DIVISIÓN DE POSGRADO

Título del trabajo:
Teoría de los Recursos y Capacidades: Su validación en una empresa de fabricación y comercialización de bebidas en la ciudad de Guayaquil.

Línea de Investigación:
Emprendimiento y Desarrollo Empresarial

Modalidad de titulación:
Diseño de un estudio de caso

Programa de Maestría
Maestría en Administración de Empresas
Mención en Sostenibilidad de Sectores

Título a obtener:
Magíster en Administración de Empresas
Mención en Sostenibilidad de Sectores

Autor (a):
Ing. Joseline Lorena Coronel Chávez

Tutor (a):
Mgtr. Mónica Angelina Pérez Zulueta

Samborondón – Ecuador

2020

DIVISIÓN DE POSGRADO

CERTIFICACIÓN DE REVISIÓN FINAL

QUE EL PRESENTE PROYECTO DE DESARROLLO O ESTUDIO DE CASO (DEJAR EL QUE CORRESPONDA) TITULADO:

TEORÍA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES: SU VALIDACIÓN EN UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE BEBIDAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

FUE REVISADO, SIENDO SU CONTENIDO ORIGINAL EN SU TOTALIDAD, ASÍ COMO EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUERIMIENTOS QUE SE DICTAN EN LA GUÍA DE ELABORACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN, POR LO QUE SE AUTORIZA A: ING. JOSELINE LORENA CORONEL CHÁVEZ, **QUE PROCEDA A SU PRESENTACION.**

Samborondón, 23 de junio de 2020



Mgtr. Mónica Angelina Pérez Zulueta
TUTOR

DIVISIÓN DE POSGRADO

PROCESO DE TITULACIÓN

CERTIFICADO DEL PORCENTAJE DE COINCIDENCIAS

Habiendo sido nombrado MGTR. MÓNICA ANGELINA PÉREZ ZULUETA, tutor del trabajo de titulación "TEORÍA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES: SU VALIDACIÓN EN UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE BEBIDAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL" elaborado por ING. JOSELINE LORENA CORONEL CHÁVEZ**,** con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN SOSTENIBILIDAD DE SECTORES.

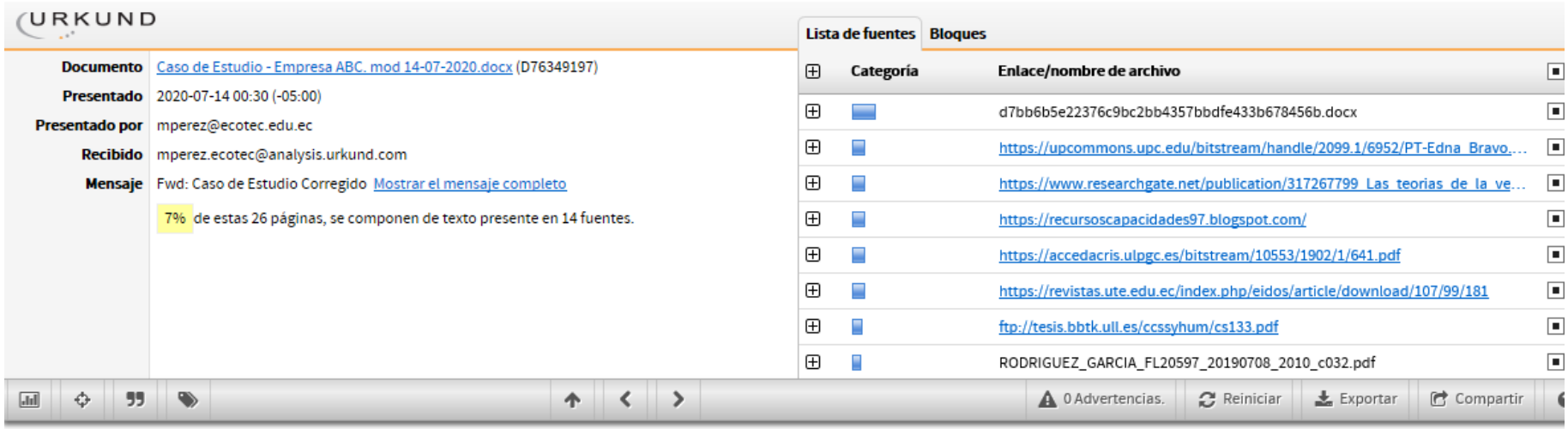
Se informa que el mismo ha resultado tener un porcentaje de coincidencias 7% mismo que se puede verificar en el siguiente link:

https://secure.urkund.com/old/view/73442309-633576-344543#FYjLCsJAEAT/Zc+F7MzOK/kV8SBBJQdzyVH8d1ea6i76095nW68dQfrs/l+dBDL1z0AMcWReC4oaGmiihS4MRmcUhiVWOK74IIgkjXQyyOnFjFBG5Y127q9jf+7b/dgebe2XHt7Nyq1KNMKW7w8= [secure.urkund.com]

Adicional se adjunta print de pantalla de dicho resultado.

MGTR. MÓNICA ANGELINA PÉREZ ZULUETA

PROFESOR TUTOR



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ECOTEC

TEMA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN: Teoría de los recursos y capacidades: Su validación en una empresa de fabricación y comercialización de bebidas en la ciudad de Guayaquil

54% #1 Activo

Emprendimiento y Desarrollo Empresarial

MODALIDAD DE TITULACIÓN: Examen Complexivo

PROGRAMA DE MAESTRÍA: Maestría en Administración de Empresas Mención: Sostenibilidad De Sectores

Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN SOSTENIBILIDAD EN SECTORES

AUTORA: Ing. Coronel Chávez, Joseline Lorena

Archivo de registro Urkund: UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ECOTEC / IVAN GUERRER... **54%**

Emprendimiento y Desarrollo Empresarial

Modalidad de titulación:

Proyecto de

Programa de Maestría Máster en Administración de Empresas con Mención en Sostenibilidad de Sectores

Trabajo de Titulación como requisito previo a la obtención de grado de Máster en Administración de Empresas con mención en Sostenibilidad en Sectores.

Resumen

La presente investigación intenta brindar una nueva perspectiva para la dirección estratégica, dado que la mayoría de las teorías dominantes en la literatura sobre estrategia centran su enfoque en el análisis externo; sin embargo, ante un entorno cada vez más dinámico y competitivo las empresas deben recurrir a su interior para basar la estrategia corporativa.

