

# Competencias centrales y ventaja competitiva: el concepto, su evolución y su aplicabilidad

**Ma. de Lourdes Álvarez Medina**

Investigadora de la División de Investigación de la Facultad de Contaduría y Administración, UNAM

## Resumen

Las *competencias centrales* de la empresa (*core competencies*),<sup>1</sup> que han sido objeto de múltiples estudios, son parte medular del paradigma de administración estratégica y su uso se extiende a otras áreas de estudio como la economía, educación, ingeniería, ciencias de la salud, etc. Sin embargo, existe un gran debate respecto a cómo emergen y evolucionan, además de cómo identificarlas, medirlas y relacionarlas con una ventaja competitiva. En este trabajo se hace una revisión de las principales propuestas teóricas y estudios empíricos y se concluye que las *competencias centrales* de la empresa son un constructo teórico que intentan explicar cómo y por qué una empresa alcanza el éxito económico. A pesar de que existe una gran cantidad de bibliografía con propuestas teóricas existen pocos estudios empíricos que no han logrado probar la relación lineal entre *competencias centrales*, ventaja competitiva y desempeño superior.

## Introducción

La administración estratégica<sup>2</sup> evolucionó a lo largo del siglo pasado conforme las empresas crecieron y fueron adoptando nuevos conocimientos y tecnologías, fabricando nuevos productos y compitiendo en mercados con nuevas reglas que las transformaban constantemente. Los modelos dentro de la administración estratégica se fueron adaptando a las situaciones económicas, políticas, sociales y tecnológicas; se incorporaron diferentes conceptos, nuevas variables y se modificaron los

enfoques de análisis con objeto de dar respuesta a los retos que les planteaba el cambio.

En el transcurso del siglo XX se observó la aparición de cuatro modelos; el último de éstos, conoci-

<sup>1</sup> También traducidas como competencias esenciales o medulares.

<sup>2</sup> El término en inglés *strategic management* también es traducido como dirección estratégica. Es necesario aclarar que existe un debate sobre el significado de la palabra *management*, ya que se argumenta que no puede ser traducido únicamente como administración, sino que implica gestión o dirección.





citados por Hitt<sup>6</sup>, Winter y Nelson<sup>7</sup>, entre otros, quienes encuentran que hay características específicas de cada firma que se relacionan con la variación del desempeño económico de las empresas en una industria. Estas características están inmersas en las rutinas organizacionales y pueden ser desarrolladas *ex profeso*, pero en ocasiones inhiben algunas áreas de la empresa.

Durante muchos años se habló de la heterogeneidad de las empresas en la industria y su relación con el desempeño, sin embargo no se había podido cristalizar una propuesta aceptada por la comunidad académica hasta que Prahalad y Hamel presentaron su idea sobre las *competencias centrales* de la empresa.

## 2.1 La propuesta de Prahalad y Hamel

El término *core competencies* fue acuñado al principio de la década de los noventa del siglo XX por Prahalad y Hamel.<sup>8</sup> En esta propuesta se señala que las organizaciones sobrevivientes de la primera ola de competencia global estaban convergiendo en estándares similares de calidad y costo de los productos y que cada vez estos factores se hacían menos importantes como una ventaja competitiva. En consecuencia, en el largo plazo el desempeño superior derivaría de la habilidad de la dirección para consolidar tecnologías y habilidades de producción en competencias que hicieran más poderosa a cada empresa del grupo empresarial y la ayudaran a adaptarse rápidamente a las oportunidades cambiantes del ambiente. Se critica el hecho de que las empresas se enfocan más a los mercados y no a las capacidades internas; asimismo, se plantea que, así como existe un portafolio de negocios, debería haber un portafolio de competencias.

Las cc se definen como “cualidades intrínsecas del grupo empresarial que lo impulsan al éxito económico; estas cualidades se expresan a través del

aprendizaje colectivo en la organización, específicamente cómo coordinar diversas habilidades de producción e integrar múltiples corrientes de tecnología en las empresas del grupo y en los productos finales”; por ejemplo, a partir del papel engomado *sticky tape* la empresa 3M desarrolló cc en recubrimientos y adhesivos que le permitieron crear negocios de película fotográfica, cinta magnética, cinta sensitiva a la presión y abrasivos recubiertos.

