los potenciales clientes estén dispuestos a pagar un precio superior al de otros productos similares. Una empresa puede diferenciar sus productos de maneras diversas. Sin embargo, las posibilidades de diferenciación son habitualmente limitadas, y están fuertemente condicionadas por las características del producto, del mercado y de la propia empresa. En la figura 1 resumimos los factores que puede aprovechar una empresa para diferenciar sus productos.

Figura 1. Factores para la diferenciación del producto



Fuente: elaboración propia

Según muestra la figura 1, la diferenciación de un producto puede tener su origen en alguna de las características tangibles del propio producto (su tamaño, forma, peso...), pero también puede tener como base algunas cualidades intangibles del producto, como su rendimiento, su duración esperada o los complementos que lo acompañan (el servicio posventa, la rapidez de entrega, la financiación de la compra...). Estas características intangibles del producto pueden tener una fuerte dimensión psicológica, social o estética. Es previsible

que la influencia de esta dimensión intangible aumente cuando el rendimiento del producto sea muy difícil de evaluar con precisión. Basta pensar, por ejemplo, en cómo funcionan las industrias de la cosmética o de la moda.

Pero la estrategia para diferenciar un producto también puede tener como base algunas de las características de ese mercado en que se está vendiendo actualmente, o se espera vender, el producto. De esta manera, si un mercado se encuentra muy segmentado y hay una gran variedad de preferencias por parte de los potenciales usuarios, las empresas pueden aplicar estrategias de diferenciación que les permitan adaptar mejor sus productos a las demandas de alguno de esos segmentos.

Finalmente, la diferenciación de un producto puede tener como base las características que los potenciales usuarios atribuyen a la propia empresa. Este tipo de diferenciación puede lograrse a través de medios diversos, como la publicidad, reforzando las relaciones de confianza con otros actores, o generando una reputación favorable a partir de los comportamientos responsables de la empresa.

### **Actividad 3**

Identificad una empresa que esté obteniendo sus principales ventajas en diferenciación a partir de cada una de las fuentes que hemos mencionado. Reflexionad sobre el grado de sostenibilidad que tienen para las empresas cada una de esas ventajas.

Igual que sucediera con las ventajas de costes, las ventajas de diferenciación están afectadas por una serie de riesgos que las pueden ir erosionando (Porter, 1980). Destacan, entre estos riesgos:

- 1) la diferencia de precio entre los productos de una empresa con estrategia de costes y los de una empresa que ha apostado por la diferenciación puede ser demasiado grande para que los clientes mantengan su lealtad hacia los productos diferenciados,
- 2) el factor determinante para la atractividad de un producto puede cambiar o desaparecer,
- 3) la imitación de los competidores puede reducir la diferencia percibida por los clientes, y
- 4) los competidores que aplican estrategias de segmentación (orientan sus productos hacia un segmento específico de clientes) pueden lograr mayor diferenciación en esos segmentos.

### 3. El modelo de negocio

Hasta hace apenas unos años, era común suponer que una empresa contaba con dos estrategias alternativas para generar sus ventajas: o focalizaba sus esfuerzos en reducir los costes o lo hacía en diferenciar sus productos. Ambas opciones significaban para la empresa mantener una cierta continuidad en la orientación básica de su estrategia, en la estructura de sus actividades y, sobre todo, en su manera de interpretar el negocio. En los últimos años, sin embargo, hemos asistido a cambios muy profundos en el rango de las tecnologías disponibles, en el ámbito geográfico de los mercados, en las preferencias de los usuarios... Estos y otros cambios similares han llevado a muchas empresas a replantearse de una manera profunda la manera misma con la que habían venido concibiendo hasta ahora su negocio. Para expresar con más nitidez esa manera particular que tiene una empresa de interpretar su actuación en un mercado, hemos comenzado a emplear, en los últimos años, la noción de modelo de negocio.

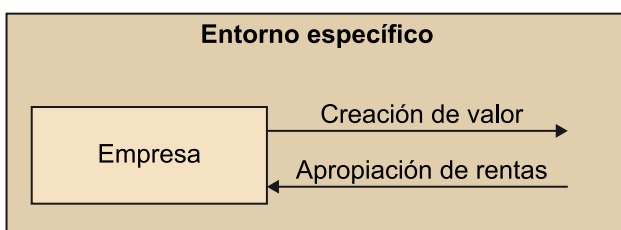
A pesar de la corta vida de este término, han sido muchas las definiciones que ha recibido. En general, la mayoría de estas definiciones ha asociado la noción de modelo de negocio con la forma peculiar que tiene una empresa para hacer que sus productos resulten atractivos para los potenciales usuarios y clientes, y para convertir el uso o la compra de su producto en un flujo positivo y continuado de dinero (Amit y Zott, 2001; Chesbrough, 2010).