En la actualidad, los componentes internos de la organización juegan un papel más relevante, puesto que permiten reconfigurar la estructura en base a la propia experiencia y así obtener un mayor beneficio.

Es por ello que, este trabajo hace énfasis en la Teoría de los Recursos y Capacidades y su validación empleando el modelo de análisis estratégico propuesto por Robert Grant, en la cual se presentó un enfoque distinto de evaluar los factores internos de las compañías. Bajo esta premisa, se explicó la evolución de esta nueva teoría a través del tiempo, y la definición de sus principales elementos como la estrategia empresarial, la relación entre recursos y capacidades potenciales con la ventaja competitiva y la gestión en la cadena de suministros, al igual que, cómo la óptima aplicación de la estrategia es beneficiosa para la organización dado que, permite maximizar la rentabilidad y competitividad a través del uso correcto de los componentes agregadores de valor.

Palabras Clave: Competitividad empresarial; Estrategia empresarial; Ventaja competitiva, gestión de la cadena de suministros.

Abstract

This research attempts to provide a new perspective for strategic management, given that most of the dominant theories in the literature on strategy focus on external analysis; however, in the face of an increasingly dynamic and competitive environment, companies must turn to their inner selves to base their corporate strategy.

Nowadays, the internal components of the organization play a more relevant role, since they allow reconfiguring the structure based on one's own experience and thus obtaining greater benefit.

For this reason, this paper emphasizes the Theory of Resources and Capabilities and its validation using the strategic analysis model proposed by Robert Grant, in which a different approach to evaluating the internal factors of companies was presented. Under this premise, we explained the evolution of this new theory over time, and the definition of its main elements such as business strategy, the relationship between potential resources and capabilities with competitive advantage, and supply chain management, as well as how the optimal application of strategy is beneficial for the organization since it allows maximizing profitability and competitiveness through the correct use of value-adding components.

Keywords: Business competitiveness; Business strategy; Competitive advantage, Supply Chain Management.

Índice General

Resumen V

Abstract VI

Índice de Tablas X

Índice de Figuras X

Introducción 1

Propósito de la Investigación 2

Problema de Investigación 3

Objetivo General 4

Objetivos Específicos 4

Sistematización del Problema 4

1. Revisión de la literatura 5

1.1. La estrategia y la gestión empresarial 5

1.1.1. Estrategia Empresarial 6

1.1.2. Tipologías de estrategias competitivas 6

1.2. Ventaja competitiva 8

1.3. Recursos y Capacidades 11

1.3.1. Recursos 11

1.3.2. Capacidades 13

1.4. Gestión de la cadena de suministros 15

1.5. Teoría de los recursos y capacidades 17
1.5.1. Evolución de la Teoría de Recursos y Capacidades 19
1.5.2. Relación de la Teoría de Recursos y Capacidades y la ventaja competitiva 23
1.5.3. Proceso de análisis estratégico según la Teoría de Recursos y Capacidades 24
2. Método de Investigación.....25
2.1. Procedimiento de investigación 25
2.2. Enfoque de la Investigación.....29
2.3. Diseño de la Investigación 30
2.4. Población.....32
2.5. Muestra.....32
2.6. Proceso de análisis de Datos 33
3. Análisis de los Resultados 35
3.1. Descripción de la empresa 35
3.2. Situación actual 35
3.3. Análisis del caso.....38
3.3.1. Fase 1: Identificación de los recursos 39
3.3.2. Fase 2: Identificación de las capacidades 39
3.3.3. Fase 3: Valoración de los recursos y capacidades 40
3.3.4. Fase 4: Selección de la estrategia 42

3.3.5. Fase 5: Identificación de los GAPS 43

Conclusiones 45

Referencias 46

Índice de Tablas

Tabla 1. *Tipologías de Estrategias Competitivas* 7

Tabla 2. *Elementos Constitutivos de la Ventaja Competitiva* 9

Tabla 3. *Factores de durabilidad de la Ventaja Competitiva* 10

Tabla 4. *Evolución de la Teoría de Recursos y Capacidades* 21

Tabla 5. *Diseños Mixtos según tipo de estrategias* 30

Tabla 6. *Recursos identificados en la empresa "ABC"* 39

Tabla 7. *Capacidades identificadas en la empresa "ABC"* 40

Tabla 8. *Matriz FODA empresa "ABC"* 41

Tabla 9. *Matriz EFI - Empresa "ABC"* 42

Índice de Figuras

Figura 1. Enfoque basado en la Teoría de Recursos y Capacidades para el análisis estratégico 28

Figura 2. Volumen de Ventas Empresa “ABC” 36

Figura 3. Capital de Trabajo en días. Empresa "ABC" 37

Figura 4. Total Gasto Empresa "ABC" 38

Introducción

En la actualidad, al momento de establecer objetivos estratégicos, las organizaciones tienen un sinnúmero de opciones, dado que estos deben estar estrictamente alineados a los intereses de la compañía y, a su vez, les permitan alcanzar las metas trazadas en un periodo determinado.

Para ello, la literatura sobre gestión empresarial los ha agrupado en diversas categorías como: a) la búsqueda de máximos beneficios (Kallerberg & Leitcht, 1991), b) maximizar los ingresos (Chaston & Mangles, 1997), c) alcanzar una mayor participación de mercado (Chang & Singh, 2000), d) optimizar y/o aumentar la productividad (Drucker, 1995) y e) mejorar el nivel de competitividad (Camisón, 2001).

Adicionalmente, la literatura sobre gestión estratégica proporciona dos opciones teóricas para explicar la realización de estos objetivos. La primera consiste en aprovechar las oportunidades para superar las amenazas derivadas de la relación entre la empresa y el medio. Y la segunda, se basa en la coordinación y el uso apropiado y efectivo de los recursos de la empresa en relación con los competidores. Desde esta perspectiva, la clave para lograr el éxito competitivo radica en los factores propios e internos de la compañía, que conceptualmente conduce al desarrollo de la teoría de los recursos y capacidades.

Dicho esto, el presente trabajo consiste en relacionar la aplicación de la Teoría de los Recursos y Capacidades (TRC) con el nivel de rentabilidad a las cuales pueden acceder las empresas, indistintamente de si se encuentran situadas en el mismo sector de la industria o no; y es que, este factor denominado “rentabilidad” guarda una estrecha relación con los aspectos internos propios de cada una de las empresas.

Fernández Z. & Suárez I. (1996), define que el enfoque de la teoría de los recursos y capacidades se basa técnicamente en explicar las causales por las cuales las empresas que desarrollan su actividad en el mismo entorno competitivo y que, estarían sujetas a los mismos factores de éxito identificados en el sector económico, obtienen niveles de rentabilidad diferenciados.

