

1.

ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS MODELOS DE GESTIÓN EN LAS EMPRESAS, ENFOCADO DESDE LA TEORÍA BASADA EN RECURSOS Y DESDE LA PERSPECTIVA DE LA VENTAJA COMPETITIVA

Comparative analysis of management models in companies, focused from the Resource-Based Theory and from the perspective of competitive advantage

Hector Ricardo Nuñez²

Resumen

Las teorías de las organizaciones tratan sobre las herramientas que se utilizan para analizar, estudiar y comprender como se comportan en un entorno cambiante y entender cuál es la causal de éxito. Estas teorías incluyen numerosos enfoques, que explican la conducta y la evolución. La adecuada comprensión de estas teorías facilita el diseño de los distintos modelos organizacionales, todos ellos entendidos dentro de dos enfoques: el que aborda el estudio desde los recursos y capacidades propias y el que postula que el contexto en el que opera la organización es el motor de las ventajas competitivas (enfoque interno y enfoque externo respectivamente). En este trabajo, trataremos los modelos de gestión empresarial, en un análisis comparativo entre el enfoque basado en recursos y el enfoque del mercado, con la hipótesis de que si se identifican los recursos internos de cada empresa que mayor aporte hacen a la generación de las ventajas competitivas, veremos los mismos factores que se identifican desde el enfoque de mercado. De esta forma, identificando los recursos propios que contribuyen más fuertemente con los resultados gestionales buscados, podemos propiciar un modelo de análisis que ayude a la gerencia a definir la mejor estrategia para cumplir los objetivos de los stakeholders (o grupos de interés).

Palabras claves: Administración; Teoría basada en recursos; Ventajas competitivas.

² Universidad de Morón; henunez@unimoron.edu.ar; <https://orcid.org/0000-0001-9170-2355>

Abstract

The theories of organizations treat about the tools used to analyze, study and understand how they behave in a changing environment and understand what is the cause of success. These theories include numerous approaches, which explain behavior and evolution. The adequate understanding of these theories facilitates the design of the different organizational models, all of them understood within two approaches: the one that approaches the study from its own resources and capacities and the one that postulates that the context in which the organization operates is the engine competitive advantages (internal focus and external focus respectively). In this work, we will deal with business management models, in a comparative analysis between the resource-based approach and the market approach, with the hypothesis that if the internal resources of each company that make the greatest contribution to the generation of competitive advantages are identified, we will see the same factors that are identified from the market approach. In this way, by identifying the own resources that contribute most strongly to the desired management results, we can provide an analysis model that helps management define the best strategy to meet the objectives of the stakeholders (or interest groups).

Keywords: *Administration; Resource-based theory; Competitive advantages*

Introducción

¿Por qué hay empresas que en el mismo entorno fracasan y otras son exitosas? La cadena de valor es la columna vertebral para identificar las fuentes de aquellos factores que tratan de resolver el problema descrito. Hay autores que resaltan la importancia de la ventaja competitiva, y de igual forma otros autores enfatizan en la necesidad de identificar los recursos, habilidades y capacidades únicas de las organizaciones, y que puedan ser fuentes de ventaja comparativa. Analizaremos qué tan diferentes son estos enfoques en relación con la identificación de las fuentes de la ventaja competitiva y al mismo tiempo estudiar en que aspectos coinciden o difieren ambos enfoques, en el marco de la elaboración del trabajo de tesis.

La estrategia empresarial se ha analizado tradicionalmente desde el enfoque del sector. Este enfoque sitúa los factores como una condición externa a la empresa y entiende que la influencia deriva del entorno competitivo y su análisis y abordaje derivan en la teoría del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (2000). Este análisis tradicional ha dejado de lado la revisión de la situación interna. Las teorías en ese sentido son nuevas, y en ellas se busca visualizar y establecer la estrategia mediante el análisis de los recursos y las capacidades internas (Nuñez, 2017). La corriente de pensamiento en la que abreva el concepto

de la Visión Basada en Recursos hace referencia a la búsqueda de las fuentes de la ventaja competitiva dentro de los propios recursos con los que la empresa cuenta. En el trabajo de tesis en que se está trabajando, se busca identificar como aplican ambos enfoques en empresas de diferente modelo gestional (empresas de estructura tradicional y empresas recuperadas por sus empleados, con gestión cooperativista).

