

# La competencia interportuaria y las posiciones competitivas

Norma Pontet Ubal<sup>1</sup>  
[norma.pontet@ort.edu.uy](mailto:norma.pontet@ort.edu.uy)

Luis Silva Domingo<sup>2</sup>  
[luis.silva@ort.edu.uy](mailto:luis.silva@ort.edu.uy)

## Resumen

Utilizando el modelo propuesto por Parnell (2006) se discuten las posiciones competitivas en el sector portuario. Para ello se analizan las principales características de los puertos y a través de su utilización en el sector portuario de cargas este trabajo concluye que el modelo referido puede resultar de gran relevancia académica y para la práctica profesional. Asimismo, se exponen y discuten distintas visiones sobre los modelos de estrategias competitivas, proponiendo la necesidad de un modelo que integre los distintos aspectos clave en la posición competitiva de las organizaciones.

**Palabras clave:** Control de mercado, Valor percibido, Competencia interportuaria.

---

<sup>1</sup> Ph.D. en Contabilidad y Master en Finanzas y Control de Gestión, Universidad de Valencia. Master en Gestión Portuaria y Transporte Intermodal, Universidad Pontificia de Comillas. Contadora Pública, Universidad de la República. Investigadora Nivel I, Sistema Nacional de Investigadores – ANII. Coordinadora Académica de Postgrados en Contabilidad e Impuestos, Universidad ORT Uruguay.

<sup>2</sup> Ph.D.(c) en Dirección de Empresas, Universidad de Valencia. MBA, UCD, Irlanda. Ingeniero Industrial, Universidad de la República. Investigador y Coordinador Académico del MBA, Universidad ORT Uruguay. Consultor de empresas en implantación y control de estrategias competitivas.

<b>Resumen .....</b>	<b>1</b>
<b>2. El sector portuario .....</b>	<b>4</b>
El puerto y los sistemas portuarios .....	5
Competencia y cooperación .....	6
<b>3. Estrategias competitivas .....</b>	<b>8</b>
La estrategia competitiva outside-in .....	8
La estrategia competitiva inside-out .....	9
Modelo integrador de Parnell.....	9
<i>Valor relativo percibido.</i> ....	9
<i>Control relativo</i> .....	10
<b>4. La competencia interportuaria según el modelo de Parnell .....</b>	<b>10</b>
Control sobre el mercado ó área de influencia.....	10
<i>Accesibilidad.</i> .....	11
<i>Costos de cambio.</i> .....	11
<i>Valor neto percibido.</i> .....	11
<i>Eficiencia y seguridad de servicios básicos.</i> .....	11
<i>Servicios logísticos.</i> .....	12
<i>Tecnologías de información.</i> .....	12
<i>Conexión multimodal eficiente.</i> .....	12
<i>Tasas y tarifas.</i> .....	12
Posiciones competitivas relativas .....	12
Control alto – Valor bajo. Monopolios tradicionales .....	13
Control alto – Valor alto. Hub logístico.....	13
Control bajo – Valor alto. Feeders o Especialistas.....	13
Control medio – Valor medio. Alternativas Viables .....	14
Control bajo – Valor bajo. Puertos escondidos .....	14
<b>5. Conclusiones e implicancias para la gestión .....</b>	<b>14</b>
<b>6. Bibliografía .....</b>	<b>14</b>

## 1. Introducción

Esencialmente, los puertos continúan cumpliendo la misión de lugar de intercambio, como lo hicieron en los inicios de la navegación, pero el desarrollo del comercio y el progreso tecnológico han multiplicado sus funciones en número y complejidad (Karabuk, 2007:335).

Van Niekerk (2005:148) resalta que el aumento del tamaño de los buques ha llevado a construir muelles con mayor calado. Ha sido necesario dragar los canales de entrada y las dársenas para permitir el acceso de los buques; como en muchos lugares se ha llegado a un perfil inestable desde el punto de vista de dinámica del transporte litoral, el dragado se ha convertido en una operación periódica y a menudo muy costosa. Por otra parte, Jara Díaz *et al.* (2002:432) agregan que la operación de dragado en cuanto a retirada de materiales, a veces contaminados, y su depósito en otro emplazamiento requiere estudios medioambientales que establezcan el impacto producido y, en su caso, las medidas correctoras necesarias.

Conjuntamente, Jara Díaz *et al.* (2005:279) destacan que la creciente especialización de los buques para transporte de mercancías específicas, como hidrocarburos, graneles sólidos agroalimentarios o vehículos nuevos, ha requerido que los puertos se adapten a los tráficos disponiendo de terminales e instalaciones que cuenten con medios especializados de manipulación de mercancías. Una importante proporción de las mercancías transportadas están calificadas como mercancías peligrosas, y es necesario establecer medidas preventivas que disminuyan los riesgos asociados a su manipulación y transporte, así como procedimientos de actuación en caso de llegarse a producirse algún incidente.

Asimismo, L'Orange (2002:501) argumenta que la dimensión de los buques hace más difícil y arriesgada la navegación en espacios reducidos, como en las aguas abrigadas de los puertos y en algunos de los accesos, y son necesarios determinados servicios para facilitar las maniobras náuticas y reducir el riesgo. El comercio internacional se rige por acuerdos entre países o grupos de países, que tienen como consecuencia, entre otros condicionantes, el establecimiento de aranceles, es decir, determinadas cuotas a pagar en función del tipo de mercancía importada; por otra parte, la prevención de enfermedades que puedan afectar a la población, los animales, las plantaciones agrícolas o el medio natural, obliga a la realización de determinados controles sanitarios sobre las mercancías que entran en un país.

En un gran número de puertos, o en sus inmediaciones, están ubicadas grandes empresas industriales que suelen disponer de una terminal portuaria dedicada a sus propios tráficos; frecuentemente, son empresas privadas las que operan las terminales de manipulación de mercancías, dando servicio a los usuarios que lo solicitan. Tal como lo plantea Crusey (2006:9), la utilización de espacio portuario y de infraestructuras requiere la existencia de un documento aprobado por la autoridad competente en el que se establecen las condiciones de uso de los bienes; cuando el uso es privativo habrá sido adjudicado, salvo en casos excepcionales, mediante algún procedimiento de licitación; será necesario pues un documento en el que se recojan los requisitos exigibles y criterios de valoración para la adjudicación.

Dada esta complejidad creciente en la realidad competitiva interportuaria, surge la necesidad de contar con un modelo conceptual que permita el análisis y la toma de decisiones sobre la estrategia competitiva de cada puerto. Contamos hoy con diversos modelos de estrategias competitivas que compiten, a su vez, por una posición dominante en el reconocimiento académico. Las diferencias más notables se encuentran entre la visión de una estrategia competitiva que dependa casi exclusivamente del sector industrial y la visión de una estrategia que depende casi exclusivamente de las capacidades de la organización. Es interesante notar que en la práctica profesional esta discusión parece resolverse con el uso

complementario de modelos académicamente opuestos, como sugiere Grant (2006). A pesar de ello, creemos que es necesario continuar la búsqueda de un modelo de estrategias competitivas que contemple los aspectos internos y externos al mismo tiempo como determinante de una posición competitiva que explique el éxito o fracaso de las organizaciones en el mercado. En este sentido, el modelo integrador de Parnell (2006) parece ofrecer una solución, aunque aún no hay evidencia empírica suficiente que lo respalde.