De igual manera, Grant (1996) agrega que cuanto más dinámico sea el entorno de la empresa, más sentido tiene basar su estrategia en los recursos y capacidades internos frente a hacerlo sobre consideraciones externas.

Así mismo, Barney (1991), menciona que a través de la teoría de los recursos y capacidades se establece el potencial de la empresa para generar ventajas competitivas mediante la identificación y valoración estratégica de los recursos y habilidades (capacidades) que posee o a los que puede acceder. Esta identificación puede generarse a través de la categorización de los recursos y la clasificación de actividades (clasificación funcional o cadena de valor).

Con base a lo expuesto, se plantea introducir los procesos y procedimientos de esta teoría en mención, en el contexto de una empresa que se dedica a la fabricación y comercialización de bebidas firmemente posicionada; sin embargo, debido al entorno cambiante y a un nivel de competitividad agresivo, la misma requiere implementar procesos de mejora que le permita hacer frente a estos competidores en el mercado ecuatoriano.

Propósito de la Investigación

El propósito de la investigación radica en presentar a la empresa no como una unidad de negocios sino más bien como un conjunto de recursos y capacidades (sean estas tangibles o intangibles) que se vinculan a la empresa de forma semipermanente

(Wernerfelt, 1984); y por consiguiente, el potencial de los resultados en las operaciones estará intrínsecamente relacionado con la disposición de recursos que por la posición competitiva en el sector productivo.

Problema de Investigación

El nivel de rentabilidad que generan las empresas depende de la ventaja competitiva que perciban los clientes de las mismas; el nivel de rentabilidad siempre ha sido objeto de investigación y análisis entre los principales competidores del segmento de mercado, puesto que perteneciendo a la misma industria no obtienen los mismos márgenes de ganancia.

El problema radica cuando grandes empresas pertenecen al mismo sector productivo; y compiten diariamente por la participación de mercado, obteniendo resultados no deseados a pesar de contar con más recursos que la competencia, como es el caso de la empresa objeto de estudio.

En ese momento, los altos directivos de las empresas se plantean las siguientes preguntas y son ¿Qué está haciendo la competencia para obtener mayores márgenes de rentabilidad? y ¿Qué podemos hacer como empresa para ganar esa brecha de participación de mercado?

Estas interrogantes se resumen a una sola problemática a defender, la cual se define de la siguiente manera: **¿Cómo contribuir al incremento sostenible del margen de rentabilidad y el nivel de competitividad de la empresa objeto de estudio mediante los recursos y capacidades?**

Objetivo General

Analizar la teoría de los recursos y capacidades en una empresa que se dedica a la fabricación y comercialización de bebidas de la ciudad de Guayaquil para validar los procesos.

Objetivos Específicos

1. Sistematizar las principales teorías de la competitividad, dirección estratégica y gestión de la cadena de suministros, recursos y capacidades.
2. Explicar la metodología de aplicación de la Teoría de los Recursos y Capacidades.
3. Evaluar los resultados de la aplicación de la teoría con relación al margen de rentabilidad, nivel de competitividad y sostenibilidad.

Sistematización del Problema

Como se mencionó en el apartado anterior, el problema de la investigación se resume de la siguiente manera: **¿Cómo contribuir al incremento sostenible del margen de rentabilidad y el nivel de competitividad de la empresa objeto de estudio mediante los recursos y capacidades?**

Para ello, se plantean las siguientes preguntas problémicas son:

¿Qué relación existe entre los recursos y capacidades y las estrategias competitivas?

¿Cuál es el impacto de la estrategia competitiva y los recursos y capacidades sobre el desarrollo organizacional?

¿Cuál es el efecto de las estrategias competitivas sobre el desarrollo de recursos y capacidades?

1. Revisión de la literatura

En esta sección se exponen temas conexos a la teoría de los recursos y capacidades, entre los cuales tenemos: competitividad, estrategia y dirección empresarial, gestión de la cadena de suministros y su incidencia en el nivel de rentabilidad de las empresas. Esto se realiza con el fin de proporcionar una mejor comprensión de las diversas teorías existentes que permiten a los ejecutivos y/o directivos generar ventajas competitivas mediante la identificación y valoración estratégica de los recursos y habilidades que posee la organización.

1.1. La estrategia y la gestión empresarial

Durante los últimos años, se han evidenciado fluctuaciones recurrentes relacionados al desarrollo económico del país, y esto ha generado un alto impacto en el crecimiento y desarrollo de las empresas tanto públicas como privadas; indistintamente del sector productivo de la industria a la que pertenezcan.

Bajo este escenario, y como manera de precautelar su actividad mercantil; las empresas se han visto en la necesidad de implementar estrategias que les permitan afrontar o sobrellevar estos puntos de inflexión (crisis, recesión y/o recuperación) de la economía, dado que se enfrentan a un sin número de posibles contingencias como: el incremento de la competitividad, aumento de las demandas de los consumidores, restricciones de la banca, el dinamismo de los sectores, entre otros.

Por ello, las compañías evalúan y seleccionan las estrategias que les permitan adaptarse de manera eficaz e inteligente a los cambios continuos del medio; permitiéndoles a su vez, buscar posiciones defendibles frente a los nuevos mercados de bienes y servicios.

Este proceso, es conocido también como dirección estratégica; dado que el conjunto de decisiones y actos usados para formular e implementar estrategias específicas, permiten que la organización se adapte a su entorno de forma competitivamente superior, para poder alcanzar las metas trazadas (Draf, 2006).

1.1.1. Estrategia Empresarial

Dicho esto, Hills & Jones (2011) mencionan lo siguiente:

Una estrategia es un conjunto de acciones relacionadas que los gerentes ejecutan para incrementar el desempeño de su empresa. Para la mayoría, si no es que, para todas las empresas, lograr el desempeño superior en relación con sus rivales es el máximo desafío. Si las estrategias de una empresa generan un desempeño superior se dice que ésta tiene una ventaja competitiva (p.3).

Por otra parte, Fernández (2012) agrega que "la estrategia es la forma en la que la empresa o institución, en interacción con su entorno, despliega sus principales recursos y esfuerzos para alcanzar sus objetivos".

1.1.2. Tipologías de estrategias competitivas

Como se menciona en párrafo anteriores, las organizaciones están inmersas en un mercado altamente volátil y versátil por lo cual, la estrategia a definir depende de la etapa evolutiva que se esté cursando.

