

**DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DEL PROCESO DE CIENCIA E
INNOVACIÓN TECNOLÓGICA EN EL DPTO. DE INGENIERÍA
INDUSTRIAL DE LA UNIVERSIDAD DE MATANZAS CAMILO
CIENFUEGOS.**

**Dr. C. Ileana Sarmentero¹, M Sc. Pavel Alonso², Ing. Eduardo Lugo³, Ing. Yoesner
Castillo Orozco⁴, Dr. C. Evis Dieguez⁵.**

*1. Universidad de Matanzas – Sede “Camilo Cienfuegos”, Vía
Blanca Km .3, Matanzas, Cuba.*

*2. Universidad de Matanzas – Sede “Camilo Cienfuegos”, Vía
Blanca Km .3, Matanzas, Cuba.*

*3. Universidad de Matanzas – Sede “Camilo Cienfuegos”, Vía
Blanca Km .3, Matanzas, Cuba.*

*4. Universidad de Matanzas – Sede “Camilo Cienfuegos”, Vía
Blanca Km .3, Matanzas, Cuba*

*5. Universidad de Matanzas – Sede “Camilo Cienfuegos”, Vía
Blanca Km .3, Matanzas, Cuba.*

Resumen

El presente trabajo cuenta con la aplicación de un procedimiento para la el análisis conceptual de las definiciones de recursos, capacidades, competencias distintivas y ventaja competitiva, debido a la gran variabilidad detectada en bibliografía especializada

Como principales resultados, la investigación arrojó: un análisis de los diferentes enfoques de estos conceptos así como una definición lo más acertada posible en función de los aspectos claves que según análisis de la literatura especializada arrojó. Todo esto apoyado por un análisis de frecuencia.

Palabras claves:

1. La gestión estratégica.

En términos empresariales, la cuestión fundamental en el campo de la gestión estratégica es la manera como las empresas consiguen y conservan la ventaja competitiva (Teece, Pisano y Shuen, 1997), ya que de ella derivan el éxito empresarial que se manifiesta a través de la obtención de beneficios extraordinarios de largo plazo.

La teoría de los recursos y capacidades orienta su búsqueda hacia el interior de la empresa, al entender que su desempeño no depende tanto del sector como de los factores internos de la misma, los recursos y capacidades que son las principales fuentes de ventaja competitiva sostenible para la empresa (Grant, 1996; Cuervo, 1995). De ahí que los recursos y capacidades de la empresa constituyen una base sólida sobre la que formular la ventaja competitiva.

Partiendo de la premisa de que las empresas son distintas en su modo de actuar, en sus recursos y en sus capacidades, por lo que no cabe considerarlas como un conjunto, sino que deben ser consideradas como firmas heterogéneas. La unidad de análisis adecuada para intentar comprender las fuentes de rentabilidades superiores es la empresa (Conner, 1991). Explica que existen factores difíciles de imitar ligados al comportamiento de las empresas con mejores resultados, los cuales pueden mantenerse debido que una serie de elementos que actúan impidiendo o dificultando su imitación (Peteraf, 1993).

Analizando varios autores se aprecia la utilización de términos distintos para referirse a similares conceptos, en este caso (Schroeder, 2011) se refiere a las estrategias de operaciones mientras que otros autores como (Grant, 1991) se refiere a las capacidades, (Schoemaker, 1994) se refiere a Competencias esenciales, y otros autores como (Becker, B.E. y Huselid, M.A., 2006) se refieren a las capacidades o competencias organizacionales.

Dada la variabilidad conceptual existente de los términos, Recursos, capacidades, competencias distintivas y ventaja competitiva, es necesario llegar a un adecuado consenso a partir del análisis bibliográfico de la literatura existente.

2. Recursos

Los trabajos de (Wernerfelt, 1984) y (Barney, 1991) coinciden en la adopción de una perspectiva amplia de lo que se entiende por recursos, considerando como tales también a las capacidades o competencias. Sin embargo, otros trabajos como (Grant, 1991, 1995) o (Amit y Schoemaker, 1993) diferencian el concepto “recursos” del concepto “capacidades”.

A partir de la literatura consultada sobre el tema (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Amit y Schoemaker, 1993; Nogueira, 2002; Soltura, 2009).

A continuación se establecen las definiciones aportadas por diferentes autores y el análisis frecuencial realizado.

Autor, año	Concepto
Penrose (1959)	Un recurso puede considerarse como un conjunto de servicios potenciales o que la empresa le interesa es obtener servicios productivos pero para ello debe adquirir recursos estos puede ser valiosos, únicos, difícilmente imitables e insustituibles.
Hofer y Schendel, (1978)	Los recursos de la empresa se dividen en cinco categorías, recursos financieros, físicos, humanos, organizacionales y tecnológicos.
Wernerfelt (1984)	Concibe a los recursos como todos aquellos activos tangibles e intangibles que se vinculan a la empresa de forma semi-permanente, como ocurre con marcas, conocimiento tecnológico propio, maquinaria, procedimientos eficientes o capital.
Wernerfelt (1984)	El término recurso abarca cualquier cosa que pueda ser determinada como fortaleza o debilidad de una empresa.
Grant (1991)	Las entradas básicas necesarias para el funcionamiento del proceso productivo que incluyen elementos como el equipamiento de capital, habilidades individuales de los empleados, patentes, marcas comerciales etc.
Barney (1991).	Entre los recursos de una empresa se incluyen todos los activos, capacidades, procesos organizativos, atributos empresariales, información, conocimiento, etc. Todos estos tipos de recursos pueden ser clasificados también dentro de estas tres categorías: recursos físicos, de capital humano y de capital organizativo.
Mahoney y Pandian, (1992)	Son las disponibilidades financieras, los elementos físicos y los recursos humanos entre los que se incluyen los conocimientos y habilidades de los empleados.