Se plantea aquí un desarrollo conceptual de la utilización del modelo de Parnell (2006) en la realidad competitiva del sector portuario. Se trata de un avance de una investigación en desarrollo.

El trabajo se estructura de la siguiente forma. Primero se presentan las tendencias del sector portuario. Seguidamente se desarrolla el marco teórico que recorre los modelos más relevantes de estrategias competitivas, y se presenta el modelo de Parnell (2006). Luego, se propone y discute el modelo conceptual y la tipología específica resultante para las estrategias competitivas de los puertos de carga. Finalmente, se discute el modelo y se proponen futuras líneas de investigación.

## 2. El sector portuario

Para entender mejor la misión y cometidos de los puertos, y admitiendo que pueden considerarse muchas otras divisiones, podemos tomar la agrupación de las mismas desarrollada por Yoo *et al.* (2006) considerándose esencialmente cuatro modelos diferenciados en función del tipo de gestión utilizada:

**Tabla 1. Propiedad y funciones según modelo de gestión**

Modelo	Espacio portuario e infraestructura	Superestructura y equipos	Operaciones
<b>Puerto público proveedor de servicios (<i>Service Port</i>)</b>	Público	Público	Público
<b>Puerto proveedor de infraestructura y equipos (<i>Tool Port</i>)</b>	Público	Público	Privado
<b>Puerto propietario del espacio portuario (<i>Landlord Port</i>)</b>	Público	Privado	Privado
<b>Puerto completamente privatizado</b>	Privado	Privado	Privado

Adaptado de Joeng *et al.* (2007)

- *El puerto público proveedor de servicios (Service Port)*. En este caso la autoridad portuaria ofrece el rango completo de los servicios necesarios para el funcionamiento del puerto. Tiene propiedad sobre todos los activos tanto fijos como móviles y dispensa los servicios operativos usuales como manipulación de mercancías y servicios náuticos a los buques. Son controlados por el Órgano Estatal correspondiente y pueden citarse ejemplos de este modelo en India, Sri Lanka, Kenia y en algunos otros países africanos. Hasta 1997, año en que la Autoridad Portuaria de Singapur fue transformada en una empresa, el puerto de ese nombre era el modelo más representativo de esta tipología, ya que demostró que se podía llegar a

los más altos niveles de productividad mediante una gestión pública (Crusey, 2006:8).

- *El puerto proveedor de infraestructura y equipos (Tool Port)*. En este modelo la Autoridad Portuaria mantiene un alto grado de intervención directa; tiene propiedad de la infraestructura y la superestructura (pavimentos, almacenes, iluminación, etc.), las desarrolla y las mantiene, así como de los equipos de manipulación de mercancías (grúas de muelle, carretillas de transporte, etc.) Los equipos pueden ser operados por personal de la propia Autoridad Portuaria o por empresas privadas, que en algunos casos aportan también sus propios equipos complementarios de manipulación en explanada.
- *El puerto propietario del espacio portuario (Landlord Port)*. En este modelo la Autoridad Portuaria concede el espacio portuario y la infraestructura a empresas privadas que se ocupan de la manipulación de las mercancías. Estas empresas invierten en su propia superestructura y en sus equipos de manipulación, y contratan a su propio personal; no obstante, es muy frecuente que al menos una parte de la mano de obra proceda de una entidad de personal para trabajos portuarios cuyo ámbito se extiende a todo el puerto (como es el caso en España de las Sociedades Estatales de Estiba y Desestiba). Para Giner *et al.*, (2007) la Autoridad Portuaria asume en este modelo un papel de regulador de las actividades y administrador del dominio público. Este modelo, con diversas variantes, es el más extendido entre los puertos de mediano y gran tamaño.
- *El puerto completamente privatizado*. Puede tratarse de un puerto proveedor de servicios privados o de un puerto dedicado a uso particular por una empresa. A diferencia de los otros modelos, en éste la empresa privada tiene propiedad del terreno portuario, y en algunos casos, la administración ha transferido también la función reguladora, cuando no ha establecido un ente regulador con competencia en ese ámbito. En este modelo se puede citar, recientemente a los puertos de MBopicuá o de Ontur en Uruguay.

Hay que destacar que en algunos puertos del tipo puerto completamente privatizado la empresa privada asume también la función reguladora general; se trata de la privatización extrema a la que responden algunos pocos casos, muy atípicos. En el puerto proveedor de superestructura y equipos se incluye también el caso en el que algunos equipos (generalmente las grúas de los muelles) son de la Autoridad Portuaria mientras que otros (equipos de manipulación en explanada) son de empresas privadas.

#### *El puerto y los sistemas portuarios*

El puerto está integrado en una región, y en la mayor parte de los casos forma parte de una ciudad que frecuentemente tuvo su origen y desarrollo entorno al puerto. Cuando existe una ciudad próxima, el puerto es parte de la ciudad y la ciudad se identifica por su puerto (González, 2006:211). Existe una interdependencia mutua que hace que las acciones de gestión y de planificación que tienen lugar en el puerto y en el espacio urbano no puedan llevarse a cabo adecuadamente ignorándose entre sí. Para conseguir una adecuada coordinación y comprensión de la planificación y de la gestión diaria de las actividades del puerto, es necesario buscar mecanismos de conexión entre los sistemas de gestión de ambos ámbitos espaciales (Grossdidier, 1991). Cuando el órgano gestor del puerto está integrado en la estructura de administración del ayuntamiento de un municipio, o de la administración de una región, se supone que esta coordinación está asegurada; en aquellos modelos de gestión que cuentan con un Consejo de Administración, suelen estar en éste representados el municipio o municipios y la región en que está ubicado el puerto.

El puerto tiene por su lado terrestre un área de influencia cuya extensión depende de diversos factores, entre estos podemos destacar el tipo de mercancía, las comunicaciones terrestres, la calidad de los servicios o la proyección comercial que naturalmente también depende de la oferta alternativa existente en el entorno (Malchow y Kanafani, 2004:319).

Frente a los usuarios, el puerto, facilitador de espacios e infraestructuras y proveedor de servicios, es percibido y valorado como un conjunto, aunque dependiendo del modelo de gestión los servicios sean prestados por diferentes sujetos y se tenga conocimiento y valoración de cada prestación unitaria. Así, el puerto como unidad individual, que en la mayor parte los casos cuenta con una cierta autonomía de gestión, deberá procurar las mejores infraestructuras y servicios frente a otros puertos en los que se produce solape de sus áreas de influencia (Malchow y Kanafani, 2004:322).

En una región o país puede concebirse la oferta portuaria como un conjunto de puertos que abarca todos los tipos de tráfico y que pretende servir a éstos de una manera coordinada o centralizada, a diferencia de una alternativa que considere una oferta individual y aislada por los puertos ubicados en esa zona. Mientras que en la forma coordinada, la gestión y decisiones se llevan a nivel de puerto individual pero compartiendo información del conjunto y adoptando algunas decisiones en forma consensuada con un órgano coordinador, en la forma centralizada las decisiones pueden llegar a estar unificadas (Talley, 2005).