A continuación, en la Tabla 1 se mostrará un resumen de las tipologías de estrategias competitivas existentes, dado que según Monge (2010) las empresas se pueden agrupar según el tipo de estrategia implementada acorde a los objetivos, recursos, capacidades y alcances que posean.

Tabla 1

Tipologías de Estrategias Competitivas

Autor	**Descripción**
Miles & Snow (1978)	Las estrategias de negocios están basadas en tres premisas: a) las organizaciones con éxito desarrollan a lo largo del tiempo una adaptación sistemática del entorno, b) existen cuatro orientaciones estratégicas dentro de la industria basadas en el dominio organizativo que posean, las cuales son: defensores, analizadores, prospectores y reactores; y c) si los comportamientos anteriormente mencionados se implantan adecuadamente en la empresa se obtendrá un resultado efectivo.
Michael Porter (1990)	El autor menciona que es posible alcanzar el desempeño sobre el promedio general de la industria, si se emplean estos tres tipos de estrategias genéricas: a) liderazgo de costes, b) diferenciación y c) enfoque. Así mismo, el autor aclara que este tipo de estrategias proporcionan rutas alternativas para un desempeño superior siempre y cuando ésta sea sostenible frente a sus competidores.
Miller (1986)	La estrategia a definir depende de la estructura que posea la empresa, por lo tanto, el autor hace énfasis a cuatro dimensiones básicas como: a) innovación, b) diferenciación de marketing, c) amplitud y d) control del coste. Cabe mencionar que, la estrategia a nivel de negocio se debe a la importancia relativa otorgada a cada dimensión de la estrategia y que la misma está determinada por un conjunto de atributos competitivos específicos.
Mintzberg (1988)	Las estrategias deben estar alineadas a los recursos que poseen las organizaciones, dado que son el pilar fundamental para definir el dominio de mercado que se persigue. Dicho esto, el autor señala seis tipos de estrategias: a) diferenciación, b) indiferenciación, c) diferenciación en calidad, d) diferenciación en diseño, e) diferenciación en precio, y f) diferenciación en soporte.
Kotler (1992)	El autor precisa que es necesario formular una estrategia basada en una evaluación realista de la relación entre las fuerzas existentes y de los medios empleados para alcanzar los objetivos trazados. Por lo que, establece cuatro estrategias competitivas basadas en la participación de mercado: a) estrategias de líder, b) retador, c) seguidor y d) experto.

Nota. Adaptado de "Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas" por Monge E., 2010. (Monge, 2010)

1.2. Ventaja competitiva

En un entorno de globalización que cambia dinámicamente, al igual que los competidores y las necesidades de los consumidores, las organizaciones deben alinearse a las oportunidades y amenazas externas en la industria; es decir, optar por estrategias que les permita crear recursos y capacidades organizacionales, proporcionándoles así una ventaja competitiva.

Cabe mencionar que:

> Cada una de las estrategias de negocio ayuda a la empresa a establecer y a explotar una ventaja competitiva particular dentro de un ámbito específico de la competencia. En el caso de cada una de las diferentes estrategias de negocios, la forma en que las empresas integren las actividades que desempeñan mostrará las diferencias que existen entre unas y otras. (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008)

A raíz de eso, Sáez de Viteri (2000) afirma que:

> La ventaja competitiva se identifica con la capacidad de responder a la demanda e incrementar los niveles de rentabilidad, y que asentándose en competencias nucleares, se sea capaz de provocar mercados de competencia imperfecta a largo plazo, convirtiéndola así en una ventaja competitiva sostenida, logrando con ello que la empresa realice una estrategia de creación de valor que no esté siendo implementada por ninguno de sus competidores actuales o potenciales y que estos sean incapaces de imitarla.

Si bien es cierto, las ventajas competitivas influyen en la estrategia a emplearse por parte de la organización, a fin de que la misma pueda desarrollarse y competir con las empresas del mismo sector, existen factores que garantizarán el éxito o fracaso de las mismas.

Como es el caso de los elementos constitutivos, éstos son un pilar fundamental para la empresa dado que les permite: diferenciar su oferta de productos y ofrecer más utilidad a sus clientes al igual que reducir su estructura de costos.

Tabla 2

Elementos Constitutivos de la Ventaja Competitiva

Elementos Constitutivos	**Descripción**
Superioridad en la eficiencia	Cuanto más eficiente sea una empresa, menores insumos requerirá para fabricar un producto determinado; lo que le permitirá a la empresa mantener una estructura de costos menor.
Calidad superior	Se dice que un producto tiene calidad superior cuando los clientes perciben que sus atributos le proporcionan una mayor utilidad que los atributos de los productos que venden los rivales. Por lo cual, al mantener productos con una calidad superior; esto le permite a la empresa fijar un precio más alto y reducir sus costos.
Innovación	La innovación puede darse bajo dos parámetros, ya sea por productos o por procesos. En el caso de innovación por productos éste crea valor al mejorar versiones de los productos existentes o creando nuevos productos lo que permite generar precios más altos. Mientras que, la innovación por procesos consiste en crear valor a través de reducir los costos de fabricación.
Capacidad de respuesta	Según el autor entre las fuentes de capacidad de respuesta al cliente predominan el diseño superior, el servicio y soporte postventa incluido el tiempo de respuesta al cliente.
	La diferenciación permite a una empresa desarrollar la lealtad hacia su marca y fijar precios más altos por sus productos.

Nota. Adaptado de "Administración Estratégica. Un enfoque integral" por Hill, Charles & Jones, Gareth, 2011. (Hill & Jones, 2011)

Tal como se muestra en la Tabla 2, los elementos constitutivos están conformados por la superioridad en la eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta por parte de la empresa. Estos factores pueden considerarse competencias distintivas genéricas debido a que cualquier empresa, sin importar su industria o los productos o servicios que produzca, puede intentar adquirirlas.

Por otra parte, para garantizar la durabilidad o permanencia de la ventaja competitiva; ésta se ve envuelta por tres factores los cuales se presentan a continuación.