Liderazgo y gestión como elementos de administración

Existe el mito que liderar y gestionar es la misma cosa, sin embargo, el liderazgo es influenciar a las personas, mientras que la administración se enfoca en mantener sistemas y procesos, por tanto los gerentes pueden mantener la dirección pero para mover a la gente se necesita influencia (Romain, 2019): las empresas tecnológicas líderes a escala mundial son un claro ejemplo de esta afirmación (Microsoft, Apple, Amazon, Tesla). Los líderes generan el espacio para que los miembros de la organización desarrollen sus capacidades, y colabora para que tomen las decisiones que se traduzcan en mejores resultados, en los que

"el líder debe tener un conocimiento tanto de sus capacidades como de las personas participes de los equipos de trabajo; identificando el rol de cada integrante, y siendo capaz de reconocer las fortalezas, que le permita encontrar siempre motivaciones y metas para los integrantes." (Guerrero Pavajeauc, 2020)

El poder y el liderazgo están relacionados porque ambos implican un proceso de influencia. En las organizaciones se puede distinguir el poder de posición (donde la autoridad es asignada por rango) y el poder personal (donde la autoridad es asignada por los comportamientos humanos). El verdadero liderazgo tiende a confiar en un poder que surge de las relaciones (Capa Benítez, Benítez Narváez, & Capa Benítez, 2018).

La influencia anteriormente mencionada, no siempre se la analiza simultáneamente: la gestión se asocia al modelo de las ventajas competitivas y el liderazgo con el modelo de la gestión basada en recursos. El modelo de las ventajas competitivas propone el enfoque desde el entorno exterior hacia la empresa: el liderazgo en costos (la empresa propone productos o servicios a menor precio que sus competidores), la diferenciación (nichos de mercado, donde los clientes buscan características especiales que otros fabricantes no pueden ofrecer) y el enfoque (especialización en un segmento del mercado) son los factores claves de esta estrategia, mientras que el modelo de las ventajas competitivas lo propone desde las fortalezas internas (los recursos estratégicos son válidos sólo para la empresa considerada, tienen dificultad para ser imitados, son de difícil sustitución y reproducción, no cuentan con un mercado específico y la causa de su éxito es difícil de determinar por su ambigüedad causal).

La teoría clásica de la administración

En el marco de la economía clásica y desde los tiempos de Adam Smith (filósofo escocés y estudioso de la economía y autor de "La riqueza de las Naciones"), se ha denominado recursos a los factores productivos: tierra, capital y trabajo. Este concepto se mantuvo vigente hasta la explosión de la revolución industrial, cuando las empresas se convirtieron en

"una institución central en el funcionamiento de cualquier sistema económico donde las personas satisfacen sus necesidades a través de la división del trabajo, la colaboración en la producción y el intercambio de bienes y servicios. Como parte del sistema a la empresa le corresponde la función de producir bienes o servicios para su venta en el mercado, una función necesaria para que cada persona pueda hacer compatible la especialización en el trabajo y la satisfacción de sus múltiples necesidades" (Bernal Payares, 2017, págs. 1-14).

A principios del siglo XX, Frederick Taylor (Principios de la Administración Científica, publicado en 1911), Henry Gantt, Frank y Lilian Gilbreth, entre otros, estudiaron los problemas de las organizaciones, aplicando el método científico (Palma & Gaspar, 2011). Cuando Fayol postuló los principios generales de la administración (con las estructuras funcionales), la gestión de las empresas comenzó a ser una actividad tan importante como la propia producción de los bienes o servicios.

En mediados del siglo XX (durante la década de 1940) surge la teoría del comportamiento, y la redefinición de los conceptos que se utilizaban en la administración. Los conceptos sobre dinámica de grupo y la teoría de las relaciones humanas ("la sociología funcional de grupo" de Herbert) redefine la conducta gerencial, y la teoría administrativa presenta nuevas contribuciones, que derivan a partir de la década de 1950 en una nueva concepción Intraorganizacional, lo que trae un nuevo enfoque de la teoría administrativa basada en la conducta humana de los miembros de las organizaciones, que trabajan en aras de conseguir cumplir los objetivos empresariales utilizando herramientas de planeación, organización, dirección y control.

