

Modelo integrador de estrategias competitivas: aplicación al sector portuario

A MODEL THAT INTEGRATES COMPETITIVE STRATEGIES: APPLICATION TO THE PORT SECTOR

ABSTRACT: Despite significant advances in the literature and in professional practice, theoretical models of competitive strategy have not yet reached maturity. In this work, the diverse visions regarding competitive strategy models are presented and discussed, defending the need for a development that would integrate the key aspects in the competitive position of organizations: the environment and the capacities of the organization. In this sense, the objective is to underline the potential of the integrated model of competitive strategies proposed by Parnell (2006), which still lacks sufficient empirical evidence. Through a theoretical reflection that conceptually applies the model to the port cargo sector – which is briefly described and analyzed – this work concludes that the referred-to model could be highly relevant to professional practice and therefore to academia.

KEYWORDS: competitive strategies, market control, perceived value, inter-port competition.

MODÈLE D'INTÉGRATION DE STRATÉGIES COMPÉTITIVES: APPLICATION AU SECTEUR PORTUAIRE

RÉSUMÉ: Malgré les progrès importants de la littérature et la pratique professionnelle, les modèles théoriques de stratégie compétitive ne sont pas encore parvenus à un développement complet. Différentes visions sont exposées et discutées dans ce travail à propos des modèles de stratégies compétitives, défendant la nécessité d'un développement intégrant les aspects-clés dans la position compétitive des organisations : le milieu et les capacités de l'organisation. En ce sens, l'objectif est de déterminer la potentialité du modèle intégrateur de stratégies compétitives proposé par Parnell (2006), dont l'évidence empirique n'est pas encore suffisante. À travers une réflexion théorique, appliquant conceptuellement le modèle dans le secteur portuaire de transport - brièvement décrit et analysé - ce travail arrive à la conclusion que le modèle de référence peut être important pour la pratique professionnelle et par conséquent pour l'académie.

MOTS-CLEFS: stratégies compétitives, contrôle de marché, valeur perçue, compétence interportuaire.

MODELO INTEGRADOR DE ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS: APLICAÇÃO AO SETOR PORTUÁRIO

RESUMO: Apesar dos importantes avanços da literatura e a prática profissional, os modelos teóricos de estratégia competitiva ainda não atingiram sua maturidade. Nestes trabalho expõem-se e discutem-se distintas visões sobre os modelos de estratégias competitivas, defendendo a necessidade de um desenvolvimento que integre os aspectos chave na posição competitiva das organizações: o entorno e as capacidades da organização. Neste sentido, o objetivo é ressaltar o potencial do modelo integrador de estratégias competitivas proposto por Parnell (2006), o qual ainda não conta com suficiente evidência empírica. Através da reflexão teórica aplicando conceitualmente o modelo no setor portuário de cargas - que se descreve e analisa brevemente - este trabalho conclui que o modelo referido pode mostrar-se de grande relevância para a prática profissional e consequentemente para a academia.

PALAVRAS CHAVE: estratégias competitivas, controle de mercado, valor percebido, concorrência interportuária.

CLASIFICACIÓN JEL: L1, D2, M1.

RECIBIDO: julio de 2009 APROBADO: octubre de 2010

CORRESPONDENCIA: Universidad ORT, Campus Pocitos: Bvar España 2633, CP 11300, Montevideo, Uruguay.

CITACIÓN: Silva-Domingo, L. & Pontet-Ubal, N. (2010). Modelo integrador de estrategias competitivas: aplicación al sector portuario. *Innovar*, 20(38), 45-56.

Luis Silva-Domingo

Doctor 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.

Correo electrónico: luis.silva@ort.edu.uy

Norma Pontet-Ubal

Doctora en Contabilidad y máster en Finanzas y Control de Gestión, Universidad de Valencia. Máster 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 Posgrados en Contabilidad e Impuestos, Universidad ORT, Uruguay.

Correo electrónico: norma.pontet@ort.edu.uy

RESUMEN: A pesar de los importantes avances de la literatura y la práctica profesional, los modelos teóricos de estrategia competitiva aún no han alcanzado su madurez. En este trabajo se exponen y discuten distintas visiones sobre los modelos de estrategias competitivas, defendiendo la necesidad de un desarrollo que integre los aspectos clave en la posición competitiva de las organizaciones: el entorno y las capacidades de la organización. En este sentido, el objetivo es resaltar el potencial del modelo integrador de estrategias competitivas propuesto por Parnell (2006), el que aún no cuenta con suficiente evidencia empírica. A través de la reflexión teórica aplicando conceptualmente el modelo en el sector portuario de cargas –que se describe y analiza brevemente–, este trabajo concluye que el modelo referido puede resultar de gran relevancia para la práctica profesional y, consecuentemente, para la academia.