Tabla 3

Factores de durabilidad de la Ventaja Competitiva

Factores de Durabilidad	**Descripción**
Barreras a la imitación	Las barreras a la imitación son la principal determinante de la velocidad de imitación. Las barreras a la imitación son factores que dificultan a un competidor copiar las competencias distintivas de una empresa; cuanto mayor sean las barreras a la imitación, más sostenible será la ventaja competitiva de una empresa. Dichas barreras difieren en función de lo que desea imitar el competidor: recursos o capacidades.
Capacidad de los competidores	El autor enfatiza que los compromisos existentes y la capacidad absorbente de los competidores son determinantes claves para imitar la ventaja competitiva de un rival.
Dinamismo general del entorno industrial	Las industrias más dinámicas tienden a ser aquellas con una alta tasa de innovación de productos, lo que significa que los ciclos de vida del producto son más cortos y que la ventaja competitiva puede ser fugaz.

Nota. Adaptado de "Administración Estratégica. Un enfoque integral" por Hill, Charles & Jones, Gareth, 2011. (Hill & Jones, 2011)

En la Tabla 3, se presenta los factores de durabilidad de la ventaja competitiva entre los cuales se encuentran las barreras a la imitación, la capacidad de los competidores y el dinamismo general del entorno industrial. Si bien es cierto, estos factores permiten la diferenciación entre las empresas y así crear una ventaja competitiva sostenible; cabe mencionar que, estos deben estar alineados a la estrategia de la organización; y esta a su vez, con la eficiencia y la excelencia operativa. (Ramos, 2015).

Sin embargo, a pesar de lo mencionado en párrafos anteriores existen empresas que fracasan, esto se debe en gran parte a la pérdida de la ventaja competitiva. La cual a raíz de la baja capacidad de atraer y generar nuevos recursos provoca que los márgenes de utilidad y capital invertido disminuyan a gran escala.

Es por ello, que Hills & Jones (2011) en la publicación de su libro de "Administración estratégica. Un enfoque integral" menciona que existen tres elementos claves que conllevan a las empresas al fracaso, como son: la inercia organizacional frente al cambio en el entorno, los compromisos estratégicos previos y la paradoja de Ícaro.

No obstante, para evitar dicho fracaso, el autor señala que la empresa puede implementar tácticas estratégicas, como es el caso de: a) realizar un enfoque constante en los elementos constitutivos de la ventaja competitiva, b) instituir la mejora continua y el aprendizaje, c) identificar y adoptar las mejores prácticas de la industria y benchmarking, y d) la victoria sobre la inercia. (Hill & Jones, 2011).

1.3. Recursos y Capacidades

Llegados a este punto, se puede evidenciar la relación intrínseca que existe entre las competencias distintivas y los recursos y capacidades que posea la organización, puesto que por medio de ellos se puede incrementar la eficiencia y eficacia en las operaciones de la empresa, permitiéndole así diferenciarse de los competidores generando una ventaja competitiva. (Selznick, 1957).

Ahora bien, aunque existen varios conceptos existentes sobre recursos y capacidades citados por varios autores; a continuación, se presenta los aportes más relevantes con el fin de afianzar los conocimientos en el campo.

1.3.1. Recursos

Los recursos son heterogéneos y difícilmente diferenciables (Schroeder, Bates, & Junttila, 2002), aisladamente no son productivos por sí mismos (Grant R. , 1996), ni permiten desarrollar actividades (Navas & Guerras, 2002); sin

embargo, al ser controlados por la empresa, le permite concebir e implementar una estrategia que mejore la eficiencia y efectividad. (Schroeder et al., 2002).

Dicho esto, algunos autores clasifican los recursos en función de su naturaleza, distinguiendo entre recursos tangibles e intangibles. (Huerta, Navas, & Almodóvar, 2004).

Para Cano & Céspedes (2001), los recursos tangibles corresponden a los terrenos, edificaciones, fábricas y maquinarias; mientras que, los recursos intangibles se refieren a la marca, reputación, patentes, saber – hacer o conocido también como "know –how".

Por otra parte, Sáez de Viteri (2000) agrega que los recursos tangibles se clasifican en tres partes: a) recursos humanos tangibles, b) recursos físicos tangibles y c) recursos financieros tangibles. En cambio, los recursos intangibles los subdivide en: a) recursos intangibles humanos y b) recursos intangibles técnicos.

Con respecto a los recursos humanos tangibles, estos corresponden al personal que conforma la empresa. Por recursos físicos tangibles, el autor se refiere a la ubicación y dimensión de las plantas de producción, al igual que la distribución en las mismas, los equipos de producción; y los insumos de abastecimiento. En cuanto a los recursos financieros tangibles, se encuentra el nivel de liquidez y endeudamiento de la empresa, y la relación que existe entre los recursos propios y ajenos para solventar las necesidades financieras. (Sáez de Viteri, 2000).

En relación a los recursos intangibles, el autor aclara que estos se deben a la información recabada de la formación del personal de la empresa; por lo que indica que los recursos humanos intangibles se basan en las habilidades, destrezas, y experiencias de los empleados; también señala que el dominio de las tecnologías de información y

comunicación (TIC's), la adaptación al cambio, innovación, brindar una atención al cliente proactiva, y mantener una buena relación con los clientes y proveedores son factores que engloban los recursos técnicos intangibles. (Sáez de Viteri, 2000).

Cabe mencionar que:

> La distinción entre recursos y capacidades es crítica para comprender lo que genera una competencia distintiva. Una empresa puede tener recursos valiosos y exclusivos, pero a menos que tenga la capacidad de usarlos de manera efectiva, quizá no podrá crear una competencia distintiva. (Hill & Jones, 2011).

1.3.2. Capacidades

Ahora bien, por lo que se refiere al término de "capacidades" Basterretxea (2008) las denomina también como: competencias, competencias distintivas, competencias claves y rutinas organizativas; que, agrupadas constituyen lo que la empresa puede hacer como resultado de la utilización de los recursos trabajando conjuntamente.

Dicho esto, Grant (1991) presenta la relación que existe entre los recursos y capacidades de la siguiente manera:

> La actividad productiva requiere de la cooperación y coordinación de equipos de recursos. Una capacidad es la aptitud de un grupo de recursos de llevar a cabo una actividad. Mientras que los recursos son la fuente de las capacidades de la empresa, las capacidades son la fuente principal de su ventaja competitiva.

Hecha esta salvedad, Barney (1991) define a las capacidades como:

> (…) Las habilidades de una empresa para coordinar sus recursos y darles un uso productivo. Estas habilidades residen en las reglas, rutinas y procedimientos de

una organización; es decir, en el estilo o la manera en que esta toma decisiones y administra sus procesos internos para lograr sus objetivos organizacionales.

Llegados a este punto, Makadok (2001) describe dos características claves que diferencian a los recursos de las capacidades.