En algunos países, atendiendo a razones de tipo geográfico, económico o político, se organizaron los sistemas portuarios de una forma centralizada, siendo un órgano estatal el que se hacía cargo de la administración de todos los puertos, actuando las unidades locales ubicadas en cada puerto como meras delegaciones del órgano central. Podemos citar entre estos: la Administración General de Puertos de Argentina, la PORTOBRAS de Brasil, EMPORCHI de Chile o COLPUERTOS en Colombia. Frecuentemente, el monopolio estatal en la gestión iba acompañado de un monopolio laboral de ámbito nacional (Sánchez *et al.*, 2003). Sin embargo, Suárez (2007:18) destaca que se ha consolidado la tendencia a que estos sistemas portuarios respondan a un modelo de coordinación y control central, gestionándose localmente.

En tal sentido, Sánchez *et al.* (2003) argumentan que entre las razones que han motivado estos cambios pueden mencionarse la búsqueda de mayor eficiencia, los intentos de resolver problemáticas asociadas al monopolio laboral o la promoción de la competencia entre puertos para conseguir mayor eficiencia y más calidad en la prestación de servicios. Esta política de descentralización es la que dio lugar a organizaciones gestoras locales, tales como puertos organizados, en Brasil; Empresas Portuarias Estatales, en Chile; Sociedades Portuarias (entidades estatales o empresas privadas), en Colombia o Administraciones Portuarias Integrales (Autoridad Portuaria), en México, entre otros.

La existencia de organizaciones locales responsables directos de la gestión de los puertos junto con una organización central con funciones de coordinación y control del sistema permite añadir a las ventajas propias de la descentralización, ya mencionadas como razones para el cambio al nuevo modelo, las que se derivan de una planificación de ámbito nacional o regional y de la existencia de una regulación en ese mismo ámbito (Talley, 2005). En esa misma línea, un órgano coordinador permitirá conseguir una mejor planificación de las inversiones, evitando en lo posible la sobrecapacidad, y una mejora en la uniformidad de criterios de aplicación de normativa nacional e internacional tal como agrega Crusey (2006:10).

#### *Competencia y cooperación*

Cuando las zonas de influencia de un puerto, para un determinado tráfico, se solapan con las de otro puerto, se producirá una competencia entre ambos por conseguir ese tráfico.

Colyvas y Powell (2006:307) destacan que la decisión de los propietarios de la mercancía, o de sus representantes, por uno u otro puerto dependerá de varios factores como la calidad de los servicios portuarios, el precio global, los servicios ofrecidos por las líneas navieras, etc. A su vez, las propias líneas navieras decidirán establecer escalas en un puerto determinado teniendo en cuenta también, entre otros, la calidad y precio de los servicios, y desde luego las posibilidades de generación de carga (de embarque o desembarque) para sus buques (Pontet, 2003).

La competencia se produce, desde luego, entre cadenas logísticas, es decir en el transporte puerta a puerta (desde el origen al destino). Aunque los puertos participan de la cadena logística, y lo hacen de manera destacada, no suelen tener control de la misma, sino que normalmente son los agentes privados quienes asumen esa función (Keating y King, 2006). Los puertos tratan de ganar tráficos, y este objetivo en algunas ocasiones, se concreta en iniciativas para formar parte de determinadas cadenas logísticas. Al hablar de competencia portuaria, hay que considerar la competencia interportuaria y la competencia intraportuaria (Dillard y Yuthas, 2006:203).

En tal sentido, Dillard y Yuthas, (2006:204) destacan que la competencia interportuaria es la que se produce entre puertos diferentes, para conseguir determinados tráficos susceptibles de utilizar alguno de esos puertos, mientras que la competencia intraportuaria es la que se produce entre operadores de un mismo puerto por conseguir un determinado tráfico. Asimismo, aclaran que ésta última sólo podrá tener lugar cuando el modelo de gestión portuario incluya la existencia de varios operadores independientes en el mismo puerto. Conjuntamente, Kennedy (2002) destaca que hay que tener en cuenta que en la competencia interportuaria se produce también una competencia entre operadores además de la que pueda existir entre autoridades o administradores portuarios.

De hecho, la competencia entre operadores suele ser mucho más importante, siendo éstos quienes en mayor medida controlan e intervienen en la competencia. En este sentido Ilarregui (2005) considera que: *“La competencia portuaria tiene como objetivo la adquisición de unos tráficos específicos, siendo los operadores portuarios y las terminales los principales actores involucrados en la competencia, y siendo las autoridades portuarias y el gobierno agentes externos que determinan el entorno de negocio y condiciones de trabajo del sector portuario, así como las condiciones en que deben operar los puertos”*.

Para Ilarregui (2005:43) las Autoridades Portuarias podrán intervenir en la competencia por determinados tráficos mediante actuaciones de incentivación, o bonificaciones de sus tasas o tarifas, pero también pueden hacerlo adoptando políticas portuarias que favorezcan la competencia entre operadores, cuando ésta sea posible. Por ejemplo, el éxito del puerto de Amberes ha sido atribuido por sus propios gestores a su continua atención en procurar que siempre hubiera más de un operador de manipulación de mercancías para los tráficos principales. Asimismo, Koo *et al.*, (1988) plantean que hay que tener en cuenta que una competencia extrema puede acarrear perjuicios importantes. Si la rentabilidad de un operador es muy baja, las inversiones pueden verse reducidas y como consecuencia afectar a la productividad del puerto.

Para evitar estos problemas, Ilarregui (2005:65), indica que es necesaria la intervención de la administración con funciones de regulación y planificación, de manera singular cuando los operadores deben comprometer inversiones importantes para desempeñar eficazmente sus actividades. Cuando se considera la competencia entre Autoridades Portuarias, Kumar y Chase (2006:528) consideran que un destacado elemento de actuación lo constituyen las tarifas o tasas por el uso de infraestructura y servicios prestados. La parte más importante de los costes a tener en cuenta en el establecimiento de las cuantías de las tasas o tarifas puede identificarse con la amortización de las inversiones realizadas.

A pesar de tratarse de un modelo ampliamente extendido y de gran impacto conceptual, no es posible determinar una correlación entre la elección de un modelo de gestión y determinado nivel de tráfico. Es decir, el modelo de titularidad no explica directamente el aumento de tráfico de un puerto sino que se trata de un aspecto central en la implementación de la estrategia. Desde otra perspectiva, la literatura reconoce cierta "jerarquía" de puertos, encontrando a los puertos "hub" y a los puertos "feeders" (Veldman y Bückmann, 2003), pero esta clasificación no explica el tráfico de cada puerto. En otra línea, se han publicado muchos trabajos que se centran casi exclusivamente en la competitividad en costos como determinante del tráfico dejando de lado explícitamente otros factores de valor agregado por la dificultad de cuantificarlos (Veldman y Bückmann, 2003; Lam y Yap 2006). El costo total es relevante para el exportador o importador, pero como diversos autores argumentan hay otros factores que contribuyen en la construcción de ventajas competitivas y a su consiguiente captación de tráfico que no han sido integrados aún en un único modelo (Veldman and Bückmann, 2003; Cuadrado et al., 2004; Lam and Yap, 2006; TheWorldBank, 2001, 2007). Estos factores se discuten en detalle en el siguiente apartado.