Los conceptos derivados de la escuela de diseño (definida por H. Ansoff como el proceso racional, deliberado y planificado por la alta dirección, y tiene un proceso de negociación y compromiso de los directivos y es comunicada a toda la organización para ganar la adhesión y compromiso con respecto a los objetivos trazados) se origina en la primera parte de los años 60, e inicia con los trabajos del Boston Consulting Group y usa como base el pensamiento clásico de la estrategia con origen militar (Sun Tsu y Von Clausewitz) (Nuñez, 2017).

Se redefine con estos nuevos conceptos el proceso administrativo como

"el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos organizacionales disponibles para conseguir los

objetivos organizacionales establecidos, incluyendo no sólo categorías económicas como tierra, capital, y trabajo, sino también información y tecnología. Es obvio que las personas constituyen el elemento inteligente y dinámico que maneja, opera y agiliza todos estos recursos" (Bernal Payares, 2017, pág. 6).

En un nivel estratégico, los recursos de la empresa se comienzan a clasificar en físicos (financieros, tecnológicos y humanos) y de capital organizacional (formado por los procesos operativos y administrativos), también llamados capacidades.

Finalmente, a mediados de los años 80, surge la escuela de la configuración o de estrategias emergentes, teoría que contempla la toma de decisiones como resultante de un complejo proceso, en el que los mandos de la empresa traducen la estrategia y la adaptan a las circunstancias cambiantes del mercado. Los trabajos de Mintzberg y Porter abordan los procesos estratégicos desde este enfoque (Nuñez, 2017).

La diferencia entre las formas de estructurar la estrategia no es primordial, es importante ver como se complementan entre sí para que las empresas tengan elementos que apoyen el proceso de toma de decisiones, fijación de metas por la alta dirección y sirvan como mecanismos de coordinación. De esta forma, los planes de acción diseñados por la alta dirección se comunican y posibilitan los diferentes enfoques, búsqueda de consensos y compromiso de la organización para su implementación (Grant, 2014).

El enfoque de la ventaja competitiva

La ventaja competitiva surge porque las condiciones de competencia han cambiado. Los supuestos de la ventaja comparativa, si bien nunca fueron totalmente confirmados, eran más persuasivos en tiempos en que la mayoría de los sectores estaban fragmentados, la producción más intensiva en la explotación de los factores, más que en la especialización de estos y por tanto los costos serán la forma fundamental mediante la cual se comparaban los productos y la competencia se realizaba vía precios (Díaz Fernández, 2009).

Este enfoque implica un permanente monitoreo del ambiente que permita un correcto análisis y diagnóstico del entorno tanto interno como externo, de tal suerte de identificar las verdaderas fortalezas y debilidades de la empresa, al mismo tiempo que las reales oportunidades y amenazas presentes en el mercado. Con estos temas en agenda, podrá procederse al diseño de opciones de estrategia con el objetivo último de construir una ventaja competitiva diferenciadora y perdurable en el tiempo (Romero, Sánchez, Rincón, & Romero, 2020). Para conseguir este objetivo, las empresas delegan en las gerencias el desarrollo de determinadas características tales como, la potenciación de algunos recursos o competencias (tecnología, recursos humanos especializados, cultura organizacional innovadora, sistemas de información de avanzada, entre otras), que la distingan y sean valoradas como únicas por los clientes (Capa Benítez, Benítez Narváez,

& Capa Benítez, 2018). Existen 3 factores conducentes en este análisis gerencial: El pensamiento estratégico, la estrategia y la ventaja competitiva (en los términos expresados por Porter).

- El pensamiento estratégico es la génesis del proceso, formación, diseño, selección e implementación de una estrategia que conlleve a la obtención de una ventaja competitiva (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2020).

- La estrategia (en términos de Chandler) se define como un elemento que determina las metas básicas a largo plazo de una empresa, además de la adopción de planes de acción con su respectiva asignación de recursos para alcanzar las metas trazadas (Dueñas Galdos, 2017).

- Desde la ventaja competitiva, surgen 2 fuentes: diferenciación o liderazgo en costos, o como dice Porter,

“...hay dos tipos básicos de ventajas competitivas que puede poseer una empresa: costos bajos o diferenciación. La importancia de cualquier fortaleza o debilidad que posee una empresa es, en su esencia, una función de su impacto sobre el costo relativo o la diferenciación” (Porter, 1987, pág. 148).