De igual manera, las cc buscan armonizar corrientes de tecnología con la organización del trabajo y agregar valor. En el estudio sobre Sony Co. califican la capacidad de miniaturizar sus productos como una cc, pero no se trata de poner un chip en un radio, sino de armonizar el cómo —*know how*— en diseño de microprocesadores, extrusión ultradelgada de precisión, materiales y aplicarlo en sus calculadoras, televisiones y relojes miniatura.

Por otra parte, estas cc deben cumplir con tres requisitos: a) proveer acceso potencial a una amplia variedad de mercados, b) contribuir significativamente a los beneficios percibidos por el cliente del producto final y c) deben ser difíciles de imitar por los competidores. Estas *competencias centrales* se crean dentro de grupos empresariales; no son funcionales, divisionales o un recurso de una unidad de negocio. No obstante, existen estudios importantes como los de Fujimoto<sup>9</sup> sobre la indus-

<sup>6</sup> Michael Hitt y cols., *Strategic management: Competitiveness and globalization*, pp. 91-121.

<sup>7</sup> Richard Nelson, “Recent evolutionary theorizing about economic change”, en *Journal of Economic Literature*, pp.73-78.

<sup>8</sup> K. Prahalad y Gary Hamel, “The core competence of the corporation”, en *Harvard Business Review*, pp.79-91.

<sup>9</sup> Takahiro Fujimoto, “Reinterpreting the resource- capability view of the firm: A case of the development production system of the Japanese auto-makers”, en *The dynamic firm: the role of technology, strategy, organizations and regions*, Alfred Chandler y cols. (coord), pp. 15-44.

tria de automóviles japonesa, específicamente sobre Toyota, que dejan ver cómo esta idea inicial de aplicación dentro de un grupo empresarial se pierde al ser adaptada a las unidades de negocio.

Una "arquitectura estratégica" es un mapa del futuro que señala cuáles competencias construir y las tecnologías que las constituyen; dentro del mapa se propone identificar tanto los proyectos como las personas que están incorporadas o relacionadas con las cc de la firma. Se han sugerido cinco pasos para administrar las *competencias centrales*: a) identificarlas, inventariarlas, conseguir consenso entre el personal de la empresa y *bench marks*, b) decidir qué cc deben adquirirse para mercados actuales o futuros, c) establecer cuáles cc deben desarrollarse en el largo plazo y por quién, d) difundir su aplicación a través de diversos negocios y dentro de nuevos mercados, lo que requerirá de propagar esa competencia entre las empresas del grupo y, por último, e) defender y proteger las cc. Se advierte que la base de competencias puede ser destruida por el adelgazamiento de la empresa, pues ésta no reconoce a la gente como la reserva básica del conocimiento, la experiencia, la cultura y la visión.

A pesar del gran éxito e influencia que ha tenido esta propuesta en el pensamiento estratégico de la última década, se puede considerar normativa porque se propone como un método para alcanzar la competitividad; por otro lado, puede ocasionar que los directivos de una empresa pierdan oportunidades al enfocar su esfuerzo en sólo unas cuantas competencias que pueden o no llevarlo al desempeño superior en la industria.

También se ha criticado la forma en que se plantea la adquisición del conocimiento y como consecuencia la adquisición de *competencias centrales*, olvidando la base social de la empresa y las dificultades que plantea el medio ambiente para adquirirlas.<sup>10</sup>

## 2.2 La propuesta básica de Jay Barney

El supuesto básico de esta propuesta señala que los recursos estratégicos están distribuidos de forma heterogénea entre las empresas, que estos recursos marcan una diferencia de desempeño, que las diferencias son estables en el tiempo y que existen cuatro características o indicadores del potencial de los recursos de la empresa para generar una ventaja competitiva sustentable: valioso, raro, inimitable e insustituible.<sup>11</sup>

Una empresa tiene una ventaja competitiva cuando desarrolla una estrategia que crea valor tanto para el cliente como para el accionista y no puede ser implantada simultáneamente por cualquier competidor, real o potencial, ni se pueden duplicar los beneficios obtenidos mediante estrategias paralelas. Para que esta ventaja competitiva sea sostenible no tiene que durar un periodo prolongado, sino que debe seguir existiendo después de que los esfuerzos por duplicarla hayan cesado; además no debe suponerse que debe durar para siempre porque hay factores en el ambiente que modifican en un momento esta ventaja como son los saltos tecnológicos.

