
Estratègia i avantatge competitiu

PID_00254487

José María López de Pedro

Temps mínim de dedicació recomanat: 2 hores



Universitat
Oberta
de Catalunya

**José María López de Pedro**

Llicenciat en Direcció d'Empreses i Dret. Doctor en Direcció d'Empreses pel IESE (Barcelona). Imparteix docència en les titulacions de grau al centre universitari Villanueva (Madrid) en les àrees de comptabilitat i direcció estratègica. Col·labora habitualment com a docent en programes de màster i *in-company* per a la formació de professionals i directius. Investiga en els camps d'estratègia organitzativa, responsabilitat social i negocis digitals, i ha publicat nombrosos treballs de recerca en revistes científiques nacionals i internacionals.

Tercera edició: febrer 2019
© José María López de Pedro
Tots els drets reservats
© d'aquesta edició, FUOC, 2019
Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona
Disseny: Manel Andreu
Realització editorial: Oberta UOC Publishing, SL

Cap part d'aquesta publicació, incloent-hi el disseny general i la coberta, no pot ser copiada, reproduïda, emmagatzemada o transmesa de cap manera ni per cap mitjà, tant si és elèctric com químic, mecànic, òptic, de gravació, de fotocòpia o per altres mètodes, sense l'autorització prèvia per escrit dels titulars del copyright.

Índex

Introducció.....	5
1. Les nocions d'avantatge i estratègia competitiva.....	7
2. Estratègies de costos i estratègies de diferenciació.....	10
2.1. L'avantatge competitiu en costos	10
2.2. L'avantatge competitiu en diferenciació de productes	11
3. El model de negoci.....	13
Bibliografia.....	19

Introducció

Després d'analitzar l'entorn en el qual opera l'empresa i de revisar quina és la seva configuració interna d'activitats i recursos, els directius hauran de definir l'estratègia que aplicaran en les seves decisions amb l'objectiu doble de:

- col·locar l'empresa en una posició d'avantatge relatiu respecte a la resta de competidors i
- aconseguir que aquesta posició d'avantatge relatiu es tradueixi per a l'empresa en un corrent sostingut en el temps de fluxos positius de diners.

En aquest mòdul, i amb la intenció d'abordar el primer d'aquests objectius, determinarem el significat de dos conceptes que han estat vigents en l'estratègia des de ja fa diverses dècades: avantatge competitiu i estratègia competitiva. Per oferir una mica més de llum sobre el segon, ens referirem al concepte de model de negoci, que ha anat guanyant popularitat entre acadèmics i directius en els últims anys.

1. Les nocions d'avantatge i estratègia competitiva

S'entén per **avantatge competitiu** aquella característica d'una empresa que, diferenciant-la de la resta d'empreses de la indústria, la col·loca en una posició de superioritat relativa per a competir. Una empresa té, per tant, un avantatge competitiu enfront dels seus rivals quan:

- té certes característiques que no tenen la resta de les empreses de la seva indústria o que aquestes tenen en menor mesura,
- aquestes característiques es basen en el repertori de capacitats que ha anat acumulant l'empresa,
- aquestes característiques diferencials s'ajusten bé a un factor que és clau per a aconseguir l'èxit en la indústria, i
- aquestes característiques diferencials són en bona mesura sostenibles enfront dels canvis en l'entorn i enfront de les accions d'imitació o superació que poden aplicar les empreses de la competència.

Podem afirmar, d'aquesta manera, que cada empresa que competeix en una indústria té una llarga llista d'atributs que la diferencien dels seus competidors i són el resultat d'un llarg procés d'acumulació de recursos i capacitats (*path dependence*). Si algun d'aquells atributs diferencials permet a l'empresa executar alguna tasca millor que els seus competidors i aquesta diferència és rellevant per a aconseguir més bons resultats, aquest atribut s'haurà convertit per a l'empresa en tot un avantatge estratègic.