La conjunción de estos 3 elementos interactúa en la definición de las estrategias específicas de cada empresa, y atendiendo al sector industrial de pertenencia, son los factores que juntamente con los recursos y capacidades que tienen definen el rumbo de negocio de cada una de ellas. También se la llama competitividad estructural, entendiéndolo como tal los procesos de creación o adaptación de las tecnologías que mejoran los resultados en cualquiera de los eslabones de la cadena de valor.

Determinar las fuentes existentes o por crear de la ventaja competitiva, constituye la pieza central del proceso estratégico a nivel de negocio. Este puede realizarse por diferentes vías, sin embargo, dos de las que más difusión han obtenido han sido la cadena de valor propuesta por Porter y el análisis de las competencias básicas esenciales planteado por Hamel y Prahalad (Diaz Fernandez, 2009).

El enfoque de la Visión basada en recursos

Originados en la teoría de recursos y capacidades surgen diferentes enfoques teóricos, identificados en el marco de la teoría de la organización: la visión basada en recursos, la visión basada en el conocimiento, la teoría de la capacidad de absorción y la perspectiva de las capacidades dinámicas, entre otras.

La Visión Basada en Recursos (o RBV, *Resources based view*) como base de la ventaja competitiva fue definida por Wernerfelt, B. en 1984 en el Strategic Management Journal, pero Edith Penrose (1959) fue quien estableció la base de la teoría al definir que “una firma es más que una unidad administrativa, es también una colección de recursos productivos dispuestos entre los diversos usuarios y en un cierto plazo, dada una

decisión administrativa. Cuando miramos los procesos de negocio de las empresas privadas desde este punto de vista, el tamaño de la firma es mejor calibrado a través de la medición de los recursos productivos que emplea", y son estos los conceptos sobre los que Grant fundamenta sus teorías (Grant, 2014).

La visión tradicional de las estrategias, anteriormente comentada, ha sido criticada por ser estática, y no considerar el acelerado desarrollo tecnológico y la apertura de la economía. Sumado a esto, en los últimos años se han hecho estudios para determinar si el impacto de los resultados se origina por el sector y las fuerzas competitivas (externas) o las estrategias generadas por las empresas (internas). Contrariamente a lo observado en el pasado, cada vez más estudios han comprobado una mayor importancia a las estrategias emergentes. Sorprendentemente, también esta crítica le cabe a la visión basada en recursos:

"La visión basada en recursos (RBV) ha tenido críticas que giran en torno al hecho de que da poca relevancia a la dinámica del entorno, generando por una parte en sus postulados un carácter muy estático en la relación organización-entorno (Teece et al.,1997; Eisenhardt & Martin, 2000; Ambrosini & Bowman, 2009; Cruz et al., 2009; Chatterji & Patro, 2014; Gonçalves & Bitencourt, 2014; Chang, Fu & Ku, 2015; Storchevoi, 2015), y por otra parte en su especial énfasis sobre la heterogeneidad(2) de los recursos y de sus características de valiosos, raros, no imitables y no equivalente estratégicamente necesarias para que la organización obtenga ventajas competitivas (Barney, 1991; Grant, 1991; Hart, 1995), y que hacen diferente a las organizaciones" (Zapata Rotundo, 2018, pág. 3).

La competitividad es un asunto complejo de abordar y difícil de comprender. En el escenario de competencia global se impone un desafío para las organizaciones, para que desarrollen ventajas competitivas sustentables. Este reto significa para las empresas que el objetivo ya no es administrar, sino desarrollar aquellas características distintivas estratégicas que vayan mejorando la posición relativa de la empresa, mejorando continuamente su capacidad de gestión de los recursos dentro de la empresa y teniendo en cuenta el entorno competitivo.

Según este enfoque, al aparecer las diferencias en los resultados no por factores externos sino por los internos de la empresa, cobra importancia la relevancia de los recursos y capacidades para crear, mantener y apropiarse de las mejoras que brindan las ventajas competitivas sustentables en el tiempo.

Las capacidades se refieren a los resultados que la organización puede conseguir con sus recursos. Las capacidades, entendidas desde la visión basada en recursos, son el resultado de la combinación de los recursos (que surge de las actividades propias de la empresa, en términos de las tareas realizadas por los empleados que usan sus habilidades y trabajan en equipo de manera sistémica). O sino

"Para que una empresa pueda explotar sus recursos adecuadamente y convertirlos en capacidades que sean una ventaja competitiva, necesita tener el adecuado diseño organizacional,

el cual incluye, estructura, cultura y procesos que sean coherentes y estén alineados con la estrategia" (Amador de Avila, 2018, pág. 20).