Para localizar una cc es necesario analizar los recursos de la empresa y detectar cuáles de éstos cumplen con las características señaladas. Los recursos son todos aquellos activos, capacidades, procesos organizacionales, atributos de la firma, conocimientos, etc. controlados por la empresa y que le permiten concebir e implantar una estrategia que mejore su eficiencia y efectividad; pueden dividirse en tres grandes grupos: físicos, de capital humano y organizacionales.

<sup>10</sup> H. Scarbrought, *op. cit.*, p.220

<sup>11</sup> Jay Barney, "Firm resources and sustained competitive advantage", en *Journal of Management*, pp. 99-120.

Los recursos físicos comprenden la tecnología, la planta y el equipo, la localización geográfica y el acceso a materiales; los recursos de capital humano, la capacitación, experiencia, juicio, inteligencia, relaciones interpersonales y visión de los gerentes y empleados dentro de las empresas; los recursos organizacionales, la estructura de sistemas de información, la planeación formal e informal, los sistemas de control y coordinación, las relaciones informales entre grupos dentro de la empresa y con otras organizaciones. No todos estos recursos son fuente de ventaja competitiva, únicamente los que cumplen con las siguientes cuatro características:

- a) Deben ser valiosos porque ayudarán a aprovechar oportunidades y neutralizar amenazas en el ambiente y permitirán a la empresa concebir estrategias que mejoren su eficiencia y efectividad.
- b) Deben ser raros o poco comunes entre los competidores. En general, el número de empresas que posee un recurso particular valioso es menor al número de empresas necesarias para generar la dinámica de la competencia perfecta en una industria, por lo que ese recurso puede generar una ventaja competitiva.
- c) Deben ser inimitables, ya sea porque la habilidad de la empresa para obtener los recursos depende de una situación histórica única, porque la relación entre recursos y ventaja competitiva es tan ambigua que nadie sabe cómo duplicarla o por qué puede ser un fenómeno social muy complejo más allá de la habilidad de las empresas para dirigirlo e influirlo sistemáticamente.
- d) Deben ser insustituibles, es decir que no haya equivalentes. Por ejemplo, una empresa que busca copiar un equipo directivo no puede imitarlo exactamente, pero puede lograr un equivalente, por lo que un equipo de dirección no da una ventaja competitiva sustentable aun-

que lo evalúen como raro, inimitable y capaz de crear valor.

Jay Barney es uno de los autores más citados en el ámbito de la administración estratégica, sin embargo los estudios empíricos realizados no han logrado evaluar completamente las capacidades de una empresa bajo este patrón. Esto se debe a que existe un problema de proporción: qué tan rara, inimitable, insustituible y capaz de crear valor es una competencia. Además, las definiciones de ventaja competitiva y ventaja competitiva sostenible dejan grandes ambigüedades que permiten varias interpretaciones. No es suficiente que una estrategia cree valor y no pueda ser duplicada para que se considere que se tiene una ventaja competitiva; es necesario que se pruebe en el mercado y que muestre superioridad ante otras estrategias creadas por la competencia.