És interessant recordar en aquest punt que l'enfocament de recursos (al qual ens referíem en el mòdul anterior) prenia com una de les seves premisses essencials la idea de l'heterogeneïtat de les empreses. Per a connectar adequadament la noció d'avantatge estratègic amb les nocions de recursos i capacitats, convindria que tinguéssim present el procés per a la formació d'avantatges que descrivíem en la figura 5 del mòdul «L'anàlisi estratègica interna». A més, en relacionar l'enfocament de recursos amb la noció d'avantatge estratègic podem arribar a expressar una idea que té una gran rellevància per a la direcció estratègica d'empreses: un avantatge competitiu serà més difícil de replicar pels competidors, i en conseqüència més sostenible, si està profundament arrelat en un repertori ampli i complex de capacitats (Barney, 1991; Teece i

altres, 1997). En el sentit contrari, els avantatges que una empresa obtingui per al control d'un sol recurs resultaran, en principi, més fàcils d'imitar pels seus rivals i seran, com a resultat, menys sostenibles.

Exemples d'avantatge estratègic

Imaginem el cas d'un club de futbol. La interacció repetida del jardiner (recurs) amb la gespa de l'estadi (recurs), el sistema de reg (recurs) i la resta de les eines que usa habitualment el jardiner (recursos) es pot convertir en una capacitat a la qual podríem anomenar conservació de la gespa. Per la seva banda, la interacció repetida de l'encarregat de pintar les línies (recurs) amb la màquina de calç (recurs) i la gespa de l'estadi (recurs) pot donar lloc a l'aparició d'una altra capacitat a la qual podríem anomenar traçat del camp. La combinació d'aquestes capacitats, si es fan de manera excel·lent i superior que la resta dels clubs que participen en aquesta competició, es pot derivar en una característica que sigui veritablement diferencial, i a la qual podríem referir-nos com a preparació del terreny de joc. Tanmateix, tot i que aquesta característica és clarament diferencial respecte a la resta de clubs, no es correspon amb cap factor que sigui clau en el futbol per a guanyar més partits.

Imaginem, en canvi, el cas d'un equip de futbol els jugadors del qual (col·lecció de recursos) han aconseguit generar entre ells, i sota la direcció de l'entrenador (recurs, i alhora directiu), un repertori ampli de moviments assajats que, en implicar cadascun d'ells diferents jugadors, es fan amb rapidesa i eficàcia (capacitats) en serveis de córner, serveis de banda o llançaments de falta laterals i al costat del límit de l'àrea... El conjunt de totes aquestes capacitats, cadascuna de les quals implica la combinació reiterada de diferents jugadors (o recursos), implica per a l'equip la generació d'un veritable avantatge estratègic, ja que aquesta característica diferencial, a la qual podríem anomenar atac a pilota parada, es basa en un repertori ampli de capacitats complexes i coincideix amb un dels factors que sol ser rellevant per a guanyar els partits.

En el camp dels negocis, Apple és ben coneguda per haver generat diversos avantatges enfront d'altres fabricants de telèfons, com ara la complementarietat dels seus productes –que genera per als seus usuaris uns costos de canvi molt alts–, la facilitat d'ús, el disseny atractiu i la generació de tot un ecosistema d'actors (programadors d'aplicacions, fabricadores d'accessoris, productors de continguts audiovisuals...) que generen un valor considerable a l'entorn dels productes de l'empresa. Cadascun d'aquests avantatges està arrelat en un repertori ampli de capacitats que Apple ha anat construint amb el temps a partir dels seus recursos.