En el conjunto de las capacidades, hay algunas que son la base para estrategias más importantes y más difíciles de imitar (son las competencias centrales o "core competences"), y que son el conjunto de otros recursos aplicados. Las características de estos recursos son, en términos de:

- Valor: el recurso incrementa ingresos y/o reduce costos (elimina desperdicios e incrementa el valor para el cliente), maximiza las oportunidades o contrarresta las amenazas del ambiente.
- Rara o única: es una capacidad que los otros competidores, actuales o potenciales, no poseen. Si otras empresas tienen la misma capacidad, podrían usar la misma estrategia, lo que anula la factibilidad de conseguir una ventaja competitiva. La rareza indica que solo la tiene uno o pocos competidores. Definir el grado de rareza que un recurso tiene para generar una ventaja competitiva es de difícil determinación.
- Difícil de imitar: medida en cuánto tiempo y con qué inversión los competidores pueden conseguir esta capacidad diferencial, que puede ser una patente, habilidades del personal desarrolladas en el tiempo, relaciones de confianza, talento gerencial, cultura organizacional). Difícil de imitar no significa que durará para siempre. Las razones por las que las capacidades son difíciles de imitar son:
 - Depende de condiciones históricas únicas. Las capacidades de una empresa hoy son el resultado de su historia.
 - La relación entre las capacidades, los recursos y la ventaja competitiva de la empresa es de causalidad indeterminada (que existe cuando la relación entre las capacidades, recursos y ventaja competitiva no se entiende o se entiende muy imperfectamente). En estas condiciones, un competidor no sabría qué imitar. El origen de esta ambigüedad se da por la complejidad de las capacidades (aunque no es el caso general) y siempre se debe buscar explicitarlo. La cultura organizacional y el papel de las gerencias puede originar a esta causalidad ambigua.
 - La capacidad es compleja de analizar y por lo tanto difícil de imitar, por ejemplo, el prestigio entre los clientes, la cultura organizacional y la reputación entre los stakeholders no es fácilmente imitable. La tecnología no es difícil de imitar, si se cuenta con los recursos económicos para adquirirla.
- Difícil de sustituir: si los recursos o capacidades reúnen estos tres primeros atributos, se incrementan las dificultades que pueda ser sustituida por otra capacidad o recurso diferente que posea uno o varios de sus competidores. Si la capacidad o recurso tiene un sustituto que está en manos de otras empresas, no generará ventaja competitiva sostenible.

De la teoría de la organización que se fundamenta la visión basada en recursos, derivan los conceptos de visión basada en el conocimiento, capacidad de absorción y capacidades dinámicas.

A modo de resumen, mostraremos en el siguiente cuadro comparativo algunos aspectos de comparación basado en investigaciones propias en empresas metalúrgicas y textiles:

| | Enfoque tradicional | Visión basada en recursos |
|-----------------------------------|---|--|
| Hacia el interior de las empresas | El valor de las empresas viene dado por sus activos físicos (instalaciones, maquinarias). | Los recursos intangibles relacionados con el conocimiento de procesos y productos son elementos diferenciales, que hacen al valor percibido. |
| Hacia el exterior de las empresas | La diferenciación por precio o por calidad son los elementos que permiten a las empresas su posicionamiento en el mercado en el cual compete. | No son los únicos factores de diferenciación el precio o la calidad, existen otros intangibles (marca, imagen, por ejemplo) que hacen al producto. |

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

Los aspectos vinculados con las organizaciones (tales como: administración y gerencia estratégica, gestión de los recursos humanos, procesos tecnológicos y de innovación, mejora continua, aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento, liderazgo, emprendedurismo y creación de empresas, competitividad y desempeño organizacional, marketing, redes de organizaciones y diseño organizativo) se desarrollan a partir de las capacidades cognitivas de quienes dirigen la organización, y es el factor determinante en el desarrollo de las ventajas competitivas sostenibles en el tiempo y en el logro de desempeños superiores.