### 3. Estrategias competitivas

El concepto de estrategia competitiva ha sido y aún es objeto de discusión en la literatura especializada. Por un lado, encontramos la estrategia competitiva desde la perspectiva única del cliente, a la que podemos llamar *outside-in*. Por otro, la estrategia competitiva desde la perspectiva interna de la organización, que podemos llamar *inside-out*.

#### *La estrategia competitiva outside-in*

La relación entre tipologías de estrategias competitivas y participación de mercado ha sido ampliamente estudiada en la literatura. Los primeros aportes que podrían considerarse son los de Miles *et al.* (1978) quienes plantearon una tipología integradora teniendo en cuenta la relación de la estrategia con la estructura organizativa. Más tarde aparecen muchos trabajos donde se encuentran relaciones entre grupos estratégicos y la performance ó desempeño para sectores específicos (Hambrick, 1983; Dess y Davis, 1984). Al mismo tiempo Porter (1980, 1985) como abanderado de la escuela de la Organización Industrial propone sus estrategias genéricas, que por su simplicidad y aplicabilidad han tenido una gran aceptación en el mundo empresarial, siendo hasta hoy una referencia ineludible también para la investigación en estrategias competitivas (Busbin *et al.*, 2008; Ormanidhi y Tringa, 2008). Una parte esencial de la propuesta de las estrategias competitivas *genéricas* es la convicción de la existencia de una frontera de la productividad que inhibe a la organizaciones a desarrollar al mismo tiempo ventajas competitivas de costos y de diferenciación, es decir, las organizaciones deben optar por uno de los caminos (Porter, 1996). La otra parte esencial es la convicción de que las organizaciones deben adaptarse al entorno competitivo para tener éxito. Porter ha recibido muchos comentarios y críticas (Karnani, 1984; White, 1986; Wright, 1987; Faulkner y Bowman, 1992). Algunas de las críticas están basadas en la existencia de evidencia que no respalda el modelo. Ante esta crítica, Porter (1996) argumenta que el modelo está diseñado para empresas que se encuentran en la frontera de la productividad; sin embargo, este éxito es sólo sostenible hasta que otros competidores se muevan hacia la frontera de la productividad siguiendo alguna de las estrategias competitivas genéricas. Otros trabajos plantean que el modelo tiene en cuenta al cliente sólo en las tipologías de diferenciación pero no en las tipologías de liderazgo en costos (Bowman y Faulkner, 1997).

Consecuentemente, Bowman y Faulkner (1997) proponen un modelo gráfico que se ha conocido como el "reloj estratégico" donde las variables son función de la opinión del cliente e implican la comparación con los competidores. En la práctica supone un cambio en la forma de ver la estrategia competitiva. En primer lugar, porque pone toda la atención en el



cliente y deja afuera del concepto la forma en que se crea valor dentro de la empresa. En segundo lugar, porque no propone una tipología rígida de estrategias competitivas sino que la ubicación en el reloj estratégico - o posición competitiva - está dada por dos variables continuas (valor y precio). Finalmente, el modelo permite una necesaria visión dinámica de la estrategia (Parnell y Lester, 2008) porque cualquier cambio logrado por alguno de los competidores modifica la posición competitiva actual de todos ellos, y permite, al mismo tiempo, visualizar la posición competitiva deseada por la organización.

#### *La estrategia competitiva inside-out*

En paralelo, se ha desarrollado y fortalecido la propuesta de que la estrategia competitiva debe basarse en los recursos y capacidades de la organización. La teoría basada en recursos ó *Resource Based View of the firm* (Ulrich y Barney, 1984; Wernerfelt, 1984; Prahalad y Hamel, 1990) se ha ubicado como una escuela contendiente para definir el concepto de estrategia competitiva. La idea central de la teoría basada en recursos es que las organizaciones compiten a partir de los recursos y capacidades en los que logran ventajas competitivas sustentables. La teoría de recursos incorpora fácilmente la idea de que una organización pueda desarrollar ventajas referidas al control de aspectos clave en el mercado. Incluso podría decirse, en el extremo, que de esta forma la organización estaría evitando competir con el resto de empresas obteniendo las ventajas de un control cuasi monopolístico. Asimismo, considera que el centro de atención de la formulación de estrategias competitivas está en el reconocimiento, cuidado y fortalecimiento de sus recursos y capacidades centrales.

La mayor crítica a la teoría basada en los recursos plantea que la teoría es prácticamente tautológica porque no es posible identificar *a priori* cuál o cuáles son los recursos clave para una estrategia sino que se identifican *a posteriori* (Williamson, 1999). De esa forma, no lograría proponer un modelo útil para el desarrollo de nuevas estrategias sino que está pautado por los éxitos anteriores. Sin embargo, hay evidencia empírica de la validez de la teoría, encontrando vínculos entre recursos y procesos específicos de una organización con su performance (Ray *et al.*, 2004), es decir que una organización es capaz de desarrollar ventajas competitivas únicas que le permiten controlar un segmento de mercado. Debe comentarse que esta teoría converge con la propuesta de estrategias genéricas de Porter en la importancia estratégica otorgada a las ventajas competitivas que la empresa logra desarrollar, pero se opone a la misma al considerar que la organización puede influir fuertemente en las características del sector en lugar de mantener una visión claramente fundada en que la estrategia debe responder en primer lugar al entorno competitivo.

#### *Modelo integrador de Parnell*

La divergencia de estas corrientes – foco en el cliente o foco en los recursos – no debería necesariamente tomarse como un hecho inapelable, dado que describen aspectos complementarios de la realidad competitiva. Al considerar la estrategia *outside-in* contemplamos el imprescindible aporte de la visión del cliente, mientras que al observar la estrategia *inside-out* contemplamos lo que la organización hoy sabe hacer mejor que sus competidores (ventajas competitivas). Parnell propone un modelo gráfico de estrategias competitivas que integra ambas visiones a partir de dos dimensiones, el valor relativo percibido y el control del mercado.

#### *Valor relativo percibido.*

El valor relativo percibido por los clientes contempla al mismo tiempo el precio y el resto de los atributos valorados por el cliente. De esta forma, en una única dimensión es posible ubicar la posición relativa entre los distintos competidores según la percepción del cliente con respecto a la relación entre precio y valor. Para la operacionalización de esta variable, es determinante el trabajo de Khalifa (2004) sobre valor para el cliente. Para este autor, el

valor neto para el cliente es el resultado de su percepción del valor total (como el resultado del valor utilitario más el valor psicológico) menos el costo total (incluyendo el precio y los costos de transacción involucrados).