L'estratègia **competitiva**, per la seva banda, és la manera particular en la qual una empresa aconsegueix desenvolupar una o diversos avantatges competitiu respecte als seus competidors o, per dir-ho d'una altra manera, és la lògica que aplica l'empresa a les seves decisions de manera continuada per a intentar generar un o diversos avantatges i assolir així un rendiment superior al dels seus competidors directes (Barney, 1991; Porter, 1980). Segons el parer de Porter (1980), una empresa pot desenvolupar el seu repertori d'avantatges mitjançant dues estratègies genèriques:

- **lideratge en costos:** l'empresa pot fabricar i distribuir els seus productes amb uns costos mitjans unitaris inferiors als dels seus competidors, i
- **diferenciació de producte:** el comprador percep en el producte que ven l'empresa un valor superior al d'altres productes, i atribueix la causa

d'aquest valor no a un preu menor, sinó a algunes qualitats, tangibles o intangibles, del producte.

El desenvolupament d'avantatges competitiu es deriva normalment d'un compromís de l'empresa amb l'estratègia triada, per la qual cosa gairebé sempre cal triar i comprometre's amb una de les estratègies bàsiques: o l'empresa tria donar prioritat a la reducció dels costos o diferenciar els seus productes. Aquest dilema no significa, per descomptat, que l'empresa hagi de descurar l'alternativa que no ha triat. Qualsevol empresa que opta per una estratègia de costos haurà de tenir cura de la qualitat del seu producte i qualsevol empresa que opta per una estratègia de diferenciació haurà d'esforçar-se a controlar i reduir sempre que sigui possible els seus costos. No obstant això, buscar l'èxit amb la mateixa intensitat en les dues dimensions implica per a l'empresa el risc de caure en una situació que Porter denomina «atrapat en la meitat» (*stuck in the middle*), situació que, per a l'empresa, sol significar el risc de no desenvolupar avantatges competitiu rellevants en cap de les dues dimensions.

A més de les nocions d'estratègia competitiva i avantatge competitiu, que estan ja molt bé establertes en el camp, en els últims anys s'ha començat a parlar del concepte de model de negoci. I s'ha atribuït a aquest terme un significat clarament integrador de diversos elements de l'estratègia. En l'apartat 3 d'aquest mòdul, i després d'haver revisat les estratègies bàsiques de diferenciació i de costos, aprofundirem en el significat i en les implicacions d'aquest concepte.

Activitat 1

Trieu dues empreses que competeixin dins d'una mateixa indústria i estiguin orientades una cap a una estratègia de costos i l'altra cap a una estratègia de diferenciació. Identifiqueu algunes de les decisions concretes que han pres cadascuna d'aquestes empreses per a donar compliment a aquesta estratègia. Intenteu apreciar després els esforços que estan fent aquestes empreses per tenir cura de la dimensió estratègica (diferenciació o costos) amb la qual no s'havien compromès de manera prioritària.

2. Estratègies de costos i estratègies de diferenciació

2.1. L'avantatge competitiu en costos

Una empresa té un avantatge en costos quan pot completar el seu procés productiu amb uns costos mitjans que són inferiors als dels seus rivals directes. Aquest tipus d'avantatges permet que l'empresa vengui el seu producte a un preu inferior al de les empreses rivals, amb la qual cosa espera augmentar la seva quota de participació al mercat; o vendre'l al mateix preu que les empreses rivals i obtenir així un marge superior. Aquest tipus d'estratègies està sovint fonamentat en algun dels factors següents:

- 1) economies d'escala: l'increment en la quantitat d'*inputs* genera un augment més que proporcional en el total d'*outputs* (la qual cosa disminueix els costos mitjans per unitat),
- 2) efecte experiència: a mesura que augmenta el temps que es dedica a fer una activitat, decreixen els costos que s'hi associen,
- 3) l'adopció d'una nova tecnologia que pot implicar una reducció dels costos,
- 4) l'accés fàcil a les matèries primeres o a qualsevol altre recurs que sigui rellevant,
- 5) la ubicació de tota l'empresa, o d'alguna de les seves unitats, pot afectar els costos, a causa de variables com els costos d'energia o transport, les diferències salarials..., i
- 6) unes bones relacions amb proveïdors i clients poden ajudar l'empresa a abaratir el cost final dels seus productes.