Amit, Schoemaker, (1993)	Los recursos son los inputs con los que cuenta la empresa para desempeñar su actividad. Por sí solos no generan renta alguna; es necesaria su adecuada coordinación para conseguir ventajas sobre los competidores.
Cuervo, 1993	Por recursos debe entenderse los "stocks de factores disponibles en la empresa"
Grant (1993)	Los recursos de la empresa se dividen en cinco categorías, recursos financieros, físicos, humanos, organizacionales y tecnológicos. (Hofer y Schendel, 1978) incluye una sexta categoría que recoge los activos intangibles.
Winter, (1995).	Recurso incluye cualquier elemento tangible o intangible que pueda ser considerado como fortaleza o debilidad para la empresa.
Barney, (1996) Grant (2005)	Tipos principales de recursos: tangibles, intangibles y humanos <ol style="list-style-type: none"> 1. Los recursos tangibles son los más fáciles de identificar y evaluar. Incluyen los recursos financieros y los activos físicos identificados y valorados en los estados financieros de la empresa. 2. Los recursos humanos de la empresa son la experiencia y el esfuerzo ofrecido por sus empleados. 3. Recurso intangible: la cultura de la organización. Este término se refiere a los valores de una organización, las tradiciones y normas sociales.
Nogueira, D .(2002)	Recursos: Comprende la base de los recursos con que cuenta la empresa para sustentar su ventaja competitiva, recursos únicos y específicos, para cada empresa en particular. Estos recursos incluyen, no sólo los activos que posee la organización, sino también, lo que la empresa "sabe" (competencias clave), las habilidades y capacidades del capital humano como fuente principal de creación de valores en la organización.
Grant (2006)	El stock de factores con los que dispone la empresa
Soltura, A . (2009)	Recursos incluyen aquellos activos (físicos, humanos y organizacionales), que comprenden la tecnología, las capacidades, procesos o rutinas organizacionales, atributos de la organización, información, conocimiento, etc. que son controlados por la organización y le permiten a ésta implantar estrategias que incrementen su desempeño en cumplimiento de su misión.

2.1. A partir de este recopilatorio se deriva el siguiente análisis por componentes de cada una de las definiciones.

COMPONENTES

AUTOR	AÑO	Insumos, Input, entradas	Activos	Capacidades	Procesos organizacionales	Atributos de la organización	Información	Conocimiento	Equipamiento	Empleados con habilidades	Patentes	Finanzas	Gestión del talento	Recursos físicos	Recursos humanos	Recursos organizacionales	Recursos tecnológicos
		Hitt, Hoskisson, Ireland	2007	1						1	1	1	1	1			
Barney y Wernerfelt	2000		1											1	1	1	
Hafeez y Zhang	2002																
Daft	1983		1	1	1	1	1	1									
Teece, Pisano, y Shuen	1997		1														
Penrose	1959															1	
Hofer y Schendel	1978											1		1	1	1	1
Wernerfelt	1984		1		1			1			1	1	1				1
Wernerfelt	1984	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Grant	1991	1			1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Barney	1991		1	1	1	1	1	1				1		1	1	1	
Mahoney y Pandian	1992							1		1		1		1	1		
Amit y Schoemaker	1993	1															
Cuervo	1993	1															
Grant	1993		1					1		1		1		1	1	1	1
Winter	1995	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Barney	1996		1	1	1	1	1	1				1	1	1	1	1	
Grant	2005																
Nogueira, D	2002		1	1		1		1		1						1	
Grant	2006	1															
Soltura, A	2009		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Frecuencia Absoluta		7	11	7	8	7	7	11	5	8	6	11	7	10	11	10	7
Frecuencia relativa		0,35	0,55	0,35	0,4	0,35	0,35	0,55	0,25	0,4	0,3	0,55	0,35	0,5	0,55	0,5	0,35
Frecuencia relativa %		35	55	35	40	35	35	55	25	40	30	55	35	50	55	50	35

Continuación del análisis:

		CARACTERÍSTICAS										OBJETIVOS				
		Específicos o únicos	Controlados por la organización	Difícil de imitar	Difícil de transferir	Tácitos	Valiosos	Raros	Insustituibles	De la organización	De los procesos de producción	Implantación de la estrategia	Desarrollo	Eficiencia	Efectividad	Conservar e implementar estrategias
AUTOR	AÑO															
Hitt, Hoskisson, Ireland	2007										1	1				
Barney y Wernerfelt	2000		1										1			
Hafeez y Zhang	2002				1			1	1	1						
Daft	1983			1										1	1	1
Teece, Pisano, y Shuen	1997		1		1	1	1				1					
Penrose	1959	1		1			1		1	1						
Hofer y Schendel	1978									1						
Wernerfelt	1984		1													
Wernerfelt	1984									1		1	1	1	1	1
Grant	1991															
Barney	1991		1							1						
Mahoney y Pandian	1992															
Amit y Schoemaker	1993		1							1		1				1
Cuervo	1993		1							1						
Grant	1993		1							1						
Winter	1995		1							1		1	1	1	1	1
Barney	1996															
Grant	2005															
Nogueira, D	2002	1	1							1						1
Grant	2006		1							1						
Soltura, A	2009		1							1		1	1			1
Frecuencia Absoluta		2	11	2	2	1	2	1	2	12	2	5	4	3	3	6
Frecuencia relativa		0,1	0,55	0,1	0,1	0,05	0,1	0,05	0,1	0,6	0,1	0,25	0,2	0,15	0,15	0,3
Frecuencia relativa %		10	55	10	10	5	10	5	10	60	10	25	20	15	15	30

CD de Monografías 2014
(c) 2012 Universidad de Maracaibo

Por tanto de lo anterior el autor considera que los recursos, incluyen todo aquello que agrupa los elementos con lo que disponen las organizaciones dispuestos a ser utilizados en su proceso productivo, son controlados por las organizaciones en el ejercicio de su actividad. Estos pueden ser tangibles, intangibles y humanos “Entre los que se incluyen los conocimientos y habilidades de los empleados”. Le permiten a las organizaciones implantar estrategias que incrementen su desempeño y generan el valor que justifica su existencia, pueden ser determinados como fortaleza o debilidad de una empresa.

3. Capacidades organizacionales.

Autor, año	Concepto
Penrose (1959)	Las capacidades son las contribuciones productivas que hacen los recursos a las operaciones productivas.
Forman (1985)	Una competencia es algo más que la suma de las habilidades de sus miembros como individuos aislados, al indicar, implícitamente, el importante papel que juegan los mecanismos de coordinación e integración de los diferentes recursos de la empresa.
Wernerfelt,(1984) Winter,(1987) Dierickx, Cool, (1989)	Plantean que es posible afirmar que es la capacidad habilidad de una empresa de coordinar y explotar conjuntamente los recursos que poseen.
Prahalad y Hamel, (1990)	Las que surgen del aprendizaje colectivo de la organización, especialmente las relativas al modo de coordinar las diversas técnicas de producción e integrar las múltiples corrientes de tecnologías.
Grant, (1991)	Las capacidades son precisamente la facultad de gestionar adecuadamente los recursos para realizar una determinada tarea dentro de la empresa “la posibilidad de ejecutar algunas tareas o actividades por parte de un conjunto de recursos”.
Grant (1991) Mahoney ;Pandian (1992)	No se crean capacidades simplemente por ensamblar un conjunto de activos, ésta también requieren procesos complejos de coordinación ,una mezcla estrechamente relacionadas con grado disimiles de conocimientos tácticos y memoria organizacional
Schoemaker (1992)	Disponer de capacidades conlleva tiempo y evolución y no poseerlas pueden provocar en el corto plazo, una inmovilidad en la empresa.
Howard y Guile	La competencia de una organización va más allá de las habilidades formales