PALABRAS CLAVE: estrategias competitivas, control de mercado, valor percibido, competencia interportuaria.

INTRODUCCIÓN

El concepto de estrategia competitiva aún no presenta una definición de amplio acuerdo que logre unificar los divergentes puntos de vista de las distintas escuelas de pensamiento. Por consiguiente, 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 dependa 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 (2002). A pesar de ello, creemos que es necesario continuar la búsqueda de un modelo de estrategias competitivas que contemple simultáneamente los determinantes internos y externos 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 todavía no hay evidencia empírica suficiente que lo respalde.

Este trabajo se propone el objetivo de comenzar a explorar evidencia empírica presentando una reflexión que permita una discusión profunda de la validez y del uso práctico del modelo de Parnell (2006). Para ello se plantea un trabajo de reflexión 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 desarrolla el marco teórico que recorre los modelos más relevantes de estrategias competitivas, y se presenta el modelo objeto de estudio. Seguidamente se presentan brevemente algunas tendencias relevantes del sector portuario. 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.

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

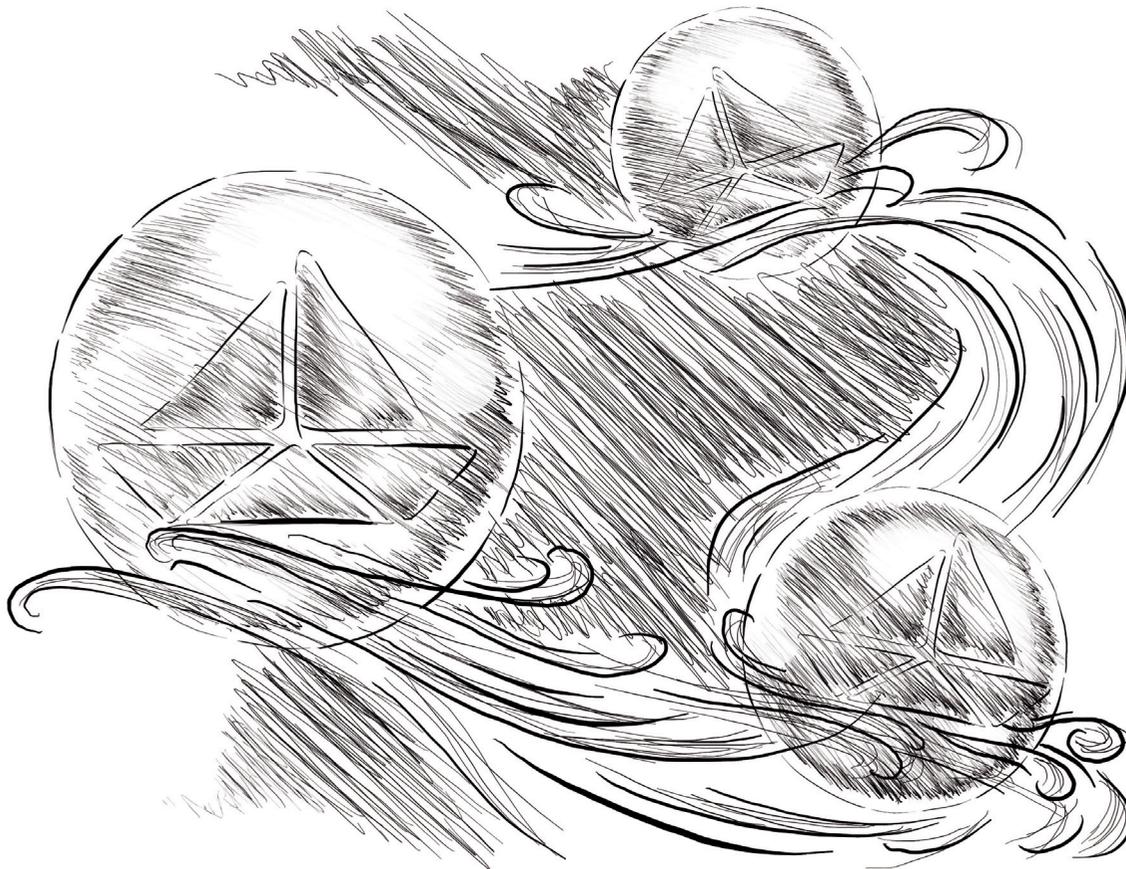
La relación entre tipologías de estrategias competitivas y participación de mercado ha sido ampliamente estudiada en la literatura. Los primeros aportes que podrían considerarse son los de Miles *et al.* (1978), quienes plantearon una tipología integradora teniendo en cuenta la relación de la estrategia con la estructura organizativa. Más tarde aparecen muchos trabajos donde se encuentran relaciones entre grupos estratégicos y la *performance* o 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 Stringa, 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 las 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 centra 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 posibilita, 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 las capacidades de la organización. La teoría basada en recursos o *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 las 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 ven-