#### *Control relativo.*

En la medida que la organización desarrolla sus recursos y capacidades mejor que sus competidores puede controlar mejor el mercado en el sentido que algunos recursos o capacidades pueden restringir las opciones del cliente. Esto podría ser así en tres sentidos (Parnell, 2006):

- Aumentando las barreras de entrada a competidores, al desarrollar economías de escala o marcas de alto poder en el mercado, al igual que el resultado de capacidades de innovación en la forma de patentes o tecnologías exclusivas.
- Aumentando el control de los proveedores clave.
- Reduciendo el acceso de los competidores a los clientes, aumentando los costos de cambio así sea por el aumento de los costos de transacción o por la pérdida de beneficios futuros ante la eventualidad del cambio.

El modelo de Parnell (2006), al igual que el propuesto por Bowman y Faulkner (1997), acepta una visión dinámica de la estrategia competitiva. Este aspecto podría ser visto también como una concepción de la formación continua de las estrategias (Mintzberg, 1987a, 1987b; Mintzberg y Lampel, 1999; Simons, 1994, 1995).

#### **4. La competencia interportuaria según el modelo de Parnell**

En este trabajo se propone y argumenta que el modelo de Parnell (2006) permite el análisis de situaciones competitivas y el diseño de estrategias competitivas integradoras en el sector portuario. En este contexto se define la estrategia competitiva de un puerto como la búsqueda de una posición competitiva para ganar tráfico a partir de dos variables: el valor neto percibido por los clientes y el control ejercido sobre el área de influencia.

#### *Control sobre el mercado ó área de influencia*

El concepto propuesto aquí de *control del área de influencia* comprende todas las acciones llevadas a cabo por las autoridades portuarias con el fin de reducir las opciones a sus clientes por el aumento de barreras de entrada a competidores, por el aumento del control de proveedores, o por el aumento de los costos de cambio. Si bien el control monopólico ha sido debilitado, no hay duda que todos los puertos buscan aumentar el control de sus *hinterlands*. Según Heaver (1995) puede existir un volumen de tráfico relativamente "cautivo" donde los puertos mantienen una relación cuasi - monopólica. El control se integra por dos conjuntos de aspectos claramente diferenciados. Por un lado, encontramos los elementos sobre los que las autoridades portuarias inciden poco o en forma indirecta (situación geográfica, políticas nacionales y regionales de transporte y logística, regulaciones nacionales y regionales, ser un nodo de la red interoceánica) y por otro, los elementos sobre los que sí inciden directamente, estableciendo costos de cambio para los agentes (integración de sistemas y tecnologías de información, inversiones cruzadas, mejoras en accesibilidad al puerto tanto marítimas como desde el hinterland). A continuación se describen las variables consideradas por los autores como las más importantes.

*Regulación.* Hasta hace pocas décadas, el poder monopólico de los puertos dentro de sus *hinterlands* era bastante alto debido a dos factores. En primer lugar, la ubicación geográfica, porque la mercancía tendía a buscar la ruta más corta (menor costo) para salir al mar (Sargent, 1938). En segundo lugar, porque las regulaciones gubernamentales en muchos casos restringían el acceso a otros puertos. Pero en las últimas décadas han surgido algunas tendencias que han cambiado radicalmente las reglas de juego y han reducido el

poder monopolístico de los puertos sobre sus *hinterlands*. Un aspecto clave en este sentido es el cambio regulatorio que impuso la apertura de fronteras en los bloques regionales y que ha reducido poco a poco el poder monopolístico regulado de los puertos (Shashikumar y Schatz, 2000).

#### *Accesibilidad.*

El desarrollo del transporte multimodal de acceso a los puertos ha socavado las bases de las ventajas exclusivas de la ubicación geográfica del puerto por cambiar radicalmente las ecuaciones de los agentes (Bergantino, 2002), especialmente para el transporte de carga en contenedores. Cada puerto podría aumentar el control de su área de influencia a través de inversiones en la infraestructura de transporte intermodal (conexiones carreteras y ferroviarias) para minimizar los tiempos de transporte desde y hasta las instalaciones portuarias. Para ello deberán alcanzarse profundidades suficientes, contar con una red de puertos y líneas regionales, y ofrecer tarifas atractivas. Debe considerarse que el tamaño de los buques está aumentando y con ello la tendencia a una jerarquización de puertos entre “hubs” y “feeders”. Las compañías marítimas buscan optimizar la eficiencia de sus flotas por lo que eligen sólo algunos puntos de carga y descarga para sus líneas interoceánicas (Talley, 2000). Asimismo, cabe destacar que junto al desarrollo del sector del transporte y la logística debe considerarse la globalización de la producción. La producción de la región relevante para un puerto – o su hinterland – ya no es determinada exclusivamente por el desarrollo económico interno de dicha región sino que empresas globales y/o centros de distribución pueden instalarse – y desinstalarse – con relativa facilidad, cambiando sustancialmente la producción total y con ella la demanda de servicios de transporte, logística, y por supuesto, de puertos (The World Bank, 2001, 2007).

#### *Costos de cambio.*

El aumento de los costos de cambio es de extrema importancia para reducir el riesgo de las enormes inversiones necesarias para las actividades portuarias. Se pueden intentar compromisos de largo plazo, hacer participar a clientes y terceros en las inversiones, buscar la integración dependiente de los sistemas de información, y generar relaciones personales cercanas.

#### *Valor neto percibido.*

El control, sin embargo, no explica todo el tráfico. Los puertos más importantes del mundo se han orientado a aumentar el valor ofrecido al cliente. Sabemos que este concepto es de una gran complejidad. Sin embargo, dado que en este caso los clientes son empresas que buscan optimizar sus ecuaciones de rentabilidad, puede asumirse su comportamiento racional que evaluará el valor total en gran medida a partir del valor utilitario ofrecido por el puerto. Por lo tanto sería suficiente considerar el valor neto como una relación entre precio y beneficio total percibido (Khalifa, 2004). El precio se reduce a la consideración de las tarifas. Mientras tanto, el beneficio percibido por los clientes de los puertos debe comprenderse desde la perspectiva de la integración del puerto en la cadena logística (Robinson, 2002). Para diversos autores (Weigend, 1958; Bobrovitch, 1982); Robinson, 2002; Freire y González, 2003; The World Bank, 2007) es posible decir que el beneficio total percibido se relaciona con la calidad y seguridad de los servicios básicos (relaciones con otros puertos y relaciones personales, imagen, seguridad), con la existencia de los servicios de logística de valor agregado, con la integración multimodal con el hinterland, con la eficiencia de los sistemas de información y las instalaciones portuarias, y la conexión directa con líneas marítimas y sus frecuencias.

#### *Eficiencia y seguridad de servicios básicos.*

La eficiencia y seguridad de los servicios básicos impacta en las ecuaciones de los cargadores y transportistas tanto por los tiempos de tránsito como por el riesgo del transporte (Frid, 2003). Los cargueros más grandes necesitarán servicios e instalaciones apropiadas (profundidad, grúas, espacio de descarga, etc), alta eficiencia medida en tiempo

total de la parada, y para funcionar como un verdadero *hub* debe existir una red de puertos y líneas alimentadoras.