Activitat 2

Identifiqueu una empresa que estigui obtenint els principals avantatges en costos a partir de cadascuna de les fonts que acabem d'esmentar. Reflexioneu sobre el grau de sostenibilitat que té cadascun d'aquests avantatges per a les empreses que heu triat.

L'estratègia de costos, no obstant això, estarà sotmesa a certs riscos que podrien erosionar els avantatges que ha generat l'empresa (Porter, 1980; Thomson i altres, 2008). Podem destacar, entre aquests riscos, els següents:

1) l'estratègia de costos requereix una atenció constant per part de l'equip directiu cap a totes les activitats, i un esforç financer considerable que permeti que l'empresa renovi els equips que han quedat obsolets,

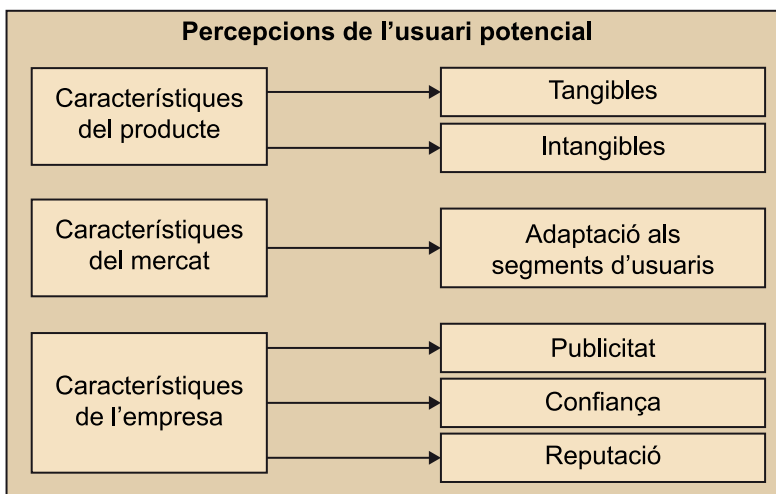
2) els canvis bruscs en qualsevol factor de la indústria (una revolució tecnològica, els canvis en els models de negoci de les empreses rivals...) poden anul·lar les fonts d'avantatge en costos d'una empresa, i

3) l'estratègia de costos d'una empresa queda sempre exposada a la possible imitació per part d'empreses que ja estiguin establertes o puguin entrar en la indústria.

2.2. L'avantatge competitiu en diferenciació de productes

Aquest avantatge busca diferenciar el bé o servei que ofereix una empresa de manera que els clients potencials estiguin disposats a pagar un preu superior al d'altres productes similars. Una empresa pot diferenciar els seus productes de maneres diverses. No obstant això, les possibilitats de diferenciació són habitualment limitades, i estan fortament condicionades per les característiques del producte, del mercat i de la mateixa empresa. En la figura 1 resumim els factors que pot aprofitar una empresa per a diferenciar els seus productes.

Figura 1. Factors per a la diferenciació del producte



Font: elaboració pròpia

Segons mostra la figura 1, la diferenciació d'un producte pot tenir el seu origen en alguna de les característiques tangibles del mateix producte (la seva grandària, forma, pes...), però també pot tenir com a base algunes qualitats intangibles, com el rendiment, la durada esperada o els complements que l'acompanyen (el servei postvenda, la rapidesa de lliurament, el finançament de la compra...). Aquestes característiques intangibles del producte poden tenir una forta dimensió psicològica, social o estètica. És previsible que la influ-

ència d'aquesta dimensió intangible augmenti quan el rendiment del producte sigui molt difícil d'avaluar amb precisió. Només cal pensar, per exemple, en com funcionen les indústries de la cosmètica o de la moda.

Però l'estratègia per a diferenciar un producte també pot tenir com a base algunes de les característiques del mercat en què es ven actualment, o s'espera vendre, el producte. D'aquesta manera, si un mercat es troba molt segmentat i si els usuaris potencials tenen una gran varietat de preferències, les empreses poden aplicar estratègies de diferenciació que els permetin adaptar millor els seus productes a les demandes d'alguns d'aquests segments.