Como primera instancia, el autor menciona que las capacidades son propiedad exclusiva de la empresa, dado que están anidadas a la organización y a cada uno de los procesos, a diferencia de los recursos. Este nivel de integración conlleva a que las capacidades no puedan ser transferidas fácilmente entre distintos organismos, sin incluir el traspaso de la propiedad de la empresa. Es decir que, si una organización se disuelve por completo, sus capacidades también desaparecerán; al contrario de los recursos, los cuales podrán prevalecer en manos del nuevo propietario. (Makadok, 2001).

Como segunda instancia, Makadok (2001) especifica que el principal objetivo de una capacidad es mejorar la productividad de otros recursos que posee la empresa.

Hecha esta salvedad, en cuanto a la clasificación de las capacidades se refiere, Hall (1993) determina que existen dos tipos de capacidades: a) funcionales y b) culturales. Por capacidades funcionales el autor especifica que éstas están orientadas a resolver dificultades técnicas o de gestión; como es el caso de fabricar un producto, gestionar un préstamo, controlar la calidad, etc. Mientras que, las capacidades culturales, se relacionan más a la cualidades y principios de los colaboradores como puede ser la capacidad para liderar cambios organizativos, innovar, trabajar en equipo, entre otros.

A esto, se agrega una tercera capacidad, determinada por Teece, Pisano & Shuen la cual es descrita en su artículo “Dynamic Capabilities and Strategic Management” publicado en 1997, la misma que hace énfasis a las capacidades

dinámicas, las cuales son la base de la regeneración o como los autores señalan de "reinvención" del conjunto de recursos y capacidades que posee la organización para enfrentarse a los cambios del entorno y su supervivencia. (Teece, Pisano, & Shuen, 1997).

> Cabe señalar que para desarrollar una capacidad se necesita de la combinación de recursos y/o capacidades jerárquicamente inferiores; y su limitación de complejidad dependerá del análisis del número de los activos y las relaciones que se establezcan entre ellos. (Lara, 2012).

En síntesis, el uso del Enfoque de Recursos y Capacidades en la literatura es amplio. Schoenherr & Swink (2012) utilizan el ERC para analizar la integración y sus consecuencias en resultados e identificar cómo las empresas se diferencian unas de otras por cómo utilizan sus recursos únicos de formas distintas.

1.4. Gestión de la cadena de suministros

Ante un entorno cada vez más competitivo las empresas necesitan disponer de unos recursos y unas capacidades que puedan darles una ventaja competitiva, un diferencial sobre sus competidores.

Penrose (1959) y posteriormente Wernerfelt (1984) defienden que la rentabilidad de las empresas está directamente relacionada con los recursos y capacidades con los que cuentan, y menos con las características del sector. Por tanto, se introduce un importante cambio, pasando de una orientación estratégica de competencia en cada industria a establecer que es la correcta combinación de recursos y capacidades (Hamel & Prahalad, 1994) la que diferencia a unas empresas de otras.

Sirmon, Hitt & Ireland (2007) explican que la correcta agrupación de recursos, tanto tangibles como intangibles, crea capacidades y por tanto, que la orquestación

adecuada de todos ellos, puede ser útil para explicar gran número de capacidades operativas necesarias para gestionar eficientemente la cadena de suministro de las empresa (Hitt M. , 2011).

Harland et al. (1999), menciona que la gestión de la cadena de suministro representa uno de los cambios de paradigmas más significativos de la moderna Dirección de Empresas, en el que se reconoce que, las empresas ya no compiten como entidades independientes, sino que pasan a hacerlo compartiendo cadenas de suministro. (Lambert & Cooper, 2000).

Según Jones & Riley (1985) la gestión de la cadena de suministro, se define como la gestión del flujo total de materiales y de información desde los proveedores iniciales de materia prima hasta los usuarios finales; esta a su vez representa uno de los principales consumos de recursos de la empresa y de ahí la importancia de su gestión, por lo que la cadena de suministro emerge como un tema prominente. (Christopher, 1992).

Puesto que, por medio de la óptima capacidad de gestión de la cadena de suministros se puede mantener resultados sostenibles para la empresa a largo plazo. (Hall & Matos, 2010).

Por otra parte, se dice que la gestión de la cadena de suministro puede contribuir, por un lado, a ayudar a la dirección de la empresa a adaptarse al entorno y a determinar la estrategia bajo la que competir y por otro, cada proceso de la CS puede formar parte de los factores de diferenciación y en su caso, de ventaja competitiva.

Considerando el hecho de que la cadena de suministros (CS) representa uno de los principales consumos de recursos de la empresa, se debe efectuar el respectivo control; con el fin de conocer el uso y alcance de los mismos; en base a la información

proporcionada por las distintas áreas de la empresa; para así identificar los desvíos que se estén presentando en las actividades llevadas a cabo en comparación con el desempeño esperado y, posteriormente tomar decisiones que permitan enfrentar estos desvíos y alinear las acciones con la consecución de los objetivos preestablecidos. (Horngren, Datar, & Foster, 2012).

En resumen, se concibe el control de gestión en la cadena de valor como el conjunto de acciones encabezadas por la gerencia de las organizaciones, que posterior a la identificación de las actividades que componen la cadena de valor, buscan ejercer control sobre los recursos consumidos en relación con los resultados obtenidos, para generar valor y eficiencia que permitan obtener ventajas competitivas por diferenciación o por costo, lo que facilita la continuidad de la organización en el tiempo.

1.5. Teoría de los recursos y capacidades

Antes de abordar la Teoría de Recursos y Capacidades, es imprescindible delimitar los antecedentes teóricos que concadenaron al desarrollo de la misma. Por ello Sáez (2000), nos aclara que "aquellas empresas que apuestan por potenciar sus generadores de valor, también denominados activos estratégicos, entendiendo por estos los recursos, capacidades y rutinas, que sustentan las competencias nucleares para alcanzar la ventaja competitiva, son a largo plazo más competitivas".

A esto, Penrose (1959) acota que "la posibilidad de producir nuevos artículos y de entrar en nuevos mercados hace que la expansión de la empresa no dependa de la demanda de los productos que actualmente obtiene sino de los recursos que dispone", es decir, que la competitividad de la organización depende de los aspectos internos de la misma más que de los factores externos del medio.

En otras palabras, la competitividad de una empresa se resume a la capacidad para suministrar bienes y servicios igual o más eficaz y eficiente que sus competidores. (Enright, Francés, & Scott, 1994).