(1992)	requeridas para practicar una actividad. Está integrada en una forma casi visceral, relativa a la manera en que la firma desarrolla sus negocios, y personifica los deseos y los compromisos del grupo como un todo.
Howard y Guile (1992)	La competencia está reflejada en las habilidades técnicas del personal, los patrones de pensamiento de la dirección, los valores adoptados en toda la compañía, y las experiencias de la organización.
Amit y Schoemaker, (1993)	Forma en que la empresa despliega sus recursos de forma combinada para llevar a cabo alguna tarea o actividad.
Fernández, (1993)	Las capacidades son una rutina, conjunto de rutinas o habilidades. Esto es, una serie de patrones regulares y previsibles de actividad, resultado de una secuencia de acciones coordinadas o combinadas.
Betz (1993)	Fracasar en la identificación de las competencias esenciales supone una pérdida de oportunidades para la firma.
Amit y Schoemaker, (1993)	Las capacidades son la forma en que la empresa combina sus recursos
Amit (1993)	Las capacidades se circunscriben tanto a áreas funcionales particulares como al ámbito corporativo.
Fernández,(1993)	La forma en que la empresa despliega sus recursos, generalmente de forma combinada, a lo largo del tiempo, mediante complejas interacciones entre ellos que resultan de la experiencia diaria o de los conocimientos y habilidades que surgen del conocimiento colectivo de la organización, que se desarrollan por intercambio de información con base en el capital humano de la empresa".
Cuervo, (1993)	Los conocimientos y habilidades que surgen del conocimiento colectivo de la organización, consecuencia de la combinación de recursos, de la creación de rutinas organizativas, que se desarrollan por intercambio de información con base en el capital humano de la empresa.
Schoemaker (1994)	Resalta la extrema complejidad de la obtención de competencias esenciales, ya que este camino hacia el aprendizaje implica numerosas interacciones a nivel micro (entre personas, grupos y funciones) que resultan difíciles de describir, imitar e incluso documentar, al ser la idiosincrasia de este proceso una condición deseable y necesaria para la adquisición de ventajas competitivas.
Hamel y Prahalad	Las capacidades son las que producen las competencias básicas de la empresa.

(1994)	
Ventura V, (1994)	Las capacidades nacen a lo largo del tiempo mediante las interacciones que surgen entre los recursos de la empresa
Pérez Aguiar, W (1994)	Las capacidades son las habilidades que la organización ha hecho suyas, con independencia de los empleados que las ejecuten.
Collis (1994) Winterscheid (1994) Sanchez (1996) Sanchez y Heene (1997)	Las habilidades para hacer bien y ejecutar sistemáticamente una actividad gracias al trabajo conjunto de una serie de recursos. Entendiendo, en este contexto, las habilidades como la aptitud para resolver de manera adecuada y de forma sistemática una determinada categoría de problemas.
Fross y Eriksen (1995)	Las capacidades son siempre de naturaleza intangible y además, no son comercializables. Tienen problemas de apreciabilidad y son específicas a la empresa.
Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1995).	La forma que tienen muchas empresas de planear la estrategia está tan anticuada y es tan perniciosa como la forma de organizarse. "por muy ligera y sana que esté una organización, necesita un cerebro... es el producto de la inteligencia y la imaginación colectiva de los directivos y empleados de toda la empresa que deben tener una visión más amplia de los que significa ser estratégico.
Bueno (1996) Nanda (1996)	Definen las capacidades como un input potencial que se deriva del stock de recursos de empresa.
Nanda (1996)	Las capacidades difieren en complejidad y, en este sentido pueden originarse tanto por la contribución de un único recurso o por un conjunto de ellos.
Grant (1996).	Las capacidades se entienden como la habilidad de gestionar un conjunto de recursos que trabajan en común, la competitividad y rentabilidad de una empresa depende del territorio en que está ubicada.
Nanda (1996)	Las capacidades son aplicaciones potenciales de los recursos .Se puede crear capacidades mediante la unión de recursos que se complementan y/o crean sinergias positivas entre ellos.
Coates (1996)	El valor del conocimiento relativo al potencial de las competencias tecnológicas de la firma no debe ser desestimado. De hecho, puede ser la base sobre la cual

	formular una estrategia tecnológica para la organización como un todo.
M adhok (1997)	Las capacidades surgen porque los activos se transforman a través de un proceso dinámico e interactivo y específico a la empresa, en el que las habilidades individuales, la organización y la tecnología se entretajan en conjunto de manera inseparable.
Teece (1997)	Las capacidades de la empresa no se entienden en términos de la hoja de balance sino principalmente en términos de la estructura organizacional y de los procesos de dirección que apoyan la actividad productiva.
Gold,M alhotra y Segards (2001)	Definida como la habilidad de una organización para movilizar y desplegar recursos.
Escrig Tena A.B (2001)	Las capacidades organizacionales son las habilidades y destrezas específicas que posee la empresa en el despliegue de sus recursos, así como sus características cognitivas, las cuales se dirigen hacia la realización de actividades que permitan la consecución de ciertos objetivos”.
Helfat y Lieberman, (2002)	Esta se define como la capacidad de una empresa de desplegar recursos para un resultado final deseado.
Grant, (2005)	Las capacidades organizativas son muy variadas y, en su conjunto, han sido fuentes implícitas de ventajas competitivas La capacidad de organización requiere la experiencia de varios individuos para ser integrada con bienes de capital, tecnología y otros recursos. Las capacidades organizativas de la empresa pueden clasificarse de acuerdo a la cadena de valor puesto que está orientado a generar valor para el cliente final.
Grant, (2005)	Las capacidades organizativas son la forma en que los recursos se utilizan para mejorar los resultados, éstas deben combinarse, pues estos son los que las alimentan y las hacen eficientes. No se trata de organizar y dejar que el proceso siga su cauce, sino que es necesaria la aportación continua de los recursos para que las capacidades sean efectivas.