tajas de un control casi 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 estaría pautada 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, 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*, se contempla el imprescindible aporte de la visión del cliente, mientras que al observar la estrategia *inside-out* se contempla 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. Según 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

sicológico) menos el costo total (incluyendo el precio y los costos de transacción involucrados).

Control relativo

En la medida en que la organización desarrolla sus recursos y capacidades mejor que sus competidores, puede controlar mejor el mercado en el sentido de que algunos recursos o capacidades pueden restringir las opciones del cliente. Esto podría lograrse trabajando 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.
- Incrementando el control de los proveedores clave.
- Reduciendo el acceso de los competidores a los clientes, aumentando los costos de cambio, así sea por el incremento 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).

EL SECTOR PORTUARIO

Los puertos ofrecen el servicio de transferencia de carga desde transporte marítimo a transporte terrestre, y viceversa. Es posible abrir este servicio básico en siete pasos (Compes-López y Poole, 1998): pasaje del barco a través del canal de aproximación hasta el muelle, descarga desde el barco al muelle, transporte de la carga desde el muelle hasta el depósito en tránsito, depósito en tránsito, transporte de la carga en tránsito a la plataforma de carga terrestre, carga en el transporte terrestre y salida del transporte terrestre. El área de influencia de un puerto es un concepto que proviene originalmente del alemán *hinterland* que significa "la tierra detrás" (Encyclopædia Britannica, 2010), y comenzó a utilizarse en el contexto portuario como la región económicamente vinculada a un puerto hace más de un siglo (Chisholm, 1888). Este vínculo era especialmente fuerte porque la mercancía tendía a buscar la ruta más corta al mar (Sargent, 1938), pero diversas tendencias de este último siglo han modificado esta dependencia reduciendo el tráfico cautivo en situación cuasi monopólica (Heaver, 1995).

El área de influencia de los puertos se ha extendido por diversos factores que se analizarán más adelante. Esta tendencia ha llevado a que las áreas de influencia de un puerto se solapen con las de otro puerto, produciendo una competencia entre ambos por conseguir el tráfico desde y hacia dicha región. La competencia interportuaria, como definición inicial básica, consiste entonces en la lucha entre puertos por captar cada vez más tráfico.

Es posible identificar a dos actores distintos en la definición de la ruta de la mercancía: los propietarios de las mercancías y las líneas navieras. Como primera aproximación a lo que cada cliente valora, se puede afirmar que la decisión de los propietarios de la mercancía, o de sus representantes, por uno u otro puerto dependerá de varios factores, entre otros la calidad de los servicios portuarios, el precio global y los servicios ofrecidos por las líneas navieras (Collyvas y Powell, 2006, p. 307). A su vez, las líneas navieras decidirán establecer escalas en un puerto determinado teniendo en cuenta también, entre otros, la calidad y el precio de los servicios, y, desde luego, las posibilidades de generación de carga (de embarque o desembarque) para sus buques (Pontet, 2003).

El puerto como unidad, entonces, deberá ofrecer a los dueños de las mercancías y a las líneas navieras las mejores infraestructuras y servicios frente a otros puertos en los que se produce solape de sus áreas de influencia (Malchow y Kanafani, 2004, p. 322), para aumentar el tráfico. Dado que el conjunto de infraestructuras y servicios no se ofrece, en la mayoría de los casos, por una única organización, la competencia se produce entre cadenas logísticas o comunidades portuarias, 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 directo total de la misma, sino que normalmente los agentes privados asumen una buena porción de esa función (Keating y King, 2006). En cualquier caso, como ya se ha establecido, los puertos tratan de ganar tráfico, y este objetivo en algunas ocasiones se concreta en iniciativas para formar parte de determinadas cadenas logísticas. La forma de gestión de las comunidades portuarias desde el tipo de intervención de las entidades públicas ha generado el concepto del *modelo de titularidad*, que si bien no explica directamente el aumento de tráfico de un puerto, tiene un impacto significativo por ser un aspecto central en la implementación de la estrategia. Crusey (2006) se refiere a un enfoque paralelo en el que reparte las actividades esenciales del puerto entre el sector público y el sector privado. Pueden considerarse esencialmente cuatro modelos diferenciados (Joeng *et al.*, 2007):