### 2.3 La propuesta de Dorothy Leonard-Barton<sup>12</sup>

Leonard-Barton realizó una propuesta teórica que aplicó en el estudio de cinco empresas, en donde estudió veinte casos, buscando la relación entre el desarrollo de proyectos que crean nuevos productos y procesos en la empresa y sus capacidades centrales. Define las cc como un sistema de conocimiento interdependiente que provee una ventaja competitiva y que posee cuatro dimensiones: 1) conocimiento y habilidades de los empleados; 2) sistemas técnicos, que consisten en acumular, codificar y estructurar conocimiento tácito; 3) sistemas de dirección, que incluye caminos formales e informales de crear y controlar el conocimiento como son los sabáticos, programas de aprendiza-

<sup>12</sup> Dorothy Leonard-Barton, "Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development", en *Strategic Management Journal*, pp.111-115.

je, redes de socios y sistemas de incentivos; y 4) normas y valores asociados con varios tipos de conocimiento y con el proceso de creación y control de conocimiento.

En este estudio se encontró que las habilidades técnicas, sistemas gerenciales, habilidades del personal y valores, en ese orden, son cada vez menos tangibles, menos visibles y menos codificables. Las habilidades técnicas son relativamente fáciles de alterarse, entre otras razones, porque pueden estar localizadas en departamentos específicos. Los sistemas gerenciales las siguen en dificultad porque tienen mayor alcance y llegan a más unidades que los sistemas técnicos, además de que requieren de aceptación por más personas. Las habilidades y el conocimiento son más difíciles de cambiar que las dos anteriores porque dichas habilidades se construyen en el tiempo y permanecen tácitas y en la mente de los empleados. Finalmente, el valor incorporado en una cc es la dimensión menos susceptible al cambio, ya que los valores están más unidos a la cultura de la organización y no es fácil alterarla.

Por lo anteriormente expuesto, se concluye que el conocimiento y los valores son los menos susceptibles de controlarse o administrarse por la gerencia y se plantea el estudio de caso como metodología para estudiar las *competencias centrales*. No obstante que en la literatura de administración estratégica se retoman las dimensiones propuestas por Leonard-Barton, se tiende a olvidar el problema de manipulación del conocimiento y los valores en la empresa.

Posteriormente, varios autores han tratado de aclarar la relación entre capacidad y ventaja competitiva introduciendo términos adicionales. Por ejemplo, Teece, Pisano y Shuen<sup>13</sup> distinguen entre una *competencia central* y una *capacidad dinámica*<sup>14</sup>; la capacidad dinámica tiene la virtud de crear más capacidades que deben mantener la ventaja com-

petitiva en el tiempo. Además, se asigna la responsabilidad de combinar recursos para crear una ventaja competitiva a la dirección de la empresa.

En estas propuestas aún es ambiguo lo que es un periodo significativo, aunado a ello es difícil determinar si una habilidad específica de la empresa proporciona realmente una ventaja competitiva en el mercado porque en éste los productos tienen que pasar varias pruebas y es muy difícil que una característica garantice la competitividad. De hecho, en el mercado es necesario ser mejor que la competencia en varios factores como son: calidad, precio, distribución, atención al cliente, etc. La empresa debe ser superior en una mezcla de factores y ser, por lo menos, suficiente en cada factor, que será sostenido por su propio juego de habilidades y conocimiento.<sup>15</sup>

A pesar de las numerosas propuestas teóricas, no fue claro durante mucho tiempo cómo una cc podría ser mantenida en el tiempo, para aclararlo fue necesario incluir conceptos de administración del conocimiento.<sup>16</sup> En ésta se propone que el conocimiento, que es poseído por los diferentes empleados y se requiere para hacer funcionar la estructura, debe reconocerse, armonizarse, difundirse y aplicarse. Asimismo, se plantea que la administración del conocimiento debe ser capaz de transformar un conocimiento personal tácito en un conocimiento organizacional explícito y con va-

<sup>13</sup> David Teece y cols., "Dynamic capabilities and strategic management", en *Strategic Management Journal*, p 509-553.

<sup>14</sup> Sin embargo, Hamel y Prahalad ya habían hablado de *core products* que se definen de la misma manera.

<sup>15</sup> William Bogner y cols., "Competence and competitive advantage: Toward a dynamic model", en *British Journal of Management*, pp.275-290.

<sup>16</sup> Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi, *La organización creadora de conocimiento; Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*.

lor para la empresa. Debido a que el conocimiento no se gasta con el uso, sino que cada vez que se transfiere se incrementa porque aprende quien lo recibe y mejora la comprensión de quien lo transmite<sup>17</sup>, ésta fue una buena opción para explicar cómo el conocimiento puede ayudar a mantener una ventaja competitiva sostenible.