Los autores que abordan cada uno de estos rumbos se aglutinan en escuelas de pensamiento estratégico diferentes: Mintzberg, Porter y otros en la escuela de posicionamiento (de donde proviene el enfoque de la ventaja competitiva) y Hamel, Prahalad, Grant y otros en la escuela de aprendizaje (que incluye la visión basada en recursos). Si bien parecen ópticas contrapuestas, (la primera de las escuelas enfatiza el resultado en favor de la adaptación de las organizaciones a las fuerzas del entorno, y la ventaja conseguida le permite al menos alcanzar la rentabilidad media del sector al lidiar con las fuerzas del mismo, mientras que la teoría de la visión basada en recursos prioriza las condiciones internas de la organización, en el proceso de dominio de competencias esenciales y de ir saltando las barreras del entorno hasta alcanzar una ventaja que le

permita lograr sus objetivos, aunque esto pueda ser alcanzado a más largo plazo), ambas convergen en el objetivo final: la creación de valor para la empresa.

Por tanto, una tiene una mirada desde "afuera de la organización hacia adentro" y la otra a la inversa y puede ser que el uso de la ventaja competitiva sea diferente, sin embargo, ella sigue siendo valor a crear para el cliente, por lo que en esencia son lo mismo y la función también. Los estudiosos de la teoría de la visión basada en recursos enfatizan en que las ventajas provienen de poseer recursos, habilidades o competencias únicas, pero no niegan el efecto de estos factores sobre los costos y la diferenciación, como tampoco aquellos que lo hacen en las ventajas competitivas (y se enfocan en las actividades de creación de valor) minimizan los efectos que los recursos aportan en este campo. En ambas orientaciones se encuentran presentes las necesidades explícitas e implícitas de los clientes, y las herramientas que la organización utilice para satisfacerlas (identificación de las debilidades y el desarrollo técnico de las herramientas para eliminarlas).

Finalmente, las ventajas competitivas no son permanentes en el tiempo (varían en función de los gustos y preferencias del cliente). La sostenibilidad de esta ventaja se basa en tratar de convertirla en un factor inimitable por la competencia. Si el origen de esta ventaja competitiva lo constituyen aspectos de la cultura de la empresa o rutinas organizacionales (normas, procedimientos, instrucciones de trabajo, apropiación de habilidades, etc.), serán de más difícil apropiación por sus competidores.

Bibliografía

- Amador de Avila, C. (2018). Opciones estratégicas a partir del análisis de recursos y capacidades: Una herramienta gerencial. *Biblioteca de la Universidad Tecnológica de Bolívar*.
- Bernal Payares. (2017). Evolución del proceso administrativo desde los orígenes de la revolución industrial y su fundamento como una función del administrador. *Enfoque disciplinario - Centro de Investigaciones y Capacitaciones Interdisciplinarias SAS (CICI)*, 1-14.
- Capa Benítez, L. B., Benítez Narváez, M., & Capa Benítez, X. (2018). El liderazgo como fuente de ventaja competitiva para las organizaciones. *Revista Universidad y Sociedad (Universidad de Cienfuegos)*.
- Díaz Fernández, I. (2009). Enfoque de Porter y de la teoría basada en los recursos en la identificación de la Ventaja Competitiva: ¿contraposición o conciliación? *Economía y desarrollo - Universidad de La Habana, Facultad de Economía*.
- Dueñas Galdos, J. (2017). Estudio del impacto de la planificación estratégica y del entorno empresarial mediante la utilización de las cinco fuerzas de Porter que moldean la estrategia como factores competitivos de las mypes. *Repositorio de Tesis - Pontificia Universidad Católica del Perú*.
- Grant, R. (2014). *Dirección Estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. España: Civitas.
- Guerrero Pavajeau, S. (2020). Liderazgo y gestión del cambio. *Repositorio Institucional Universidad Católica de Colombia*.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2020). *Safari Strategy*. Londres: Prentice Hall.

- Nuñez, H. (2017). Análisis de los modelos de gestión en empresas recuperadas: Estudio de tres casos del área Metropolitana de Buenos Aires. *Repositorio Institucional Abierto - Universidad Tecnológica Nacional Regional Buenos Aires*.
- Palma, H., & Gaspar, H. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. *Revista Escenarios*, 127.
- Porter, M. (1987). *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Mexico: Diana.
- Romero, D., Sánchez, S., Rincón, Y., & Romero, M. (2020). Estrategia y ventaja competitiva. *Revista de ciencias sociales (Universidad del Zulia)*, 465-475.
- Zapata Rotundo, G. (2018). Capacidades dinámicas de la Organización: Revisión de la literatura y un Modelo Propuesto. *SciELO Analytics*.