- El puerto público proveedor de servicios (*Service Port*). La autoridad estatal ofrece el rango completo de los servicios necesarios para el funcionamiento del puerto, y tiene propiedad sobre todos los activos. Hasta 1997, año en que la Autoridad Portuaria de Singapur fue transformada en una empresa, el puerto de ese nombre era el modelo exitoso 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, p. 8).
- El puerto proveedor de infraestructura y equipos (*Tool Port*). La autoridad estatal mantiene un alto grado de intervención directa con propiedad de la infraestructura y la superestructura, dejando la operación de las actividades en manos privadas.
- El puerto propietario del espacio portuario (*Landlord Port*). La autoridad estatal otorga en concesión 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.
- 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 M'Bopicuá o de Ontur en Uruguay.

Al hablar de competencia portuaria, es necesario considerar no sólo la competencia interportuaria sino también la competencia intraportuaria (Dillard y Yuthas, 2006, p. 203). En tal sentido, Dillard y Yuthas (2006, p. 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 –lo que por supuesto podrá tener lugar sólo cuando el modelo de gestión portuario incluya la existencia de varios operadores independientes en el mismo puerto–. La importancia de la competencia intraportuaria en la captación de tráfico para un puerto es destacada por varios autores. Kennedy (2002) resalta 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. Para Ilarregui (2005, p. 43) las autoridades portuarias podrán intervenir en la competencia por determinados tráficos mediante actuaciones de incentivar, 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 considerables. Si la rentabilidad de un operador es muy baja, las inversiones pueden verse reducidas y como consecuencia afectar la productividad del puerto. Para evitar estos problemas, Ilarregui (2005, p. 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.

Desde otra perspectiva, la literatura reconoce cierta "jerarquía" de puertos, encontrando a los puertos "hub" y a los puertos "feeders" (Veldman y Bückmann, 2003). Los puertos *hub*, o concentradores, son los nodos centrales de la red mundial de tránsito de mercancías, mientras que los *feeders* son nodos menores que alimentan a los concentradores cercanos.

A pesar de la relevancia de las anteriores consideraciones, las mismas no explican directamente el volumen de tráfico de un puerto. Teniendo en mente que el objetivo de este trabajo es la aplicación del modelo de Parnell, debemos analizar los factores que se podrían vincular directamente con el tráfico. En este sentido, existen diversos 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 y Bückmann, 2003; Cuadrado *et al.*, 2004; Lam y Yap, 2006; The World Bank, 2001, 2007). Estos factores se discuten en lo que resta del presente apartado.

El análisis de la literatura especializada nos ha llevado al desarrollo de la tabla 1, donde se incluyen algunos de los autores estudiados. En el mismo se identificaron las variables que los autores exponen como determinantes de la elección de un puerto u otro. Se optó por una presentación cronológica, porque permite observar la evolución desde las históricas consideraciones geográficas y regulatorias hacia una visión actual de servicio integral.

TABLA 1. Evolución de variables determinantes de la elección de un puerto.