<p>Becker, B.E. y Huselid, M.A., 2006</p>	<p>Las capacidades o competencias organizacionales son aquellos procesos o rutinas organizacionales que reflejan una habilidad para la adquisición, desarrollo y despliegue combinado de los recursos de una organización, que posibilitan el cumplimiento de la misión y alcance de la visión en incremento de su desempeño, éstas anidan un alto carácter tácito derivado de las competencias del capital humano y las sinergias creadas entre éstas y los recursos, expresándose a través de los procesos estratégicos de la organización.</p>
<p>Alfonso, D.(2007)</p>	<p>Hablamos de las competencias como habilidades, destrezas y conocimientos específicos que posee la empresa en el despliegue de sus recursos.</p>
<p>Soltura, A. (2008)</p>	<p>La capacidad de una organización armoniza los desempeños individuales, de los procesos y la organización y evalúa su orientación hacia la generación de resultados que agregan valor fundamentalmente a la sociedad y los clientes en cumplimiento de su misión, promoviendo el crecimiento económico y uso eficiente y racional de los recursos. Éste ha de ser medible o al menos evaluable y expresa las características del stock de competencias de la organización.</p>
<p>Soltura, A. (2009)</p>	<p>Se entiende por competencias organizacionales aquellos procesos o rutinas organizacionales que reflejan una capacidad demostrada para la adquisición, desarrollo y despliegue combinado de los recursos de una organización, que posibilitan el cumplimiento de la misión y alcance de la visión en incremento de su desempeño, éstas anidan un alto carácter tácito derivado de las competencias del capital humano y las sinergias creadas entre éstas y los recursos, expresándose a través de los procesos estratégicos de la organización.</p>
<p>Soltura, A. (2009)</p>	<p>Las habilidades de una organización o procesos de la organización que la expresan para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para dirigir entornos rápidamente cambiantes. Competencias en una organización son el resultado de la sinergia provocada por el despliegue de forma integrada de esas competencias pertenecientes a las personas que interactúan en una organización entre sí, con los recursos, procesos y la tecnología.</p>

3.1. Análisis estadístico de las definiciones de capacidades organizacionales.

		DENOMINATIVO										COMPONENTES																
		Capacidad	Habilidad	Mecanismo	Despliegue	Producto intermedio (resultado)	Proceso de negocio concreto	Secuencia de acciones coordinadas	Modelo de actividad	Procesos	Ensamblaje	Rutinas	Grupo	Conjunto de recursos	Habilidades organizacionales internas y externas	Recursos	Competencias funcionales	Información	Recursos humanos	Experiencia de varios	Procesos explícitos	Elementos tácitos						
AUTOR	AÑO																											
Hitt, Hoskisson, e Ireland	2007	1											1															
Engardio, Bernstein, y Kripalani	2003																											
Teece, Pisano, y Shuen	1997												1	1	1													
Wang y Ahmed	2007	1	1	1						1																		
Lado y Wilson	1994			1	1											1												
Lado y Wilson	1994	1																										
Dierickx y Cool	1989																											
Mills et al.	2002	1																										
Collis y Montgomery	1995																											
Becker y Huselid	2006					1											1											
Becker y Huselid	2006							1																				
Becker y Huselid	2006					1						1																
Grant	2002																											
Grant	2002																											
Amit y Schoemaker	1993	1				1						1																
Amit y Schoemaker	1993																											
Hall	2000																											
Grant	1991																											
Grant	1991																											
Grant	1991							1	1	1	1	1	1															
Penrose	1959					1						1																
Frecuencia Absoluta		4	2	1	3	3	1	1	2	4	1	4	2	1	0	1	10	1	1	3	1	1	1					
Frecuencia relativa		0,19	0,095	0,048	0,143	0,143	0,048	0,048	0,095	0,19	0,048	0,19	0,095	0,048	0	0,048	0,476	0,048	0,048	0,143	0,048	0,048	0,048					
Frecuencia relativa %		19	10	5	14	14	5	5	10	19	5	19	10	5	0	5	48	5	5	14	5	5	5					

Continuación del análisis del término capacidades organizacionales

PROCESOS									OBJETIVOS									
Adaptación	Integración	Reconfiguración	Adquisición	Combinación	Generación	Intercambio	Utilización		Ejecutar una tarea	Elevados niveles de retorno	Responder a los requerimientos del entorno	Alcance de los objetivos	Desempeño superior frente a otras organizaciones	Diferencias en el desempeño sostenidas	Transformar insumos en productos superiores	Lograr el éxito en mercados superiores	Incrementar la productividad u otros recursos	Explotar la estrategia
									1									
										1								
1	1	1									1							
				1								1						
			1										1					
					1	1	1					1						
													1					
															1	1		
																	1	
																		1
				1								1						
																		1
1	1	1	1	2	1	1	1		1	1	1	3	1	1	1	1	1	2
0,048	0,048	0,048	0,048	0,095	0,048	0,048	0,048		0,048	0,048	0,048	0,143	0,048	0,048	0,048	0,048	0,048	0,095
5	5	5	5	10	5	5	5		5	5	5	14	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	9,5

De lo anterior se desprende la definición de las capacidades organizacionales como “aquellos procesos o rutinas organizacionales que reflejan una habilidad para la adquisición, desarrollo y despliegue combinado de los recursos de una organización mediante mecanismos de coordinación e integración que posibilitan el cumplimiento de la misión e incremento de su desempeño, promoviendo el crecimiento económico, uso eficiente y racional de los recursos que surgen mediante las interacciones entre los recursos de la empresa o conocimiento colectivo de la organización. Qué alojan un alto carácter tácito derivado de las competencias del capital humano y las concordancias creadas entre éstas y los recursos, expresándose a través de los procesos estratégicos de la organización”.

4. Definición de Competencias o Capacidad Distintivas de las organizaciones.

El incremento de la complejidad y alto valor añadido de productos y servicios que demandan la sociedad exige el desarrollo de competencias o capacidades organizacionales que surgen de la combinación de los recursos, para añadir valor. (Eisenhardt y Martin, 2000; Coyne, 1999 citado por Hitt, 2007). En este sentido (Barney y Arian, 2001; Bruton, Ahlstrom, y Wan, 2003; Fong, 2005; Hitt et al., 1997; Park y Lou, 2001), destacan que es difícil alcanzar y mantener una ventaja competitiva y agregar valor únicamente sustentados en recursos aislados.