A partir de estas ideas, podemos afirmar que el modelo de negocio que está aplicando una empresa se define por dos elementos:

- 1) la forma en la que la empresa crea un valor para los usuarios y clientes de sus productos (creación de valor), y
- 2) la forma en la que la empresa consigue transformar una parte de ese valor en unas corrientes positivas de dinero (apropiación de rentas).

En la figura 2 representamos estas dos dimensiones del modelo de negocio.

Figura 2. Elementos de un modelo de negocio



Esta doble dimensión del concepto nos permite destacar dos exigencias que tienen una gran relevancia para las empresas, sobre todo cuando estas compiten en entornos tan complejos y dinámicos como los actuales. En particular, los directivos de cualquier empresa deben focalizar sus esfuerzos en:

1) aumentar el valor que es atribuido por los usuarios actuales y potenciales a sus productos y

2) diseñar la mejor fórmula para que la empresa pueda convertir el uso de su producto en un flujo positivo y continuado de dinero.

A partir de este punto, podemos definir con más precisión el modelo de negocio de una empresa como el sistema de todas las actividades internas y de las políticas para la coordinación de los recursos que suceden en el interior de la empresa, así como el patrón con el que interactúa la empresa de una manera habitual con sus usuarios, clientes, proveedores y el resto de los actores, y que le permiten a la empresa satisfacer algún tipo de necesidad en el mercado y obtener unos flujos continuados de dinero (Weill y Vitale, 2001).

En parte por la juventud del concepto y en parte también por la amplitud de su contenido, el análisis del modelo de negocio carece del rigor de otras herramientas para el análisis que hemos revisado ya en estos materiales. A pesar de este hecho, podemos formular una lista de preguntas que nos pueden orientar a la hora de analizar el modelo de negocio de una empresa.

a) Respecto a la actividad que realiza la empresa:

- ¿Cómo podemos definir el tipo de bien o servicio que está ofreciendo la empresa?
- ¿En qué ámbito geográfico lo realiza?

b) Respecto al valor que generan los productos:

- ¿Cuál es el valor específico que está generando la empresa con sus bienes o servicios?
- ¿En qué medida se corresponde ese valor con una necesidad generalizada y profunda?

c) Respecto al usuario del producto:

- ¿Quién o quiénes son los usuarios actuales y potenciales del producto?
- ¿Cuál es el valor específico que está aportando o podría aportar el producto a cada grupo de usuarios?
- ¿Cómo acceden, o podrían acceder, los usuarios al producto?

d) Respecto al cliente del producto:

- ¿Quién o quiénes son los clientes actuales y potenciales del producto?
- ¿Cuál es el valor que está aportando o podría aportar el producto a esos clientes?
- ¿Cómo accede, o podría acceder, el cliente al producto?
- ¿Cómo puede generar rentas la empresa a través de sus interacciones con los usuarios y clientes?

e) Respecto a la configuración interna de la empresa:

- ¿Qué actividades, u operaciones internas, realiza la empresa para ofrecer el producto?
- ¿Qué recursos y capacidades le permiten a la empresa ofrecer el producto?

f) Respecto a las interacciones que mantiene la empresa con otros actores:

- ¿A través de qué interacciones concretas con otros actores consigue la empresa ofrecer el producto?
- Más allá de cuál sea su forma jurídica ¿cómo contribuyen esas relaciones al proceso de crear un valor?

g) Respecto al modelo de negocio:

- ¿Existen otras empresas que estén aplicando un modelo de negocio similar en otras industrias?
- ¿Cuáles son las ventajas e inconvenientes que están encontrando esas empresas a la hora de aplicar su modelo de negocio?
- ¿En qué medida esas ventajas e inconvenientes se deben a la propia configuración del modelo de negocio?

h) Respecto a la empresa:

- ¿Cuáles son las principales debilidades y fortalezas con las que cuenta en la actualidad la empresa?
- ¿Qué circunstancias actuales, o que podrían suceder en un futuro cercano, favorecerían a la empresa o podrían ponerla en peligro?

Para facilitar la comprensión visual del análisis, podríamos utilizar las respuestas que hemos ido obteniendo para rellenar este cuadro.

Tabla 1. Plantilla para analizar el modelo de negocio de una empresa

<b>Empresa:</b>	
Actividad:	Valor:

Usuarios:	Cientes:
Actividades internas y recursos:	
Relaciones con otros actores:	
Empresas con un modelo similar en esta industria:	Empresas con un modelo similar en otras industrias:
Oportunidades y amenazas para el modelo de negocio:	Oportunidades y amenazas para la empresa:

Fuente: Elaboración propia

Las respuestas que demos a esa lista de preguntas nos ayudarán a entender con claridad cómo está desarrollando una empresa su negocio en el momento actual. Pero también es importante destacar el hecho de que, si referimos el enunciado de esas preguntas a una situación de futuro, si las vinculamos con una nueva estrategia para generar un valor y apropiarse de las rentas, las estaríamos usando como una poderosa herramienta que podría servirnos para diseñar un nuevo modelo de negocio.