AUTORES	AÑO	VARIABLES DETERMINANTES de la elección de un puerto
T. Foster	1977	Proximidad espacial al puerto. Sin relevancia servicio del puerto.
T. Foster	1978	Costos de transporte y tarifas portuarias.
M. R. Brooks	1984	Criterios de los consignatarios.
B. Slack	1985	Líneas con conexión a países del Tercer Mundo. Costo transporte. Clientes como usuarios finales de los servicios de los puertos.
A. E. Branch	1986	Instalaciones portuarias o entornos del puerto.
M. R. Brooks	1990	Enlace terrestre del puerto con los mercados.
G. M. D'Este y S. Meyrick.	1992	Capacidad del puerto de utilizar la modalidad RO-RO.
J. L. Tongzon	1995	Eficiencia en los movimientos de contenedores.
		Ubicación del puerto. Naturaleza económica del entorno. Cantidad y frecuencia de las líneas. Eficiencia de los servicios. Tarifas portuarias.
P. R. Murphy, J. M. Daley y P. Hall	1997	Plantean que no es compartida la visión de cargadores, transitarios y armadores.
Shashikumar y Schatz	2000	Reducción de regulaciones: menor control y mayor competencia. Relevancia de las tecnologías de información.
A. Lago, M. Malchow y A. Kanafani	2001	PBI y población para el trabajo del entorno portuario. Eficiencia en los movimientos de contenedores. Ubicación del puerto. Naturaleza económica del entorno. Cantidad y frecuencia de las líneas.
		Eficiencia de los servicios. Tarifas portuarias.
R. Robinson	2002	Cadenas logísticas pertenecientes al área de influencia portuaria.
N. Frid	2003	Eficiencia y seguridad de los servicios básicos.
L. García	2005	Modelo de gestión portuaria. Área de influencia portuaria.
Van Thai y Grewal	2005	Conexión multimodal eficiente.
T. Notteboom	2008	Control de las compañías navieras en forma vertical de la cadena.
A. Zhang	2008	Acceso desde el <i>hinterland</i> al puerto.
A. Baird	2008	Facilidad para el transbordo o cabotaje (no todos pueden ser puertos <i>hub</i>).

Fuente: elaboración propia.

Foster (1977, 1978) plantea, siguiendo a Sargent (1938), que la proximidad de la carga al puerto es un factor relevante en la elección del puerto de carga/descarga, considerando que el servicio que el puerto brinde es poco significativo. Luego, el mismo autor complementa su análisis involucrando los costos de transporte y las tarifas portuarias. La discusión de la relevancia de las tarifas continúa hasta hoy con posiciones dispares (Talley, 2000; Kumar y Chase, 2006). Esta línea es enriquecida con la exposición de Slack (1985), quien integra como factor determinante en la elección las conexiones con los países que poseen la carga principal (el autor denomina "...líneas con conexión a países del Tercer Mundo..."). Asimismo, Slack integra una nueva perspectiva de análisis al argumentar que la elección del puerto está condicionada por el usuario final de los servicios del puerto. Esta perspectiva, representa una oportunidad de discusión exhaustiva para la literatura que a partir de este estudio incluye a los distintos actores (cargadores, transitarios y armadores) como determinantes de la elección del puerto de carga, que luego es retomada por Murphy *et al.* (1997).

Las instalaciones portuarias y el entorno del puerto, así como el enlace del puerto con los mercados o su conexión con el *hinterland* o área de influencia son variables abordadas por diversos autores (Branch, 1986; Brooks, 1990; Robinson, 2002; Zhang, 2008). En esta línea cabe destacar los estudios de D'Este (1992) y D'Este y Meyrick (1992), que integran a la importancia de las conexiones con el *hinterland* el concepto de facilidad en el transporte rodado (denominado Ro-Ro).

A partir de Tongzon (1995), los autores comienzan a abordar como variable destacada y relevante en la elección de un puerto de carga a la eficiencia en el movimiento de contenedores. Esto está asociado al posicionamiento internacional de la carga en contenedores, de modo que con excepción de los graneles, la mayor parte de la carga mundial se direcciona a contenedores. Esta perspectiva es compartida por Lago *et al.* (2001), que a su vez integran a las variables expuestas por otros autores la mano de obra disponible para el trabajo y el PBI del área de influencia de los puertos como variables determinantes.

Finalmente, autores como Zhang (2008) y Notteboom (2008) destacan la tendencia de integración vertical de las compañías navieras, que determina *a priori* la elección del puerto con las ventajas obtenidas por el grupo empresarial en el área de influencia del *hinterland*. Esta idea lleva a economías de escala por integración vertical. Asimismo, como todos los puertos no pueden ser puertos *hub*, Baird (2008) expone que las variables determinantes de la elección también están condicionadas por la accesibilidad al puerto para el cabotaje o el transbordo hacia otros puertos de menor escala.

LA COMPETENCIA INTERPORTUARIA SEGÚN EL MODELO DE PARNELL

El objetivo de este trabajo, como ya se mencionó, es explorar el potencial explicativo del modelo de Parnell (2006) para el análisis de situaciones competitivas y el diseño de estrategias competitivas. La metodología seleccionada para avanzar en este sentido es la reflexión conceptual utilizando como marco el sector portuario. Para hacerlo, es necesario ajustar las definiciones del modelo a la idiosincrasia de dicho sector.