De acuerdo con Scarbrought,<sup>18</sup> la forma en que se hacen estas propuestas dentro del ámbito de la administración estratégica presenta los siguientes problemas:

En primer lugar, se toma el conocimiento como un objeto abstrayéndolo de los orígenes construidos socialmente en la organización. Suponer que es posible que las cc sean cultivadas y controladas sin considerar el problema de apropiación del conocimiento es un error porque el conocimiento únicamente se hace patente o se expresa a través del individuo; además ¿cuánto del conocimiento tácito se puede realmente volver explícito?, o ¿cuánto del conocimiento que se difunde realmente se aprende por otros empleados?

Es necesario, también, reconocer la rotación del personal que está ligado a las cc y que no está disponible en los mercados de trabajo; se pierde conocimiento a pesar de que se organice el trabajo en equipo para crear sinergias y transferir conocimiento a otras personas; se pierden empleados a pesar de que creen barreras, como los sistemas de pago y promoción, para evitar la rotación.

De igual manera se ha querido asignar la responsabilidad de administrar el conocimiento, en forma muy especial, a los directivos de las empresas sin considerar que no existe la posibilidad de que éstos sepan de todas las necesidades para adquirir todos los recursos y construir todas las competencias, pues su conocimiento es inevitablemente fragmentado e incompleto.

Por último, la teoría no se ha aplicado en demostrar las ligas mecánicas entre competencias y desempeño, ya que —a menos de que se trace una relación causal a través de procesos y mecanismos específicos— es imposible afirmar o negar que el desempeño superior derive del conocimiento y aprendizaje generado internamente.

### 3. Ventaja competitiva y desempeño superior: un razonamiento tautológico

La hipótesis de que una ventaja competitiva lleva a un desempeño superior sostenido encuentra poco soporte en inferencias deductivas o inductivas formales; además, las teorías utilizadas en administración estratégica incorporan barreras de refutación que imposibilitan pruebas empíricas significativas.<sup>19</sup>

El desempeño superior y la ventaja competitiva no son conceptos idénticos, pero en la bibliografía de administración estratégica se intercambia a menudo su uso y se confunde con la idea de que siempre que hay un desempeño superior habrá una ventaja competitiva y viceversa, lo que no permite hacer pruebas a la teoría porque al plantearse de esta manera no existe la posibilidad de que haya una empresa con desempeño superior sin ventajas competitivas.

Esta confusión puede deberse a que la mayoría de los estudios empíricos detectan empresas con desempeño superior y mediante diferentes técni-

<sup>17</sup> Paul David y Forey Dominique, "Accessing and expanding the science and technology knowledge base", en *Science Technology, Industry Review*, pp. 13-68.

<sup>18</sup> H. Scarbrought, *op. cit.*, p. 276.

<sup>19</sup> Thomas Powell, "Competitive advantage: Logical and philosophical considerations", en *Strategic Management Journal*, pp. 875-888.





**Cuadro 1**  
**Variables analizadas en tres estudios empíricos sobre adquisición de capacidades**

<b>Variable independiente</b>	<b>Variable dependiente</b>	<b>Hallazgos y comentarios</b>
1. Aprendizaje del empleado basado en entrenamiento cruzado, sistema de sugerencias, aprendizaje de la relación con el cliente, aprendizaje de la relación con proveedores.	Desarrollo de maquinaria. Procesos internos. Desempeño de la planta. Nota: Desarrollo de maquinaria y procesos internos son tomadas como variables dependientes y después como independientes al relacionarlas con desempeño.	Roger Schroeder y colaboradores <sup>20</sup> aportan evidencia empírica de la relación entre variables. El equipo especializado y los empleados con habilidades superiores al promedio sí se relacionan con estándares de desempeño superiores, por lo que dan una ventaja competitiva al ser comparado con otras empresas.
2. Capacidades internas y redes externas.	Desempeño al inicio del negocio.	Lee Choonwoo y colaboradores <sup>21</sup> señalan que los tres indicadores de capacidades internas (orientación emprendedora, capacidades tecnológicas y recursos financieros) se relacionan positivamente con desempeño superior al inicio del negocio.
3. Complejidad, especificidad y características tácitas del conocimiento tecnológico.	Grado de desempeño de los productos. Velocidad con la cuál los competidores igualan el desempeño del producto.	McEvily <sup>22</sup> investiga si las barreras a la imitación pueden proteger las ventajas que se tienen del conocimiento único. Los resultados evidencian que los atributos del conocimiento pueden prolongar las ventajas del desempeño. Lo tácito y complejo del conocimiento protegen las grandes ganancias del desempeño. Los resultados son consistentes con los estudios que ligan complejidad tecnológica con ambigüedad y difusión.