Los términos de capacidad y competencia han sido planteados indistintamente, considerando al igual que (Hamel y Prahalad, 1992), que “la distinción entre competencias y capacidades es puramente semántica”, un análisis de frecuencia arrojó que la diferencia entre ellas radica en el adjetivo que se le coloque (Grant, 2002).

El primer paso para construir una ventaja competitiva consiste en definir las posibles fuentes que le permitan situarse en una mejor posición respecto a sus competidores. En principio, cualquier característica de la empresa podría ser fuente de ventajas competitivas. Han sido numerosos los modelos de estudio que en general comparten que las fuentes de ventajas competitivas se encuentran tanto en los factores internos como externos de la empresa (GRANT, 2005; GRANT, 1991; BARNEY, 1996).

Aunque las fuentes de ventajas competitivas para las empresas pueden ser comunes, no ocurre lo mismo en la forma en que éstas las organizan. Esto hace que en la práctica sean diferentes los modelos de contraste de ventajas competitivas, puesto que no suelen ir asociadas directamente a un único recurso o capacidad sino que suelen tener en cuenta una combinación de ellos (Gilmore y Carson, 1999).

Teniendo en cuenta que las ventajas competitivas vienen aparejadas a competencias o capacidades distintivas, cuando una empresa posee las competencias distintivas, es capaz de transformar estos atributos en una ventaja competitiva, el análisis realizado por varios autores, respeta la utilización de diferentes términos para referirse a similares definiciones demostrado un análisis estadístico de frecuencia, dada la variedad de términos utilizados con significados similares, en este caso (Andrews, 1977) se refiere a una actividad empresarial mientras que otros autores como (Snow y Hrebiniak, 1980) hacen referencia a las capacidades que sus competidores no tienen, (Hamel y Prahalad, 1990) definen capacidades y habilidades específicas, (Prahalad y Hamel 1991) y más tarde (Soltura, 2009) lo expresan como competencias distintivas, (GRANT, 2005) se refiere a las fuentes de ventajas competitivas, Dado el estudio el autor decidió tomar el término de Competencias distintivas.

(Hamel y Prahalad, 1990) comentan que las diferencias establecidas entre las organizaciones que han logrado mantenerse con éxito y las que han sobrevivido en el tiempo es que las exitosas se conciben como un portafolio de competencias, mientras que las otras solo como un portafolio de negocios.

Autor, año	Concepto
Selznick, (1957)	Competencia distintiva es aquellas cosa que una organización hace especialmente bien relativo a sus competidores.
Andrews(1977)	A aquella actividad empresarial que una organización hace especialmente bien.
Hofer, Schendel. (1978)	Son un conjunto de recursos de diferentes tipos y de competencias y habilidades que posee la empresa o son potencialmente alcanzables.
Snow y Hrebiniak, (1980)	Capacidades que sus competidores no tienen. Así como la dificultad de ser imitados o reproducidos por empresas competidoras, implica su decisiva contribución a la ventaja competitiva sostenida de la organización. Pues la exclusividad y la dificultad de imitación, juegan un papel importante en el sostenimiento de la ventaja competitiva.
Wernerfelt, (1984) Winter, (1987) Dierickx y Cool, (1989) Barney, (1991) Grant, (1991) Peteraf, (1993)	Plantean que es posible afirmar que la verdadera ventaja para la empresa es la capacidad de coordinar y explotar conjuntamente los recursos que posee, sobre todo los activos de carácter intangible ,puesto que éstos son más difíciles de entender y, consecuentemente, de copiar.
Hamel y Prahalad, (1990)	A aquellas capacidades y habilidades específicas y diferenciales de la empresa que les permiten explotar determinadas oportunidades de mercado con mayor aprovechamiento y de forma más rentable que otros competidores. Precisamente, las oportunidades de negocios que se presentan en los mercados constituyen la fase en que las empresas potencian sus

	capacidades distintivas.
Hamel y Prahalad (1991)	Las capacidades serán distintivas cuando se realizan mejor que las de competidores, además, permiten el acceso a múltiples mercados y generan mucho valor para el cliente.
Prahalad y Hamel (1991)	Competencias distintivas aquellas capacidades fundamentales para la estrategia de la empresa que hacen una contribución desproporcionada al valor para el cliente final, o a la eficiencia con que dicho valor se entrega y proporcionan una base para entrar en nuevos mercados.
Barner(1991) Grant (1991)	Las competencias distintivas se explican en bases a ciertas características y condiciones en su proceso de acumulación. Así son las competencias que tienen estas características y cumplen estas condiciones se podrían calificar como distintivas y serian susceptible de sostener la ventaja competitiva.
Lado, Boyd y Wright, (1992).	comprenden la capacidad de innovar para adaptarse a los cambios, y que proporcionan a la organización la facultad de generar nuevos productos y servicios más rápidamente que los competidores
Leonard-Barton (1992)	Las competencias distintivas pueden institucionalizarse durante un periodo largo de tiempo, y así hacerse parte del sistema de creación de conocimiento de la empresa.
Amit y Shoemaker (1993)	Competencia distintiva sería equivalente al concepto de " activos estratégicos ". Los definen como aquellos que son escasos, específicos a la empresa o difíciles de comercializar e imitar y que , en consecuencia, son susceptibles de sostener la ventaja competitiva
Hamel y Prahalad (1994)	Por capacidad distintiva hay que entender la aptitud o talento para el buen ejercicio de algo. Por encima de tus

	competidores.
Pérez Aguiar, W (1994)	Son aquellas capacidades organizativas que trascienden el ámbito del negocio actual y pueden servir de base para introducirse en otros sectores industriales, para realizar nuevos productos en nuevos mercados con la misma base tecnológica que los actuales. En otras palabras, las competencias esenciales de la empresa deben ser el motor de las estrategias de expansión y diversificación.
Collis (1994)	La identificación de la totalidad de competencias distintivas sería prácticamente imposible porque estas pueden residir en cada actividad que la empresa desempeña.
Hamel (1994)	En relación a las competencias, no todas ellas van a ser capaces de generar rentas. Por ello, nuestro esfuerzo debe dirigirse a analizar aquellas competencias que a priori son capaces de generar rentas y sostener la ventaja competitiva, a las cuales denominamos "Competencia distintiva".
Thompson y Trickland (2004)	Las competencias distintivas son la base para las ventajas competitivas, puesto que representan las experiencias, los conocimientos o habilidades que los rivales no tienen y que no pueden igualar fácilmente, tecnológico, capacidad, servicio al cliente, ventas y distribución.
Foss, (1996) Knudsen, (1996) Sanchez, (1996) Heene, (1996)	El determinante de la ventaja competitiva sostenible o a largo plazo, es la habilidad de las empresas para acumular, proteger y desarrollar las competencias distintivas.
BARNEY (1996)	Las competencias distintivas son funciones de una serie de características de la empresa.