#### *Servicios logísticos.*

Los servicios logísticos de alto valor agregado facilitan la captación del tráfico de exportadores o importadores que cuentan con diversas opciones en espacios no pertenecientes a los puertos. La integración de zonas de actividades logísticas, zonas francas u operaciones de fraccionamiento de las cargas en los puertos, cada vez más se consideran la operativa recurrente de los cargadores.

#### *Tecnologías de información.*

En particular las tecnologías de la información permiten una gran agilidad en la coordinación y en la toma de decisiones (Shashikumar y Schatz, 2000). Las plataformas tecnológicas se han convertido en un factor necesario e imprescindible para la adecuada gestión y menor estancia de los buques en puerto.

#### *Conexión multimodal eficiente.*

Completando la ecuación de valor para los clientes tradicionales, los puertos pueden bajar sustancialmente los costos totales para exportadores e importadores al optimizar su conexión multimodal con el hinterland. Esto reduce costos directos para los clientes en transporte y tiempo (Van Thai y Grewal, 2005).

#### *Tasas y tarifas.*

Las tarifas a los exportadores e importadores no son relevantes por su baja incidencia en el costo total (Bobrovitch, 1982), aunque esto se debe relativizar en función del tipo de carga transportada (The World Bank, 2007) y los puntos de carga y descarga (Slack, 1985). Para las compañías marítimas las tarifas sí podrían representar un elemento importante en su ecuación de valor neto<sup>3</sup> (Talley, 2000).

#### *Posiciones competitivas relativas*

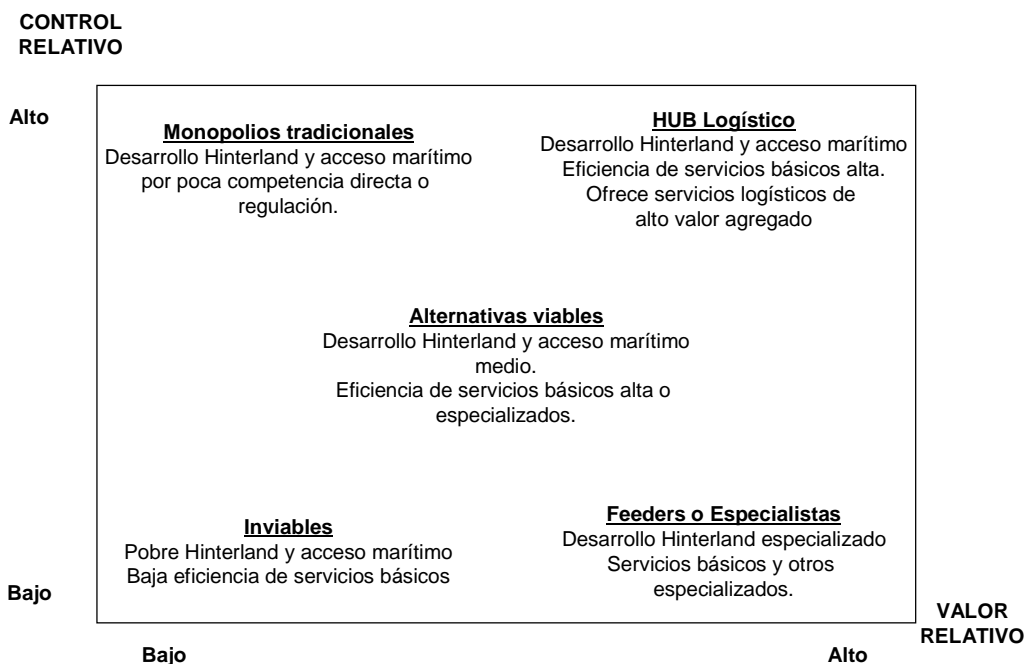
Lo que determina el tráfico de cada puerto, entonces, es la situación de cada puerto en cada una de las dimensiones discutidas. Es importante resaltar tres características de este marco conceptual. En primer lugar, los puertos se ubican en posiciones relativas, es decir se ubican con respecto a aquellos otros puertos con los que compite directamente. En segundo lugar, las posiciones competitivas de los puertos son dinámicas, y dependen tanto de las acciones propias como de las ajenas. Por ejemplo, acciones proteccionistas de un puerto afectarán negativamente la posición competitiva de sus competidores directos si éstos no actúan para equilibrar las fuerzas. Y en tercer lugar, las posiciones competitivas en este marco deben conceptualizarse desde una perspectiva de formación continua de la estrategia, porque permite y estimula al monitoreo y reacción constante ante los cambios en el entorno.

De lo expuesto hasta ahora, puede deducirse una tipología preliminar de estrategias competitivas de puertos de carga. Los cinco tipos de estrategias competitivas representados son posiciones competitivas arquetípicas. Los puertos, en el mejor de los casos, intentan posicionarse eligiendo una de estas estrategias, y el resultado de sus acciones competitivas y las de los otros puertos de la región determinarán la posición competitiva real. El modelo conceptual resultante se presenta en la *Ilustración 2*

---

<sup>3</sup> No se trata del tema central de este trabajo discutir la importancia relativa de las tarifas en cada caso. Lo importante aquí es haber establecido que efectivamente se trata de una variable relevante. Por una discusión amplia del impacto de las tarifas ver Talley (2000).

## Ilustración 2. Propiedad y funciones según modelo de gestión portuaria



### *Control alto – Valor bajo. Monopolios tradicionales*

Los monopolios tradicionales son los puertos que no se tienen que preocupar por captar tráfico porque éste no depende (o así se considera) de sus decisiones y acciones competitivas. O bien no tienen competidores regionales o la regulación ha impulsado su monopolio. De esta forma, el desarrollo del *hinterland* es importante, ya que la accesibilidad marítima podría desarrollarse por los requerimientos de los cargadores y armadores, y por impulso de intereses nacionales (aumento de la competitividad nacional), pero no por una mejora en la competitividad del puerto. El valor ofrecido es relativamente bajo porque nunca fue necesario aumentarlo para captar los tráficos de importación / exportación.

### *Control alto – Valor alto. Hub logístico*

Otra opción para un puerto es desarrollar su *hinterland*, mejorar relativamente su acceso marítimo, y al mismo tiempo ofrecer un alto valor relativo tanto por eficiencia de servicios básicos como por la existencia de servicios logísticos de alto valor agregado. En regiones de alta competencia como el noroeste de Europa, los grandes puertos sólo pueden sobrevivir buscando esta posición. Es una posición difícil de mantener. La clave parecería estar en transformarse en verdadero hub logístico para una región amplia, y no considerarse sólo un puerto de tránsito de cargas. Este puerto hub, por ejemplo, alimentará otros puertos regionales con divisiones de las cargas transoceánicas aglomeradas que llegaron a él. La estrategia nacional para el Puerto de Montevideo parecería orientarse hacia esta posición (Ramos Rios y Gastaud Maçada, 2006). De esta forma competiría con los puertos de la región sur del MERCOSUR (entre otros con el de Buenos Aires, Argentina y Porto Alegre, Brasil) pero también con otros puertos por cargas diversas con un *hinterland* compartido que llegaría hasta Chile y Bolivia.