Finalment, la diferenciació d'un producte pot tenir com a base les característiques que els usuaris potencials atribueixen a la mateixa empresa. Aquest tipus de diferenciació es pot aconseguir amb mitjans diversos, com la publicitat, reforçant les relacions de confiança amb altres actors o generant una reputació favorable a partir dels comportaments responsables de l'empresa.

Activitat 3

Identifiqueu una empresa que obtingui els principals avantatges en diferenciació a partir de cadascuna de les fonts que hem esmentat. Reflexioneu sobre el grau de sostenibilitat que tenen per a les empreses cadascun d'aquests avantatges.

Tal com passava amb els avantatges de costos, els avantatges de diferenciació estan afectats per una sèrie de riscos que els poden anar erosionant (Porter, 1980). Destaquen, entre aquests riscos:

- 1) la diferència de preu entre els productes d'una empresa amb estratègia de costos i els de una empresa que ha apostat per la diferenciació pot ser massa gran perquè els clients mantinguin la lleialtat cap als productes diferenciats,
- 2) el factor determinant per a l'atractivitat d'un producte pot canviar o desaparèixer,
- 3) la imitació dels competidors pot reduir la diferència percebuda pels clients, i
- 4) els competidors que apliquen estratègies de segmentació (orienten els seus productes cap a un segment específic de clients) poden aconseguir més diferenciació en aquests segments.

3. El model de negoci

Fins fa amb prou feines uns anys, era habitual suposar que una empresa disposava de dues estratègies alternatives per a generar els seus avantatges: o focalitzava els seus esforços a reduir els costos o se centrava a diferenciar els seus productes. Ambdues opcions significaven per a l'empresa mantenir una certa continuïtat en l'orientació bàsica de l'estratègia, en l'estructura de les activitats i, sobretot, en la manera d'interpretar el negoci. En els últims anys, no obstant això, hem assistit a canvis molt profunds en el rang de les tecnologies disponibles, en l'àmbit geogràfic dels mercats, en les preferències dels usuaris... Aquests i altres canvis similars han portat moltes empreses a replantejar-se d'una manera profunda la manera amb la qual havien concebut fins ara el negoci. Per expressar amb més nitidesa aquesta manera particular que té una empresa d'interpretar la seva actuació en un mercat, hem començat a emprar, en els últims anys, la noció de model de negoci.

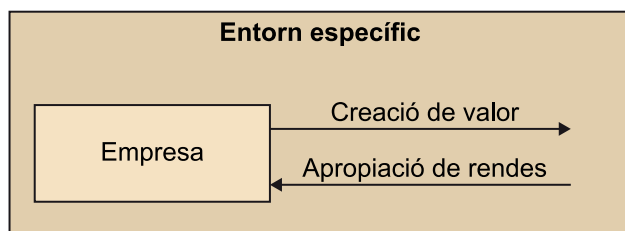
Malgrat la curta vida d'aquest terme, ha rebut moltes definicions. En general, la majoria d'aquestes definicions ha associat la noció de model de negoci amb la forma peculiar que té una empresa per a aconseguir que els seus productes resultin atractius per als usuaris i clients potencials, i per a convertir l'ús o la compra del seu producte en un flux positiu i continuat de diners (Amit i Zott, 2001; Chesbrough, 2010).

A partir d'aquestes idees, podem afirmar que el model de negoci que aplica una empresa es defineix per dos elements:

- 1) la manera en la qual l'empresa crea un valor per als usuaris i clients dels seus productes (creació de valor), i
- 2) la manera en la qual l'empresa aconsegueix transformar una part d'aquest valor en uns corrents positius de diners (apropiació de rendes).

En la figura 2 representem aquestes dues dimensions del model de negoci.