Se define, en este contexto, 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. En lo que sigue se discuten en detalle dichas variables y luego se analizan los arquetipos resultantes del modelo.

Control sobre el mercado o 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 incremento 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, se encuentran 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 más relevantes que surgen de la revisión de la literatura.

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 monopólico 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 monopólico 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 de 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 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 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). Según diversos autores (Weigend, 1958; Bobrovitch, 1982; Robinson, 2002; The World Bank, 2007), es posible afirmar 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. Estos atributos se desarrollan a continuación.

Eficiencia y seguridad de servicios básicos

La eficiencia y seguridad de los servicios básicos impactan 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

Si bien se ha propuesto que las tarifas a los exportadores e importadores no son relevantes por su baja incidencia en el costo total (Bobrovitch, 1982), se debe relativizar en función del tipo de carga transportada (The World Bank, 2007) y los puntos de carga y descarga (Slack, 1985). Complementariamente, para las compañías marítimas las tarifas sí podrían representar un elemento importante en su ecuación de valor neto¹ (Talley, 2000).

Posiciones competitivas relativas

El modelo de Parnell ajustado al sector portuario sugiere entonces que el tráfico de cada puerto resulta de su ubicación en el mapa, a partir de las dos dimensiones discutidas anteriormente. 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, los puertos mantienen *posiciones competitivas dinámicas*, que dependen tanto de las acciones propias como de las ajenas. Por ejemplo, acciones

¹ No se trata, en el tema central de este trabajo, de discutir la importancia relativa de las tarifas en cada caso. Lo clave aquí es haber establecido que efectivamente se trata de una variable relevante. Para una discusión amplia del impacto de las tarifas, ver Talley (2000).

proteccionistas de un puerto afectarán negativamente la posición competitiva de sus competidores directos, si estos 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 el monitoreo y la 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 1.

Control alto – Valor bajo. Monopolios tradicionales

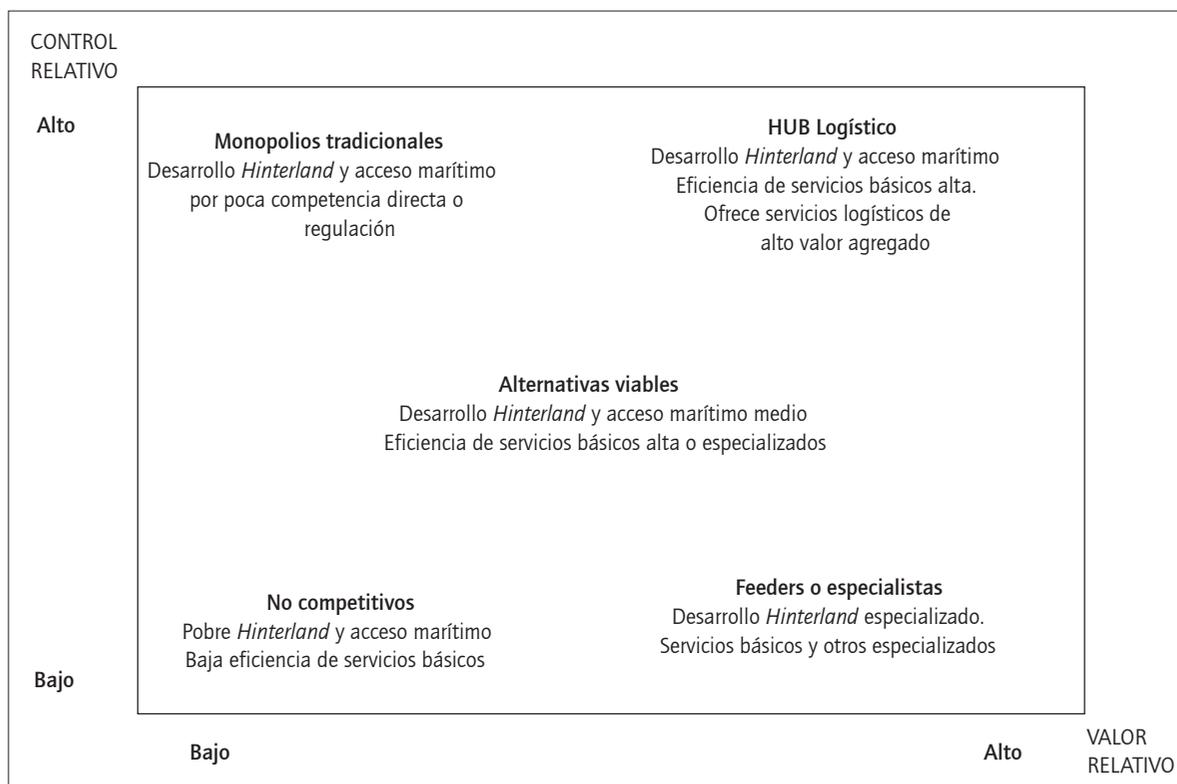
Los monopolios tradicionales son los puertos que no se tienen que preocupar por captar tráfico, porque éste no depende (o así se considera) de sus decisiones y acciones competitivas, o bien no tienen competidores regionales o la regulación ha impulsado su monopolio. De esta forma, el desarrollo del *hinterland* 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. Incluso hoy es posible ver movimientos en este sentido en algunos puertos de la región del Mercosur cuando se toman decisiones políticas de restricción de elección de puerto para la salida de exportaciones.