Cuesta Santos, (1997)	El actual panorama Económico Internacional, determinado, entre otros factores, por la globalización de los mercados, la utilización de tecnologías de avanzadas en prácticamente todas las actividades de la producción y los servicios que caracterizan la sociedad contemporánea, junto a una creciente competencia, ha traído como consecuencia que las empresas e instituciones cifren sus esperanzas competitivas en el potencial humano con que estas cuentan
Ketelhohn, (1998)	Aquellas capacidades mínimas que una empresa debe dominar para participar en la competencia
O'Donnell, (2002)	Una combinación de características de la empresa que se mantiene en el tiempo y difícilmente imitable, una comparación con los competidores y una utilidad práctica que se manifiesta en obtener, de alguna manera, mejores resultados empresariales.
GRANT (2005)	Las capacidades distintivas son funciones de una serie de especiales de la empresa.
Grant (2005)	Las fuentes de ventajas competitivas se encuentran tanto en los factores internos como externos de la empresa.
Soltura, A. (2009)	Las competencias distintivas son aquellas capacidades en las cuales se ha alcanzado un desarrollo superior a los competidores e impactan significativamente en la satisfacción de los clientes, siendo la fuente de creación de ventajas competitivas sostenibles. Estas se reflejan fácilmente en el posicionamiento de la organización en el mercado frente a la competencia.
Carlos M F-Jardon, María Susana Martos, (2011)	Las fuentes de ventajas competitivas son características de las empresas que les permiten situarse en mejor posición que sus competidores esas fuentes se encuentran en sus factores

internos y externos. Cualquier característica de la empresa podría ser fuente de ventaja competitiva. La gerencia, mediante la estrategia combina dichos factores estableciendo sus competencias distintivas.

4.1. Análisis estadístico correspondiente a Competencias o Capacidad Distintivas

AUTOR	AÑO	Actividad	Competencias	Habilidades	Capacidad	Visibles para los clientes	Superior a los competidores	Sostenible (difícil de imitar)	Tácitas	Complejas	Específicas	De la organización	Ventaja competitiva	Recursos
Selznick,	1957		1				1							
Andrews,	1971													
Collis,	1980													
Montgomery,	1985													
Hitt, Ireland,	1995													
Little	2005													
Neil	1986					1								
Mooney	2007			1	1	1	1	1				1		
Mooney	2007				1	1	1	1						
Hofer,	1967								1	1	1			
Schendel,	1978													
Polanyi,	1982													
Barney, Nelson,	1985													
Winter,														
Williamson														
Fleury y Fleury	2005					1							1	
Selznick	1957	1					1					1		
Andrews	1977	1										1		
Hofer, Schendel	1978			1	1							1		1
Snow y Hrebiniak	1980				1		1	1					1	
Wernerfelt	1984				1			1				1		1
Winter	1987													
Dierickx y Cool	1989													
Barney	1991													
Grant	1991													
Peteraf	1993													
Hamel y Prahalad	1990			1	1		1	1			1	1		
Hamel y Prahalad	1991				1	1	1							
Hamel y Prahalad	1991				1	1						1		
Barner	1991			1									1	
Grant	1991													
Lado, Boyd y Wright	1992				1		1						1	
Leonard-Barton	1992											1		
Amit y Shoemake	1993							1				1	1	1
Hamel y Prahalad	1994			1			1							
Pérez Aguiar, W	1994				1									
Collis	1994	1										1		
Hamel	1994			1		1							1	
Thompson y Trickland	1995			1	1	1	1	1					1	1
Foss	1996			1				1				1		
Knudsen	1996													
Sanchez	1996													
Heene	1996													
BARNEY	1996	1										1		

De lo anterior se considera que: “Las competencias distintivas son las actividades que una organización hace especialmente bien en relación a sus competidores, son características de las empresas que les permiten situarse mejor en el mercado, pueden residir en cualquier actividad que la organización desempeña. Siempre que sea difícil de ser imitada o reproducidas por empresas competidoras, capaz de generar rentas y sostener la ventaja competitiva. En la medida en que las competencias son exclusivas de ese negocio en particular, puede defenderse mejor de la competencia y mantener o aumentar su cuota de mercado así como seguir generando beneficios en el futuro”.

5. Definición de ventaja competitiva.

Para (Schroeder, 2011) las estrategias de operaciones son un patrón consistente de decisiones acerca del sistema de transformación, las cuales se vinculan con la estrategia del negocio y con las estrategias funcionales, lo que conduce a una ventaja competitiva para la empresa que deben guiarse por las estrategias de negocio y las estrategias corporativas.

Las estrategias de negocio (Schroeder, 2011) se derivan de las corporativas se y define cómo habrá de competir cada negocio en particular. Cada negocio debe encontrar su propia base para competir en un mercado en particular.

Porter (1980) describe tres tipos de estrategias genéricas de negocio:

- Diferenciación.
- Costos.
- Enfoque.

Las operaciones deben tener una misión que se conecte con la estrategia de negocios y que esté de acuerdo con las otras estrategias funcionales. La misión de operaciones se deriva de la estrategia de negocio en particular seleccionada por la unidad de negocio.

(Schroeder, 2011) plantea que las ventajas competitivas deben acoplarse con la misión de las operaciones. "... no sirve de nada tener una ventaja competitiva de sistemas superiores de administración de inventarios cuando la misión de operaciones es conseguir un nivel de excelencia en la introducción de nuevos productos" La ventaja competitiva debe ser algo que esté coordinado con la mercadotecnia, las finanzas y las demás funciones de tal forma que quede apoyada a través del negocio como una base para la misma.

(Carmeli, 2004) Una ventaja competitiva se define como aquel aspecto de la empresa no imitable fácilmente, con posibilidades de ser mantenido en el futuro, en el que se posiciona por encima de sus competidores y que le lleva a obtener mejores resultados empresariales.

Esta ventaja competitiva se considerará sostenible si no puede ser copiada, duplicada o neutralizada fácilmente por los competidores. Esto es, si la ventaja continúa existiendo incluso después de que los competidores hayan intentado neutralizarla (Lippman y Rumelt, 1982; Coyne, 1986; Barney, 1991; Barney, 1994; Ghemawat, 1987). No obstante, que una ventaja competitiva sea sostenible no significa que sea para siempre. Su sostenibilidad dependerá de las posibilidades que tengan sus rivales para copiarla. Mantenerla o copiarla debe relacionar lógicamente elementos como los que se muestran en la figura 1.