Figura 2. Elements d'un model de negoci



Font: elaboració pròpia

Aquesta dimensió doble del concepte ens permet destacar dues exigències que tenen una gran rellevància per a les empreses, sobretot quan aquestes competeixen en entorns tan complexos i dinàmics com els actuals. En particular, els directius de qualsevol empresa han de centrar els seus esforços a:

1) augmentar el valor que els usuaris actuals i potencials atribueixen als seus productes i

2) dissenyar la millor fórmula perquè l'empresa pugui convertir l'ús del seu producte en un flux positiu i continuat de diners.

A partir d'aquest punt, podem definir amb més precisió el model de negoci d'una empresa com el sistema de totes les activitats internes i de les polítiques per a la coordinació dels recursos que tenen lloc a l'interior de l'empresa, com també el patró amb el qual interactua l'empresa d'una manera habitual amb els seus usuaris, clients, proveïdors i la resta dels actors, i que li permeten satisfer algun tipus de necessitat al mercat i obtenir uns fluxos continuats de diners (Weill i Vitale, 2001).

En part per la joventut del concepte i en part també per l'amplitud del seu contingut, l'anàlisi del model de negoci no té el rigor d'altres eines per a l'anàlisi que hem revisat ja en aquests materials. Malgrat aquest fet, podem formular una llista de preguntes que ens poden orientar a l'hora d'analitzar el model de negoci d'una empresa.

a) Respecte a l'activitat que fa l'empresa:

- Com podem definir el tipus de bé o servei que ofereix l'empresa?
- En quin àmbit geogràfic opera?

b) Respecte al valor que generen els productes:

- Quin és el valor específic que genera l'empresa amb els seus béns o serveis?
- En quina mesura es correspon aquest valor amb una necessitat generalitzada i profunda?

c) Respecte a l'usuari del producte:

- Qui són els usuaris actuals i potencials del producte?
- Quin és el valor específic que aporta o podria aportar el producte a cada grup d'usuaris?
- Com accedeixen, o podrien accedir, els usuaris al producte?

d) Respecte al client del producte:

- Qui són els clients actuals i potencials del producte?
- Quin és el valor que aporta o podria aportar el producte a aquests clients?

- Com accedeix, o podria accedir, el client al producte?
- Com pot generar rendes l'empresa per mitjà de les seves interaccions amb els usuaris i clients?

i) Respecte a la configuració interna de l'empresa:

- Quines activitats, o operacions internes, fa l'empresa per a oferir el producte?
- Quins recursos i capacitats li permeten a l'empresa oferir el producte?

f) Respecte a les interaccions que manté l'empresa amb altres actors:

- Mitjançant quines interaccions concretes amb altres actors aconsegueix l'empresa oferir el producte?
- Més enllà de quina sigui la seva forma jurídica, com contribueixen aquestes relacions al procés de crear un valor?

g) Respecte al model de negoci:

- Hi ha altres empreses que apliquin un model de negoci similar en altres indústries?
- Quins són els avantatges i inconvenients que troben aquestes empreses a l'hora d'aplicar el seu model de negoci?
- En quin mesura aquests avantatges i inconvenients es deuen a la mateixa configuració del model de negoci?

h) Respecte a l'empresa:

- Quines són les principals febleses i fortaleces que té en l'actualitat l'empresa?
- Quines circumstàncies actuals, o que podrien succeir en un futur proper, afavoririen l'empresa o podrien posar-la en perill?

Per facilitar la comprensió visual de l'anàlisi, podríem utilitzar les respostes que hem anat obtenint i emplenar aquest quadre.