Control alto – Valor alto. Hub logístico

Otra opción arquetípica para un puerto sería desarrollar su *hinterland*, mejorar relativamente su acceso marítimo, y, al mismo tiempo, ofrecer un alto valor relativo tanto por la 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. Naturalmente, 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

ILUSTRACIÓN 1. Estrategias competitivas de puertos de carga.



Fuente: elaboración propia a partir de Parnell (2006).

cargas transoceánicas aglomeradas que llegaron a él. La estrategia nacional para el Puerto de Montevideo parecería orientarse hacia esta posición (Ramos Ríos 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*. Así, 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 no competitivos o escondidos

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

CONCLUSIONES E IMPLICANCIAS PARA LA GESTIÓN

Es posible concluir que la aplicación del modelo de Parnell nos permite analizar y, eventualmente, tomar decisiones teniendo en cuenta los múltiples factores que en efecto influyen en el complejo fenómeno de la estrategia

competitiva. Además, facilita hacerlo en forma natural e intuitiva y al mismo tiempo en forma sistemática. Para que esto sea cierto, sin embargo, parece necesario realizar un especial esfuerzo de ajuste del modelo a la idiosincrasia del sector objeto de estudio.

Por consiguiente, entendemos que 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 en la literatura, presentando indicios del potencial del modelo de Parnell (2006). Además, este trabajo contribuye a la comprensión del fenómeno competitivo específico en el sector de los puertos de carga al observarlo desde una visión novedosa para la literatura específica. Concluimos, por tanto, que el modelo referido puede resultar de gran relevancia académica y para la práctica profesional.

Este desarrollo conceptual teórico abre interesantes líneas de investigación que pueden ayudar a validar, mejorar o refinar el modelo. En primer lugar, es preciso profundizar en la operacionalización de las variables y llevar a cabo una investigación con base en estudios de casos para refinar y ajustar el modelo. En un futuro más lejano podría realizarse un estudio cuantitativo con una muestra representativa de puertos de carga.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Baird, A. (2008). Written contribution to the JTRC OECD/ITF Round Table on Port Competition and Hinterland Connections, Paris, 10-11 April 2008.
- 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.
- Branch, A. E., (1986). *Elements of Port Operation and Management*. London: Chapman and Hall Ltd.
- Brooks, M. R. (1984). An alternative theoretical approach to the evaluation of liner shipping. Part 1: Situational factors. *Maritime Policy and Management*, 11(1), 35-43.
- Brooks, M. R. (1990). Ocean carrier selection criteria in a new environment, *Logistics and Transportation Review*, 26, 339-355.
- 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.
- Chisholm, G. (1888). *Handbook of Commercial Geography*. London and New-York: LON GMANS, GREEN & CO. Consultado en Encyclopaedia Britannica, <http://www.britannica.com/EBchecked/topic/266517/hinterland?anchor=ref88651>