Figura 1: Modelo para la obtención de ventajas competitivas. Fuente: Elaboración Propia.

Autor, año	Concepto
Porter (1982,1987).	Entiende la ventaja competitiva como una posición de resultados superiores que logra una empresa a través de la comercialización

	en el mercado de productos a bajo precio o de productos diferenciados (<i>Enfoque Estructural</i>).
Hamel y Prahalad, (1990)	Es lo que es capaz la empresa de hacer más eficientemente para ofrecer una base más duradera y difícil de imitar para el establecimiento de su estrategia que pueda atender diversos mercados, sin colapsarse cuando uno de ellos no es propicio.
Grant (1991)	Es una práctica empresarial que se podría decir que es una estrategia en busca de la actividad y su mantenimiento, como mecanismo para asegurar la obtención de beneficios extraordinarios de largo plazo.
Barney(1991) Conner, (1991)	La empresa puede obtener una ventaja competitiva difícil de imitar. Aunque varias empresas pueden poseer la misma tecnología física, alguna de ellas puede disponer de relaciones sociales y de recursos complementarios que le permitan una mejor explotación de la misma. Si los recursos con que cuenta son valiosos, raros, imperfectamente imitables y no existen sustitutos estratégicos equivalentes.
Sánchez, Heene y Thomas, 1996	Sugiere que la ventaja competitiva procede de las habilidades y capacidades de la empresa, convirtiéndose el aprendizaje en un aspecto estratégico fundamental.
Teece (1997).	Las capacidades o habilidades son activos peculiares porque si bien pueden ser producidos no pueden ser comprados y suelen tomarse como ventajas competitivas.
Pilar (2001).	Las ventajas competitivas son capacidades o habilidades, son activos peculiares porque si bien pueden ser producidos no pueden ser comprados. (Teece 1997). Su intensidad de conocimiento les otorga una serie de condiciones idóneas para convertirlos en activos escasos y valiosos, y difícilmente

	imitables por terceros.
O'DONNELL, (2002)	Una combinación de características de la empresa que se mantiene en el tiempo y difícilmente imitable, una comparación con los competidores y una utilidad práctica que se manifiesta en obtener, de alguna manera, mejores resultados empresariales.
Carmeli, (2004)	Una ventaja competitiva se define como aquel aspecto de la empresa no imitable fácilmente, con posibilidades de ser mantenido en el futuro, en el que se posiciona por encima de sus competidores y que le lleva a obtener mejores resultados empresariales.
Ray, (2004)	Lo que interesa para que un aspecto se pueda considerar ventaja competitiva es que se tenga éxito en algún proceso de la empresa.
Grant, (2005)	La estrategia de la empresa es la que permite combinar esos recursos y capacidades, teniendo en cuenta los factores externos, para establecer las ventajas competitivas.
Schroeder (2011)	La ventaja competitiva es algo que las operaciones hacen mejor que nadie más. Pueden basarse en recursos únicos (humanos o capital) que sean difíciles de imitar. Asimismo puede basarse en una tecnología patentada o en cualquier innovación en las operaciones que no puede copiarse con facilidad.

5.1. Análisis estadístico de las definiciones correspondiente al termino ventajas competitivas.

AUTOR	AÑO	Posición de mercado	Eficientemente	Duradera en el tiempo y difícil de imitar	Establecimiento de estrategia	Práctica empresarial	Obtención de beneficios a largo plazo	Ampliación a otros mercados	Combinación de características	Combinación de recursos y capacidades	Aprendizaje	Activos peculiares	Intensidad de conocimiento	Comparación con los competidores	Obtención de mejores resultados	Factores externos	Factores internos (recursos humanos o capital)
Porter	1982	1															1
	1987	1															1
Hamel y Prahalad	1990		1	1	1			1									
Grant	1991			1	1	1	1										
Barney	1991		1	1						1		1		1			1
Conner	1991		1	1						1		1		1			1
Sánchez, Heene y Thomas	1996									1	1						1
										1	1						1
Teece	1997									1		1					
Pilar	2001			1						1		1	1				
O'DONNELL	2002			1					1						1	1	
Carmeli	2004	1		1											1	1	
Ray,	2004									1						1	
Grant	2005				1					1					1	1	
Schroeder	2011			1						1							1
Frecuencia Absoluta		3	3	8	3	1	1	1	1	9	2	4	1	4	8	1	3
Frecuencia relativa		0,2	0,2	0,533	0,2	0,067	0,067	0,067	0,067	0,6	0,133	0,267	0,067	0,267	0,533	0,067	0,2
Frecuencia relativa %		20	20	53	20	7	7	7	7	60	13	27	7	27	53	6,7	20

Teniendo en cuenta la definición de varios autores relevantes sobre el tema como (Hamel y Prahalad, 1990; Grant; 1991; Pilar; 2001; Carmeli, 2004; Grant, 2005) y sobre la base de sus criterios y un análisis de frecuencia. Es considerado que las ventajas competitivas resultarán aquella: característica o aspecto de la empresa difícil de imitar y posible de ser mantenido en el futuro, se manifiesta en obtener, de alguna manera, mejores resultados empresariales; que le permita posicionarse por encima de sus competidores y sea aplicable a diferentes situaciones.

Conclusiones

La identificación de los recursos y capacidades permiten orientar la creación de competencias distintivas, que son el primer paso para la construir una ventaja competitiva

sostenible, con el objetivo de situarse en una mejor posición respecto a aquellos que hacen lo mismo.

Ante la alta dilución conceptual de los términos acá tratados resulta un importante pero modesto aporte para su futura utilización.

Bibliografía

- 1 AGUIAR, WILFREDO PÉREZ. IV CONGRESO NACIONAL. s.l.: Universidad Politécnica de Madrid, 1994.
- 2 ALFONSO, D. Modelo de dirección estratégica para la integración del sistema de dirección de la empresa. La Habana.: Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, 2007.
- 3 AMIT, R. Y SCHOEMAKER, P.J. Strategic assets and organizational rent. s.l.: Strategic Management Journal, 1993.
- 4 ANDREWS, K.R. El Concepto de Estrategia en la Empresa. s.l.: Ediciones Universidad de Navarra, S.A., Pamplona., 1977.
- 5 BARNEY, J. B. .Firm resources and sustained competitive advantage. Oxford: Blackwell : Journal of Management, 1991.
- 6 BARNEY, J.B. The Resource-Based Theory of the firm. s.l.: Organization Science, 1996.
- 7 BECKER, B. E., & HUSELID, M. A. Strategic Human Resource Management: Where Do We Go From Here? s.l.: Journal of Management,, 2006.
- 8 CARLOS M F-JARDON; MARTOS, MARÍA SUSANA. Un método para determinar competencias distintivas en pequeñas y medianas empresas. s.l.: Revista de Administración da Universidade Federal de Santa María. Vol. 4. 2011
- 9 CARMELI, A. Strategic human capital and the performance of public sector organizations. s.l.: Scandinavian Journal of Management, Diciembre , Volumen 20, N°4., 2004.