### *Control bajo – Valor alto. Feeders o Especialistas*

Los puertos de menor tamaño y con un control geográfico bajo tienen la opción de ofrecer un alto valor, en particular especializándose en algún tipo de carga integrándose a los clusters de su restringido *hinterland*. De esta forma el valor ofrecido a tal segmento es particularmente alto. Se pueden encontrar puertos de este tipo en regiones donde existen

clusters productivos de cargas muy particulares, por ejemplo las relacionadas a la industria forestal. Por su especificidad, es una posición competitiva bastante fuerte aunque su crecimiento depende casi exclusivamente de la competitividad del cluster al que atiende.

#### *Control medio – Valor medio. Alternativas Viables*

En el centro del diagrama se encuentran puertos que no tienen un gran desarrollo relativo de su control geográfico, y ofrecen un servicio que podríamos clasificar estándar. Estos puertos no controlan la regulación de la región. Mientras no aparezca un puerto proactivo que se “mueva” hacia una posición cercana a la de *hub logístico* que comience a invadir su hinterland, estos puertos podrán seguir teniendo buenos resultados. Seguramente muchos de los puertos medianos de España se incluyan en este tipo. El crecimiento del Puerto de Valencia de los últimos años podría ser un ejemplo de un puerto que se desplazó desde ser una *alternativa viable en la dirección de hub logístico*, “robándole” tráfico a aquellos menos proactivos.

#### *Control bajo – Valor bajo. Puertos escondidos*

Esta posición no es sostenible financieramente. Los países pueden sostener puertos de este tipo por diversas razones, pero a un costo considerable.

### **5. Conclusiones e implicancias para la gestión**

Este trabajo contribuye a la literatura de estrategias competitivas en dos sentidos. Por un lado, resalta la necesidad de contar con un modelo que integre las visiones aparentemente contrapuestas encontradas en la literatura. Por otro lado, presenta indicios del potencial del modelo de Parnell (2006). En definitiva, se concluye que el modelo referido puede resultar de relevancia académica y de relevancia para la práctica profesional. Además, este trabajo contribuye a la comprensión del fenómeno competitivo en el sector de los puertos de carga al observarlo desde una visión novedosa para la literatura específica.

Este desarrollo conceptual teórico abre interesantes líneas de investigación que pueden ayudar a validar, mejorar, o refinar el modelo. En primer lugar, es necesario profundizar en la operacionalización de las variables y llevar a cabo una investigación basándose en estudio de casos para validar y ajustar el modelo. Asimismo, podría realizarse un estudio cuantitativo para analizar el comportamiento de los puertos de carga.

### **6. Bibliografía**

- BERGANTINO, A. S. (2002) The European Commission approach to Port Policy: some open issues. *International Journal of Transport Economics*, 29, 337–379.
- BOBROVITCH, D. (1982) Decentralised Planning and Competition in a National Multi-Port System. *Journal of Transport Economics and Policy*, 16, 31-42.
- BOWMAN, C. & FAULKNER, D. (1997) *Competitive and Corporate Strategy*, London, Irwin.
- BURKHALTER, L. (1999). *Privatización Portuaria: Bases, alternativas y consecuencias*. Publicaciones de las Naciones Unidas, CEPAL , 1-240.
- BUSBIN, J. W., JOHNSON, J. T. & DECONINCK, J. (2008) The evolution of competitive advantage: from value chain to modular outsource networking. *Competition Forum*, 6, 103-108.
- COLOMER FERRÁNDIZ, J. V., COCA CASTAÑO, P., DÍAZ Y PÉREZ DE LA LASTRA, J. M., INSA FRANCO, R., & SÁNCHEZ-BARCAIZTEGUI MOLTÓ, V. (1998). *El transporte terrestre de mercancías: organización y gestión*. Madrid: Fundación Instituto Portuario de Estudios y Cooperación.

- COLYVAS, J. A. & POWELL, W. W. (2006). Roads to Institutionalization: The Remaking of Boundaries between Public and Private Science. *Research in Organizational Behavior* 27, 307.
- CRUSEY, K. (2006). Proyectos de puerto asiáticos. *International Financial Law Review* , 1-10.
- CUADRADO, M., FRASQUET, M. & CERVERA, A. (2004) Benchmarking the port services: a customer oriented perspective. *Benchmarking*, 11, 320-330.
- DE MONIE, G. (1987). Measuring and Evaluating Port Performance and Productivity. *UNCTAD Monographs on Port Management* No.6, 1-59.
- DESS, G. G. & DAVIS, P. S. (1984) Porter's 1980 Generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. *Academy of Management Journal*, 27, 467-488.
- DILLARD, J. F. & YUTHAS, K. (2006). Enterprise resource planning systems and communicative action. *Critical Perspectives on Accounting* 17(2-3), 202.
- FAULKNER, D. & BOWMAN, C. (1992) Generic Strategies and Congruent Organisational Structures: Some Suggestions. *European Management Journal*, 10, 494-499.
- FRID, N. (2003) A model of ports' competitive position in North America. Carleton University.
- GINER FILLOL, A., PONTET UBAL, N., & RIPOLL FELIU, V. (2006). Evolución y estrategia de futuro de la gestión de costes: el caso de la Autoridad Portuaria de Valencia. *Revista Puertos* (137).
- (2007). Caso práctico: la contabilidad de gestión en el plan estratégico de la Autoridad Portuaria de Valencia. *Harvard-Deusto Finanzas y Contabilidad* 80(noviembre/diciembre).
- GONZÁLEZ BLANCO, R. (2006). Estiba de Contenedores. In *Manual de estiba para mercancías sólidas* , pp. 211-251. Barcelona: Ediciones UPC.
- GRANT, R. (2006). *Dirección Estratégica*. Madrid: Thomson. 5ta.ed.
- GROSSDIDIER, J. (1991). Les objectifs économiques des entités portuaires. Paris: Le Havre, Institut Portuaire d'Enseignement et de Recherche.
- (1991). *Les objectifs économiques des entités portuaires*. Paris: Le Havre, Institut Portuaire d'Enseignement et de Recherche.
- HAMBRICK, D. C. (1983) An empirical typology of mature industrial-product environments. *Academy of Management Journal*, 26, 213-230.
- HEAVER, T. (1995) The implications of increased competition among ports for port policy and management. *Maritime Policy and Management*, 22, 125-133.
- ILARREGUI, O. (2005). El transporte marítimo en Canadá. *Publicaciones del Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) Estudios de mercado*, 1-70.
- JARA-DÍAZ, S., MARTINEZ BUDRÍA, E., CORTÉS, C., & BASSO, L. (2002). A multioutput cost function for the services of Spanish ports' infrastructure. *Transportation* 29(4), 419-437.
- JARA-DÍAZ, S., TOVAR DE LA FÉ, B., & TRUJILLO, L. (2005). Multioutput analysis of cargo handling firms: An application to a Spanish port. *Transportation* 32(3), 275-291.
- JOENG, S.-J., LEE, C.-G., & BOOKBINDER, J. H. (2007). The European freight railway system as a hub-and-spoke network. *Transportation Research Part A* (41), 523-536.
- KARNANI, A. (1984). Generic Competitive Strategies. An Analytical Approach. *Strategic Management Journal*; Oct-Dec; 5, 4; pg. 367-380.