Taula 1. Plantilla per a analitzar el model de negoci d'una empresa

Empresa:	
Activitat:	Valor:
Usuaris:	Clients:

Activitats internes i recursos:

Relacions amb altres actors:

Empreses amb un model similar en aquesta indústria:	Empreses amb un model similar en altres indústries:
Oportunitats i amenaces per al model de negoci:	Oportunitats i amenaces per a l'empresa:

Font: elaboració pròpia

Les respostes que donem a aquesta llista de preguntes ens ajudaran a entendre amb claredat com una empresa desenvolupa el seu negoci en el moment actual. Però també és important destacar el fet que, si referim l'enunciat d'aquestes preguntes a una situació de futur, si el vinculem amb una nova estratègia per a generar un valor i apropiar-se de les rendes, utilitzarem aquestes preguntes com una eina poderosa que ens podria servir per a dissenyar un nou model de negoci.

Activitat 4

Feu servir les preguntes anteriors per a analitzar amb detall el model de negoci que apliquen en l'actualitat Uber, Airbnb, HBO, Netflix o qualsevol altra empresa que us resulti interessant i hagi estat innovadora en el seu model de negoci. Indiqueu quins són els elements del seu model que són especialment diferenciadors respecte al de les empreses més tradicionals amb les quals competeix.

Moltes empreses fan esforços substancials per a renovar els seus productes i processos. Però aquests tipus d'innovacions són sovint molt costoses, impliquen un grau notable de risc i requereixen un llarg període de temps per donar fruits. Aquestes dificultats, combinades amb l'alt nivell d'exigència que imposen els entorns actuals, han impulsat moltes empreses a virar cap a un tipus d'innovació que té per objecte el model de negoci (Amit, i Zott, 2012). Atesa la gran rellevància actual d'aquest tipus d'innovació, ens hi referirem amb més amplitud en el mòdul «L'estratègia i la tecnologia» d'aquests materials.

El model de negoci d'Airbnb

Fundada el 2008, Airbnb ha experimentat un creixement molt ràpid en els últims anys, i ha arribat fins i tot a gestionar més habitacions que algunes grans cadenes internacionals d'hotels. Aquesta aventura empresarial va tenir el seu origen quan els seus fundadors es van adonar que les tecnologies digitals –particularment l'accés massiu a internet– havia convertit en viable un nou model de negoci que podia desafiar amb èxit el model tradicional vigent en el negoci hotelier.

A diferència de les grans cadenes d'hotels, Airbnb no és propietària dels allotjaments que ofereix, i actua com a empresa gestora d'una plataforma que connecta els particulars que volen llogar algun dels seus espais habitables amb altres persones que busquen allotjament. Atès que els seus ingressos no depenen de posseir, ni de mantenir en bon estat, uns actius físics, Airbnb no necessita fer grans inversions i pot cobrar uns preus més baixos que els hotels.

Podríem afirmar així, d'una manera molt resumida, que l'essència del model d'Airbnb no consisteix a posseir, conservar i cobrar per l'ús d'uns actius físics costosos i limitats, sinó a gestionar una plataforma en la qual coincideixen els particulars per a oferir i demanar allotjament, mentre que l'empresa s'apropia d'una part del preu que aquests actors han acordat.

Convé destacar, abans de tancar l'apartat, que avui hi ha moltes empreses que competeixen en més d'un negoci. Per a moltes d'aquestes empreses, la complexitat actual de cadascun d'aquests negocis les ha obligat a manejar, alhora, més d'un model de negoci. És el cas, per exemple, de Zara, que aplica dos models de negoci diferents per a abordar els negocis de venda de moda en botigues i de venda de moda en línia. Aquesta circumstància imposa a l'empresa unes dificultats clares, ja que no sempre és fàcil apreciar i manejar les característiques específiques de cada mercat. Però aquesta mateixa circumstància pot representar per a l'empresa tota una oportunitat per a reforçar les seves posicions en cadascun d'aquests mercats si és capaç de connectar tots dos models i promoure sinergies. Aquestes dificultats i desafiaments són molt similars als que han d'assumir les empreses diversificades.

Bibliografia

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

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

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

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

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

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

Thompson, A. A.; Strickland, A. J.; Gamble, J. I. (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.