- 10 CHASE, JACOB O, AQUILANO, La administracion de operativa para la ventaja competitiva. s.l. : Texto basico de la carrera, 2008.
- 11 COLLIS, D. J. Research Note: How Valuable Are Organizational Capabilities. s.l. : Strategic management Journal,, 1994.
- 12 CONNER, K, R. A Historical Comparison of Resource-based Theory and Five Schools of Thought within Industrial Organization Economics: Do we have a New Theory of the Firm? Journal of Management, . s.l. : vol. 17, n1 1, marzo, pp., 1991.
- 13 CUERVO, A. El Papel de la Empresa en la Competitividad. s.l. : Papeles de Economía Española, 1993.
- 14 CUESTA, ARMANDO. Tecnología de gestión de recursos humanos. 2da Ed. La Habana : Ed. Academia, 2005.
- 15 DIERICKX, I., & COOL, K. Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. s.l. : Management Science, 1989.
- 16 ESCRIG TENA A, B. Tesis Doctoral. Efectos de la dirección de calidad en los resultados”: Papel mediador de las competencias distintivas. s.l. : Facultad de Ciencias Jurídicas y Economía .Castellón. España., 2001.
- 17 FOSS, N. J. y KNUDSEN, C. Introduction: the emerging competence perspective. s.l. : editors. Towards a Competence Theory of the Firm . Routledge, London and New York, 1996.
- 18 GRANT, R. M. Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. s.l. : Strategic Management Journal, 1996.
- 19 GRANT, R.M. Contemporary strategy analysis. Oxford : Editorial Blackwell, 5ª Ed., 2005.
- 20 HAMEL, G., & PRAHALAD, C. K. Competiendo por el futuro. Estrategia crucial para crear. Barcelona : Barcelona: Ariel S.A., 1995.

- 21** HAMEL, G., & PRAHALAD, C. K. *Competiendo por el futuro. Estrategia crucial para crear los mercados del mañana.* Barcelona : Barcelona: Ariel S.A., 1994.
- 22** LÓPEZ, J. y SABATER, R. *La Teoría de los Recursos y Capacidades de la Empresa.s.l.: Una Revisión*”, Departamento de Organización de Empresas, Universidad de Murcia. España., 2001.
- 23** MEDINA LEÓN, A. Y D. NOGUEIRA RIVERA. *Monografía en soporte electrónico para la clasificación y caracterización de sistemas productivos.* Matanzas,Cuba : Universidad de Matanzas“Camilo Cienfuegos”, 2001.
- 24** NOGUEIRA RIVERA, D. ET AL. *Los procesos internos y la dimensión financiera del Control de Gestión.* s.l. : Revista Ingeniería Industrial, ISPJAE, Cuba., 2002.
- 25** NOGUEIRA RIVERA, D; MEDINA LEÓN, A Y NOGUEIRA RIVERA, C. *Fundamentos para el Control de la Gestión empresarial.* s.l. : Editorial Pueblo y educación Cuba., 2004.
- 26** NOGUEIRA, D. 2002. *Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potencial el control de gestión en las empresas cubanas.* Unpublished Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Matanza : Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos",, 2002.
- 27** O'DONNELL, A.; GILMORE, A.; CARSON, D. y C. *Competitive advantage in Small to Medium Sized Enterprises.* s.l. : Journal Of Strategic Marketing Volumen 10, N° 4., 2002.
- 28** PENROSE, E. T. *The Theory of the Growth of the Firm.* New York : John Wiley., 1959.
- 29** PETERAF, M. A. *The Cornerstones of competitive Advantage: A Resource-Based View.* s.l. : Strategic Management Journal, 1993.
- 30** PORTER, M.E. *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia.* Mexico : CECSA, México., 1982.

- 31** PRAHALAD, C.K. y HAMEL, G. The core competence of the corporation. s.l.: Harvard Business Review, 1990.
- 32** SÁNCHEZ, R.; HEENE, A. y THOMAS, H. Dynamics of Competence-Based Competition. Theory and Practice in the New Strategic Management. s.l.: Oxford: Elsevier Science Ltd; , 1996.
- 33** SCHROEDER ROGER G. Administración de operaciones tomo I. 5ta Edición Conceptos y Casos contemporáneos. 2011.University of Minnesota.USA .2011
- 34** SCHROEDER, ROGER G. Administración de Operaciones; 3ra Edición;. Mexico : McGraw-Hill / Interamericana de México; S. A; De C. V., 1992.
- 35** SNOW, C.C. Y L.G. HREBINIAK. STRATEGY, Distinctive Competence and Organizational Performance. s.l.: Administrative Science Quarterly, 1980.
- 36** SOLTURA, A. ¿Es realmente el enfoque de competencias integrador del capital humano con la estrategia en las organizaciones? Libre Empresa. La Habana. : Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, 2008.
- 37** SOLTURA, ARIEL. Integración estratégica del sistema de competencias de la organización: Tecnología para alineación estratégica del desempeño organizacional. La Habana : Instituto Superios Politécnico “José Antonio Echevarria”, 2011.
- 38** TEECE, D. J., PISANO, G. Y SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. s.l.: Strategic Management Journal, vol. 18., 1997.
- 39** THOMPSON, A. A., Y STRICKLAND, A. J. L. Administración Estratégica: Textos y Casos:. s.l.: McGraw Hill., 2004.
- 40** THOMPSON, IVAN. Concepto de Empresa. s.l.: http://www.promonegocios.net/empresa/concepto_empresa.html. (marzo 2013)., 2006.
- 41** VENTURA V., J. Y ORDÓÑEZ DE PABLOS, P. Capital intelectual y aprendizaje organizativo: Nuevos desafíos para la empresa. s.l.: Editorial AENOR., 2003.

42 WERNERFELT. A resource-based view of the firm. s.l.: Strategic Management Journal, 1984.