#### Actividad 4

Usad las anteriores preguntas para analizar con detalle el modelo de negocio que está aplicando en la actualidad Uber, Airbnb, HBO, Netflix o cualquier otra empresa que os resulte interesante y haya sido innovadora en su modelo de negocio. Indicad cuáles son los elementos de su modelo que son especialmente diferenciadores respecto al de las empresas más tradicionales con las que está compitiendo.

Muchas empresas hacen esfuerzos sustanciales para renovar sus productos y procesos. Pero este tipo de innovaciones resulta a menudo muy costoso, implica un grado notable de riesgo y requiere de un largo periodo de tiempo para ofrecer sus frutos. Estas dificultades, combinadas con el alto nivel de exigencia que imponen los entornos actuales, han impulsado a muchas empresas a virar hacia un tipo de innovación que tiene por objeto el modelo de negocio (Amit, y Zott, 2012). Siendo tan grande la relevancia actual de este tipo de innovación, nos referiremos a ella con más amplitud en el módulo «La estrategia y la tecnología» de estos materiales.

#### El modelo de negocio de Airbnb

Fundada en 2008, Airbnb ha experimentado un crecimiento muy rápido en los últimos años, llegando incluso a gestionar más habitaciones que algunas grandes cadenas internacionales de hoteles. Esta aventura empresarial tuvo su origen cuando sus fundadores



se dieron cuenta de que las tecnologías digitales –particularmente el acceso masivo a internet– había convertido en viable un nuevo modelo de negocio que podía desafiar con éxito al modelo tradicional que regía en el negocio hotelero.

A diferencia de las grandes cadenas de hoteles, Airbnb no es propietaria de los alojamientos que ofrece, y actúa como la empresa gestora de una plataforma que conecta a los particulares que desean alquilar alguno de sus espacios habitables con otras personas que buscan alojamiento. Debido a que sus ingresos no dependen de poseer, ni de mantener en buen estado, unos activos físicos, Airbnb no necesita realizar grandes inversiones y puede cobrar unos precios más bajos que los hoteles.

Podríamos afirmar así, de una manera muy resumida, que la esencia del modelo de Airbnb no consiste ya en poseer, conservar y cobrar por el uso de unos activos físicos costosos y limitados, sino en gestionar una plataforma en la que concurren los particulares para ofrecer y demandar alojamiento, apropiándose la empresa de una parte del precio que esos actores han acordado.

Conviene destacar, antes de cerrar el apartado, que hoy son muchas las empresas que compiten en más de un negocio. Para muchas de estas empresas, la complejidad actual de cada uno de esos negocios las ha obligado a manejar, de una manera simultánea, más de un modelo de negocio. Este es el caso, por ejemplo, de Zara, que aplica dos modelos de negocio distintos para abordar sus negocios de venta de moda en tiendas y de venta de moda en línea. Esta circunstancia impone en la empresa unas claras dificultades, pues no siempre resulta fácil apreciar y manejar las características que son específicas en cada mercado. Pero esa misma circunstancia puede suponer para la empresa toda una oportunidad para reforzar sus posiciones en cada uno de esos mercados si es capaz de conectar ambos modelos y promover sinergias. Estas dificultades y desafíos son muy similares a los que deben asumir las empresas diversificadas.



## Bibliografía

**Amit, R.; Zott, C.** (2001). «Value Creation in e-business». *Strategic Management Journal* (núm. 22, págs. 493-520).

**Amit, R.; Zott, C.** (2012). «Creating Value through Business Model Innovation». *MIT Sloan Management Review* (vol. 3, núm. 53, pág. 41).

**Barney, J. B.** (1991). «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage». *Journal of Management* (vol. 1, núm. 17, págs. 99-120).

**Chesbrough, H.** (2010). «Business Model Innovation: Opportunities and Barriers». *Long Range Planning* (vol. 2, núm. 43, págs. 354-363).

**Porter, M. E.** (1980). *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Nueva York. The Free Press.

**Teece, D.; Pisano, G.; Shuen, A.** (1997). «Dynamic Capabilities and Strategic Management». *Strategic Management Journal* (vol. 7, núm. 18, págs. 509-533).

**Thompson, A. A.; Strickland, A. J.; Gamble, J. E.** (2008). *Crafting & Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage*. McGraw-Hill.

**Weill, P.; Vitale, M.** (2001). *Place to Space: Migrating to eBusiness Models*. Harvard Business Press.