- KEATING, M. & KING, B. (2006). The Top 50 Logistics Cities in the United States. *Logistics Today* OCT 2006, 37-41.
- KENNEDY, C. A. (2002). A comparison of the sustainability of public and private transportation systems: Study of the Greater Toronto Area. *Transportation* 29, 459-493.
- KHALIFA, A. S. (2004) Customer value: a review of recent literature and an integrative configuration. *Management Decision*, 42, 645-666.
- KOO, W., THOMPSON, S., & LARSON, D. (1988). Effects of Ocean Freight Rate Changes On The U.S. Grain Dis. *Logistics and Transportation Review* 24(1), 85-100.
- KUMAR, S. & CHASE, C. (2006). Barriers and success factors in the management of international operations: Mexico and China overview. *International Journal of Management & Decision Making* 7(5), 525.
- L'ORANGE, T. W. (2002). *Ports Costs 2002*. Denmark: BIMCO.
- LAM, J. S. L. & YAP, W. Y. (2006) A measurement and comparison of cost competitiveness of container ports in Southeast Asia. *Transportation*, 33, 641-654.
- MALCHOW, M. & KANAFANI, A. (2004). A disaggregate analysis of port selection. *Transportation Research.Part E, Logistics & Transportation Review*. 40E(4), 317.
- MILES, R. E., SNOW CH.C., MEYER, A. D. & COLEMAN JR, H. J. (1978) Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 3, 546.
- MINTZBERG, H. & LAMPEL, J. (1999) Reflecting on the Strategy Process. *MIT Sloan Management Review*, Spring 1999.
- MINTZBERG, H. (1987a) Crafting Strategy. *Harvard Business Review*, Jul-Ago 1987, 66-74.
- (1987b) The Strategy Concept I: 5 P's for Strategy. *California Management Review*, Fall 1987, 11-24.
- ORMANIDHI, O. & STRINGA, O. (2008) Porter's Model of Generic Competitive Strategies. *Business Economics*, 43, 55-64.
- PARNELL, J. A. & LESTER, D. L. (2008) Competitive strategy and the Wal-Mart threat: positioning for survival and success. *Advanced Management Journal*, 73, 14-24.
- PARNELL, J. A. (2006) Generic strategies after two decades: a reconceptualization of competitive strategy. *Management decision*, 44.
- PONTET UBAL, N. (2003). Relevancia del costo del transporte en el comercio exterior. VIII Congreso del Instituto Internacional de Costos.Punta del Este (noviembre).
- PORTER, M. (1980) *Competitive Strategy*, New York, Free Press.
- (1985) *Competitive Advantage*, New York, Free Press.
- (1996) What is strategy. *Harvard Business Review*, Nov-Dec 1996, 61-78.
- PRAHALAD, C. K. & HAMEL, G. (1990) The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68 May/June 1990, 79.
- RAMOS RIOS, L. & GASTAUD MAÇADA, A. C. (2006) Analysing the Relative Efficiency of Container Terminals of Mercosur using DEA. *Maritime Economics & Logistics*, 8, 331.
- RAY, G., BARNEY, J. B. & MUHAMMAD, W. A. (2004) Capabilities, business processes, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view. *Strategic Management Journal*, 25, 23.
- ROBINSON, R. (2002) Ports as elements in value-driven chain systems: the new paradigm. *Maritime Policy and Management*, 29, 241-255.
- SÁNCHEZ, R., HOFFMAN, J., MICCO, A., PIZZOLITTO, G., SGUT, M., & WILMSMEIER, G. (2003). Puerto, la eficiencia y el comercio internacional: la eficiencia de un puerto como factor determinante de costes de transporte marítimos. *Maritime Economics & Logistics* Tomo 5(Nro.2), 199.
- SANTOS, R. (2001). Amarres con futuro. *Revista del Ministerio de Fomento* (501), 118-126.
- SARGENT, A. J. (1938) *Seaports and Hinterlands*, London, Adam and Charles Black.



- SHASHIKUMAR, N. & SCHATZ, G. L. (2000) The impact of US regulatory changes on international intermodal movements. *Transportation Journal*, 40, 5-14.
- SIMONS, R. (1994) How new top managers use Control Systems as Levers of Strategic Renewal. *Strategic Management Journal*, 15, 169-189.
- (1995) *Levers of Control*, Cambridge, MA, Harvard Business School Press.
- SLACK, B. (1985) Containerization, inter-port competition and port selection. *Maritime Policy and Management*, 12, 293–303.
- SUÁREZ BURGUET, C. (2007). Los Costes de transporte en la teoría del comercio internacional. Modelos y aplicaciones. *Comercio Internacional y Costes de Transporte Enero-Febrero 2007(834)*, 7-22.
- SUYKENS, F. & VAN DE VOORDE, E. (1998) A quarter of a century of port management in Europe: objectives and tools. *Maritime Policy and Management*, 25, 251–262.
- TALLEY, W. K. (2000) Ocean Container Shipping: Impacts of a Technological Improvement. *Journal of Economic Issues*, 34, 933-948.
- (2005). *An Economic Theory of the Port. Working Paper: Maritime Institute, Department of Economics Old Dominion University.*
- THEWORLD BANK (2001) *Port Reform Toolkit, First Edition*. Washington, USA., World Bank.
- (2007) *Port Reform Toolkit, Second Edition*. Washington, USA, World Bank.
- ULRICH, D. & BARNEY, J. B. (1984) Perspectives in Organizations: Resource Dependence, Efficiency, and Population. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 9, 471.
- VAN NIEKERK, H. C. (2005). Port Reform and Concessioning in Developing Countries. *Maritime Economics & Logistics Tomo 7(Nro.2)*, 141.
- VAN THAI, V. & GREWAL, D. (2005) An Analysis of the Efficiency and Competitiveness of Vietnamese Port System. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 17, 3-31.
- VELDMAN, S. J. & BÜCKMANN, E. H. (2003) A model of container port competition: An application for the West European container Hub-ports. *Maritime Economics & Logistics*, 5, 3-22.
- WEIGEND, G. G. (1958) Some elements in the study of port geography. *The Geographical Review*, 48, 185–200.
- WERNERFELT, B. (1984) A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171.
- WHITE, R. E. (1986) Generic Business Strategies, Organizational Context and Performance: An Empirical Investigation. *Strategic Management Journal*, 7, 217-231.
- WILLIAMSON, O. (1999) Strategy research: governance and competence perspectives, *Strategic Management Journal*, Vol.20, pp.1087-1108.
- WRIGHT, P. (1987) Research notes and communications. A refinement of Porter's strategies. *Strategic Management Journal*, 8, 93-101.
- YOO, Y., BOLAND, R. J., & LYYTINEN, K. (2006). From Organization Design to Organization Designing. *Organization Science* 17(2), 215-223.