Previo a la definición de esta teoría, Palomo (2006) menciona que:

> Los recursos de la empresa se consideraban homogéneos entre empresas del mismo sector; desde el nuevo enfoque se entiende que los recursos son heterogéneos y además tienen una movilidad imperfecta. Por ello, para poder explicar por qué unas empresas tienen más éxito que otras aun estando en el mismo sector, y le permita obtener una rentabilidad sostenida a lo largo del tiempo, es necesario introducir la Teoría de los Recursos y Capacidades (Resource-Based View).

Como antecedentes, la Teoría de Recursos y Capacidades surgió durante la década de los ochenta y los noventa, revolucionando el campo de la Dirección estratégica; autores como Prahalad y Hamel (1990), Barney (1991), Grant (1991), Mahoney y Pandian (1992), Peteraf (1993), aportaron significativamente a la construcción de esta teoría; los cuales partieron de la noción de que las empresas son fundamentalmente heterogéneas en sus recursos y capacidades internas, por lo que cada organización es única, es decir, cada una de ellas posee una combinación de recursos diferente y su propio modo de ponerlos en práctica. (León & López, 2017).

No obstante, Wernerfelt (1984) agrega que el enfoque de esta teoría consiste en explicar los motivos por los cuales las empresas, que desarrollan su actividad en el mismo entorno competitivo y que, estarían sujetas a los mismos factores de éxito identificados en el sector económico, obtienen niveles de rentabilidad diferenciados.

> Por lo tanto, el propósito del análisis de los recursos y capacidades es identificar el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas mediante la identificación y valoración de los recursos y habilidades que posee o a los que puede acceder, centrando su atención en el análisis de los recursos y capacidades que presentan las empresas, así como en sus diferencias y en la importancia que este hecho tiene para explicar la evolución de sus resultados. (Navas & Guerras, 2002).

En síntesis, según Barney (1991) se puede inferir que la teoría de recursos y capacidades ha centrado su atención hacia el análisis de los siguientes aspectos:

1. La influencia de los recursos organizativos en la determinación de las actividades de la empresa,
2. Las relaciones e interdependencias entre recursos, capacidades, rentabilidad e imitación por parte de los principales competidores,
3. El nivel de apropiabilidad de las rentas derivadas de las innovaciones,
4. La influencia de la información imperfecta en la creación de diferencias de rentabilidad entre empresas, y
5. El proceso de acumulación de recursos organizativos como fuente de ventaja competitiva.

1.5.1. Evolución de la Teoría de Recursos y Capacidades

Usualmente se considera que la Teoría de los Recursos y Capacidades es una de las mejores explicaciones disponibles del éxito de la empresa; porque el desarrollo de la misma depende de la óptima utilización de los factores internos, más que de los factores externos. No obstante, existen varios autores que discuten su naturaleza y alcance. (Fong, Flores, & Cardoza, 2017).

A pesar de ello, es fundamental presentar la evolución de la TRC para así, identificar las tendencias contemporáneas en los tópicos que se desarrollan en el contexto, pues como bien señala Newbert (2007), son éstos investigadores los que incorporan hallazgos teóricos a la TRC para que la comunidad académica aumente su comprensión sobre cómo los recursos y capacidades contribuyen a la ventaja competitiva de la empresa, lo que significa revitalizar este enfoque teórico además de marcar la pauta sobre las nuevas corrientes de estudio a considerar en próximas investigaciones.

Dicho lo anterior, en la Tabla 4 se presenta la evolución de la Teoría de los Recursos y Capacidades (TCR) desde su origen hasta su etapa de madurez; a fin de hacer ilustrativa su desarrollo y revitalización.

Tabla 4

Evolución de la Teoría de Recursos y Capacidades

Etapa	Año	Autor	Descripción
Origen	1817	Ricardo	Análisis de los factores de producción diferenciados.
	1933	Chamberlin	Competencia Monopolística en teoría económica.
	1950	Schumpeter	Análisis de la innovación competitiva.
	1959	Penrose	Teoría de crecimiento de la empresa. Como los recursos de la empresa influyen en su crecimiento, si los recursos son inadecuados el crecimiento es limitado.
	1971	Andrews	Modelo clásico de la estrategia de la empresa.
Introducción	1984	Wemerfelt	Enfatiza el valor de los recursos de la empresa, más que sus propios productos. Acuñe el término Resource-Based View.
	1989	Dierickx & Cool	Recursos son especialmente útiles cuando no hay sustitutos disponibles.
	1991	Barney	Definición concreta de recursos y sus características para generar ventaja competitiva.
Crecimiento	1993	Amit & Schoemaker	Lleva el concepto base de recursos a recursos y capacidades.
	1993	Peteraf	Condiciones en que existe la ventaja competitiva.
	1996	Grant	Enfoque basado en el conocimiento como acelerador de RBV
	1997	Teece, Pisano & Shuen	Concepto de capacidades dinámicas: activos, procesos y trayectoria evolutiva.
Madurez	2001-2010	Varios autores	Esta etapa contribuye a la madurez de la teoría al caracterizarse por sus trabajos empíricos en aplicaciones que contribuyen a áreas tales como la investigación de emprendedurismo, recursos humanos, microfundamentos, teoría de agencia y derechos de propiedad, entre otras. Comienza a llamarse Teoría de Recursos y Capacidades en lugar de enfoque basado en recursos y capacidades.
	2011	Mills & Smith	Relación directa de algunos de los recursos y capacidades relacionados al conocimiento y el desempeño organizacional de la empresa.

Nota. Adaptado de "La Teoría de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico" por Carlos, Fong; Karina, Flores & Luz Cardoza, 2017. (Fong, Flores, & Cardoza, 2017).

Tabla 4

Evolución de la Teoría de Recursos y Capacidades (continuación)

Etapa	Año	Autor	Descripción
Madurez	2012	Shi, Koh & Baldwin	Propuesta de modelo teórico sobre cadena de suministro y NRBV.
		Barney	La gestión de cadena de suministro para la obtención de recursos que favorecen a la ventaja competitiva.
	2013	Peteraf, Di Stefano & Verona	Convergencia de los dos principales enfoques que la academia tiene acerca de las capacidades dinámicas, en un modelo integrador.
	2014	Camison, & Villar-López	Relación entre innovación organizacional y capacidades de innovación tecnológica para la obtención de resultados empresariales superiores.
		Nyberg, Moliterno, Hale & Lepak	Integración conceptual para la investigación del individuo como unidad de análisis dentro de RBT.
	2015	De Massis, Frattinii, Pizzurno & Cassia	Estudio de caso multidisciplinar que compara las estrategias de innovación de productos y la organización de este proceso, en empresas familiares y no familiares.