- 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.
- Compés López, R. & Poole, N. (1998). Quality assurance in the maritime port logistics chain: the case of Valencia, Spain. *Supply Chain Management: An International Journal*, 3(1), 33-44.
- Crusey, K. (2006). Proyectos de puerto asiáticos. *International Financial Law Review*, 1-10.
- Cuadrado, M., Frassetto, M. & Cervera, A. (2004). Benchmarking the port services: a customer oriented perspective. *Benchmarking*, 11, 320-330.
- D'Este, G. M. (1992). Carrier selection in a Ro/Ro ferry trade. Part 2. Conceptual framework for the decision process. *Maritime Policy and Management*, 19(2), 127-138.
- D'Este, G. M. & Meyrick, S. (1992). Carrier selection in a Ro/Ro ferry trade. Part 1. Decision factors and attitudes. *Maritime Policy and Management*, 19(2), 115-126.
- 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.
- Encyclopædia Britannica* (2010). *Encyclopædia Britannica Online*. Extraído el 26 de septiembre de 2010 desde: <http://www.britannica.com/EBchecked/topic/266517/hinterland>
- Faulkner, D. & Bowman, C. (1992). Generic Strategies and Congruent Organisational Structures: Some Suggestions. *European Management Journal*, 10, 494-499.
- Foster, T. (1977). Ports: what shippers should look for. *Distribution worldwide*, 77(1), 40-43,
- Foster, T. (1978). What's important in a port. *Distribution Worldwide*, 78(1), 33-36.
- Frid, N. (2003). *A model of ports' competitive position in North America*. Tesis de Maestría, Carleton University, Canadá.
- García, L. (2005). *Competencia interportuaria: delimitación y análisis del área de influencia de los puertos españoles*. Tesis de doctorado. Universidad de Oviedo.
- Grant, R. M. (2002). *Contemporary Strategy Analysis* (4th Ed.). Massachusetts, USA: Blackwell Publishing.
- 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.
- Illarregui, O. (2005). *El transporte marítimo en Canadá*. Publicaciones del Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) Estudios de mercado, 1-70.
- 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*, 5, 367-380.
- Keating, M. & King, B. (Oct. 2006). The Top 50 Logistics Cities in the United States. *Logistics Today*, 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.
- Lago, A., Malchow, M. & Kanafani, A. (2001). An analysis of carriers' schedules and the impact on port selection. *International Association of Maritime Economists Conference*. Hong Kong.
- 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*, 40(4), 317.
- Miles, R. E., Snow, C. H., Meyer, A. D. & Coleman Jr., H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *The Academy of Management Review*, 3(3), 546.
- Mintzberg, H. (Jul-Aug. 1987a). Crafting Strategy. *Harvard Business Review*, 66-74.
- Mintzberg, H. (Fall, 1987b). The Strategy Concept I: 5 Ps for Strategy. *California Management Review*, 11-24.
- Mintzberg, H. & Lampel, J. (Spring, 1999). Reflecting on the Strategy Process. *MIT Sloan Management Review*.
- Murphy, P. R., Daley, J. M. & Hall, P. (1997). Carrier selection: Do shippers and carriers agree, or not? *Transportation Research. Part E*, 33(1), 67-72.
- Notteboom, T. (2008). The relationship between seaports and the intermodal hinterland in light of global supply chains. European challenges, JTRC OECD/ITF Discussion Paper 2008-10.
- Ormanidhi, O. & Stringa, O. (2008). Porter's Model of Generic Competitive Strategies. *Business Economics*, 43, 55-64.
- Parnell, J. A. (2006). Generic strategies after two decades: a reconceptualization of competitive strategy. *Management decision*, 44.
- Parnell, J. A. & Lester, D. L. (2008). Competitive strategy and the Walmart threat: positioning for survival and success. *Advanced Management Journal*, 73, 14-24.
- Pontet, N. (Nov. 2003). *Relevancia del costo del transporte en el comercio exterior*. VIII Congreso del Instituto Internacional de Costos. Punta del Este.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- Porter, M. (Nov-Dec. 1996). What is strategy. *Harvard Business Review*, 61-78.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (May/June. 1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68, 79.
- Ramos Ríos, 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. & Muhanna, 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.
- 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.
- Simons, R. (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.
- Talley, W. K. (2000). Ocean Container Shipping: Impacts of a Technological Improvement. *Journal of Economic Issues*, 34, 933-948.
- The World Bank (2001). *Port Reform Toolkit* (1st. Ed.). Washington, USA: World Bank.
- The World Bank (2007). *Port Reform Toolkit* (2nd. Ed.). Washington, USA: World Bank.
- Tongzon, J. L. (1995). Determinants of port performance and efficiency. *Transportation Research. Part A.*, 29A(3), 245-252.
- 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 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*, 20, 1087-1108.
- Wright, P. (1987). Research notes and communications. A refinement of Porter's strategies. *Strategic Management Journal*, 8, 93-101.
- Zhang, A. (2008). The Impact of Hinterland Access Conditions on Rivalry between Ports, JTRC OECD/ITF Discussion Paper 2008-8.