Se puede observar que en los primeros tres estudios la variable dependiente es el desempeño que se relaciona con aprendizaje o habilidad para integrar conocimiento, capacidades tecnológicas y recursos financieros. En dos de los estudios se busca demostrar una ventaja competitiva al comparar medidas de desempeño, las que deben ser superiores a la media de la industria. Asimismo, se observa que no hay una diferenciación entre recursos y capacidades de la empresa en el momento de seleccionar las variables. En el segundo estudio, realizado en una de las empresas coreanas<sup>23</sup>,

se encontró que las capacidades internas —orientación emprendedora, capacidades tecnológicas y recursos financieros— son más importantes que las redes externas —alianzas estratégicas, capital de alto riesgo, colaboración con universidades o institutos de investigación, apoyo financiero a bancos comerciales y gobierno— en el desempeño de la empresa. Todas las capacidades internas mostraron relación con el desempeño, mientras que de las redes externas únicamente las empresas que tenían capital de alto riesgo se correlacionan positivamente con el desempeño.

<sup>20</sup> Roger Schroeder y cols., "A resource-based view of manufacturing strategy and the relationship to manufacturing performance", en *Strategic Management Journal*, pp. 105-117.

<sup>21</sup> Lee Choonwoo y cols., "Internal capabilities, external networks and performance; A study on technology based ventures", en *Strategic Management Journal*, pp. 615-640.

<sup>22</sup> Susan McEvily y Bala Chakravarthy, "The persistence of knowledge-based advantage: An empirical test for product performance and technological knowledge", en *Strategic Management Journal*, pp.285-305.

<sup>23</sup> L. Choonwoo y cols., *op. cit.*, pp. 615-640.











que una empresa puede tener un gran número de capacidades, pero no se recomienda dar la misma atención, recursos, ni desarrollar una estrategia sobre cualquier otra capacidad. Tampoco se puede predecir si estas cc llevarán a un desempeño superior sostenido o si serán capaces de evolucionar adaptándose a factores como el empuje del cliente, los cambios tecnológicos revolucionarios, las adquisiciones y fusiones, o a los valores, aspiraciones y aprendizaje de los directivos de la empresa.

La hipótesis que propone que "las cc dotarán a la empresa de una ventaja competitiva que llevará a un desempeño superior" ha recibido poca evidencia a su favor. No se ha podido comprobar empíricamente; solamente se ha observado que algunas competencias se ligan a mejor desempeño sin definir si son cc o si existen otras razones para lograr el mejor desempeño en la industria, digamos factores exógenos que no deben olvidarse en los estudios, de hecho deben ser complementarios.

Probar que el desempeño superior está ligado a una capacidad específica que otorga una ventaja competitiva preocupa a los investigadores del campo porque sería una manera ideal de explicar el éxito de la empresa. Esta hipótesis es aceptada por la comunidad académica a tal grado que en los cursos de administración estratégica y en los libros se encuentra como un concepto esencial en la elaboración de la estrategia competitiva. Por ello, plantear la duda sobre su validez genera reacciones de escepticismo e incredulidad; si no es por una ventaja competitiva, de qué otra forma se podría explicar el desempeño superior.

Finalmente, después de analizar las incongruencias en las definiciones y la necesidad que se tiene por realizar estudios de campo, podemos concluir que aún falta mucho por hacer antes de poseer una tesis sólida sobre el éxito de las empresas. Además, vale la pena validar y aprender a aplicar los

conceptos de esta teoría porque pueden convertirse en una herramienta realmente poderosa para la administración.

### Referencias bibliográficas

AFUAH, Allan, "Mapping technological capabilities into product markets and competitive advantage: The case of cholesterol drugs", en *Strategic Management Journal*, vol. 23, no.2, febrero 2002, pp. 171-179.

ANSOFF, Igor, "The changing shape of the strategic problem", en *Strategic management: a new view of Business Policy and Planning*, Dan Schendler y Charles Hofer (coord), Little Brown and Company, 1979.

BARNEY, Jay, "Firm resources and sustained competitive advantage", en *Journal of Management*, vol.17, no. 1, marzo 1991, pp. 99-120.

BOGNER, William y cols., "Competence and competitive advantage: Towards a dynamic model", en *British Journal of Management*, vol. 10, no.4, diciembre 1999, pp. 257-290.

CHOONWOO, Lee y cols., "Internal capabilities, external networks and performance: A study on technology based ventures", en *Strategic Management Journal*, vol. 22, no.9, septiembre 2001, pp. 615-640.

CORONA, Leonel, *Teorías económicas de la innovación tecnológica*, Instituto Politécnico Nacional, México, 2002, 310 pp.

FUJIMOTO, Takahiro, "Reinterpreting the resource-capability view of the firm: A case of the development production system of the Japanese automakers", en *The dynamic firm: the role of technology, strategy, organizations and regions*, Alfred Chan-





ROSEMBLOOM, Richard, "Leadership, capabilities and technological change: The transformation of NCR in the electronic Era", en *Strategic Management Journal*, vol.21, no. 10 y 11, octubre-noviembre 2000, pp. 1083-1103.

ROUSE, Michael y Urs Daellenbach, "Rethinking Research Methods for the resource-based perspective: Isolating sources of sustainable competitive advantage", en *Strategic Management Journal*, vol. 20, no.5, mayo 1999, pp. 487-494.

SCARBROUGHT, Harry, "Path(ological) dependency? Core Competencies from an organizational perspective", en *British Journal of Management*, vol.9, no. 3, septiembre de 1998, pp. 219-232.

SCARBROUGHT, Harry y Jacky Swan, "Explaining the diffusion of knowledge management: The role of fashion", en *British Journal of Management*, vol. 12, no.1, marzo 2001, pp. 3-12.

SCHROEDER, Roger y cols., "A resource-based view of manufacturing strategy and the relationship to manufacturing performance", en *Strategic Management Journal*, vol. 23, no. 2, febrero 2002, pp. 105-117.

SONG, Jaeyong, "Firm capabilities and technology ladders: Sequential foreign direct investment of

Japanese electronic firm in East Asia", en *Strategic Management Journal*, vol. 23, no.3, Marzo 2002, pp. 191-210.

SPANOS Yiannis y Lioukas Spyros, "An examination into the causal logic of rent generation: Contrasting Porter's competitive strategy framework and the Resource- Based perspective", en *Strategic Management Journal*, vol. 22, no. 10, octubre 2001, pp. 907-934.

TEECE, David, y cols., "Dynamic capabilities and strategic management", en *Strategic Management Journal*, vol. 18, no. 7, agosto 1997, pp. 509-553.

THOMAS, Louis y Keith Weiglet, "Product location choice and firm capabilities: Evidence form the USA automobile industry", en *Strategic Management Journal*, vol. 21, no.9, septiembre 2000, pp. 897-909.

TREPASSA, Mary y Giovanni Gavetti, "Capabilities, cognition and inertia: Evidence form digital imaging", en *Strategic Management Journal*, vol.21, no.10 y 11, octubre-noviembre 2000, pp. 1147-1161.

WINTER, Sidney, "The satisficing principle in capability learning", en *Strategic Management Journal*, vol. 21, no. 10 y 11, octubre-noviembre 2000, pp. 981-996. 