Nota. Adaptado de "La Teoría de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico" por Carlos, Fong; Karina, Flores & Luz Cardoza, 2017. (Fong, Flores, & Cardoza, 2017).

1.5.2. Relación de la Teoría de Recursos y Capacidades y la ventaja competitiva

La Teoría de los Recursos y las Capacidades señala que tanto los recursos como las capacidades son pilares de la ventaja competitiva. Por ello, Ventura (1996) indica que "las organizaciones deberán dedicar mayor atención a identificar, desarrollar, proteger y desplegar aquellos recursos y capacidades que aseguren el logro de la ventaja competitiva sostenible".

A esto, se suma el aporte de Grant (1991), el cual especifica que mientras que los recursos son la fuente de las capacidades de la empresa, las capacidades son la principal fuente de su ventaja competitiva.

Sin embargo, no todas las empresas cuentan con una ventaja competitiva sostenible; y es que existe una diferencia entre alcanzar una ventaja competitiva a una ventaja competitiva sostenible. La primera radica en la implementación de una estrategia creadora de valor y que, a su vez no está siendo implantada por competidores actuales o potenciales; mientras que la segunda, se presenta cuando se da la situación anterior y, además, las otras empresas no son capaces de alcanzar los beneficios de esa estrategia. (Barney, 1991).

Para que se genere una ventaja competitiva, los atributos deben cumplir con las siguientes particularidades: Así mismo estos atributos deben tener las siguientes particularidades: a) ser valiosos, b) raros o idiosincráticos, c) imperfectamente imitables y transmisibles, y d) que difícilmente tengan sustitutos. (Barney, 1991).

Cabe señalar que, estas características no serán suficientes si otras empresas son capaces de desarrollar otros generadores de valor, que siendo distintos, consigan que sean equivalentes ya que les permite alcanzar la misma ventaja competitiva. En

consecuencia, ninguna de las dos empresas obtendrá una ventaja competitiva sostenida. (Sáez de Viteri, 2000).

1.5.3. Proceso de análisis estratégico según la Teoría de Recursos y Capacidades

Como se ha venido mencionando a lo largo de este apartado, la teoría de recursos y capacidades enfoca su atención en la creación de valor, considerando que las características internas de la compañía son aquellas que generan rendimientos empresariales superiores. Por lo tanto, el propósito del análisis de recursos y capacidades es determinar el potencial de una empresa para establecer una ventaja competitiva, mediante la identificación y evaluación de los recursos y habilidades que la organización posee o a los que puede acceder.

Por ende, el análisis de recursos y capacidades se ha convertido en un paso esencial en la formulación de un plan estratégico. Para llevar a cabo este análisis, es necesario determinar los recursos y capacidades, evaluar en qué medida éstos son realmente útiles para los proyectos y servicios proporcionados, y analizar diferentes opciones estratégicas basadas en los recursos y capacidades disponibles. (Navas & Guerras, 2002).

Para ello, se realizó una revisión exhaustiva de la literatura con el fin de utilizar el método más adecuado para el análisis estratégico interno de la empresa; sin embargo, al ser considerada una teoría nueva presenta una serie de limitaciones, entre ellas, las dificultades derivadas de su aplicación práctica; puesto que al momento todos los estudios se basan en el proceso de análisis propuesto por Robert Grant en 1991.

2. Método de Investigación

Esta sesión responde al segundo objetivo específico planteado en la investigación, en el cual se pretende explicar la metodología de la aplicación de la Teoría de los Recursos y Capacidades.

2.1. Procedimiento de investigación

Para validar la propuesta metodológica como se determinó en la sesión anterior, se empleó el enfoque propuesto por Robert Grant en su artículo "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation" en 1991; en el cual el autor enfatiza que el proceso de análisis estratégico está compuesto por cinco fases:

1. Identificar y clasificar los recursos de la empresa, estos pueden ser tangibles o intangibles.
2. Identificar las capacidades clave de la empresa: identificar capacidades organizativas diferentes de la competencia y analizar su complejidad.
3. Valorar el potencial de generación de rentas de los recursos y capacidades en términos de su potencial como ventaja competitiva sostenible y la apropiabilidad de sus retornos.

Como este tipo de valoración requiere de un análisis minucioso de todos los recursos para identificar el alcance de sus capacidades actuales y el alcance óptimo que se puede potenciar con la puesta en marcha de estos y otros recursos necesarios para la consecución de los objetivos trazados por la organización.

Como técnica se empleó la matriz de evaluación de factores internos (EFI), la cual según Shum (2018):

Es una herramienta que permite realizar una auditoría interna de la administración de la organización. Por medio de la aplicación de esta matriz, se puede analizar la efectividad de las estrategias aplicadas y conocer con detalle su impacto; a su vez este instrumento permite evaluar las fortalezas y debilidades más relevantes en cada área y así formular estrategias que sean capaces de solventar, optimizar y reforzar los procesos internos.

Wheelen & Hunger (2007) sugieren los siguientes pasos para la construcción de la matriz EFI:

a. En la columna 1 (Factores internos) se deben enumerar las ocho a diez fortalezas y debilidades más importantes que enfrenta la empresa.
b. En la columna 2 (Valor) es necesario asignar un valor a cada factor, de 1.0 (Más importante) a 0.0 (No importante), con base en el posible efecto del mismo en la posición estratégica actual de una empresa en particular. Cuanto más alto sea el valor, mayor será la importancia del factor para el éxito presente y futuro de la empresa. Todos los valores deben sumar 1.0, sin importar el número de factores.
c. En la columna 3 (Calificación) se debe asignar una calificación a cada factor, de 5.0 (Sobresaliente) a 1.0 (Mala), con base en la respuesta específica de la administración a ese factor en particular. Cada calificación valora qué tan bien la administración de la empresa maneja actualmente cada factor interno específico.
d. En la columna 4 (Calificación ponderada) se debe multiplicar el valor de cada factor anotado en la columna 2 por su calificación registrada en la columna 3 para obtener la calificación ponderada de ese factor. El

resultado es una calificación ponderada para cada factor que va de 5.0 (Sobresaliente) a 1.0 (Mala), cuyo promedio es 3.0.

e. En la columna 5 (Comentarios) anotar por qué seleccionó un factor específico y cómo calculó su valor y calificación (en el caso de ser necesario).

4. Seleccionar la estrategia general que mejor explote los recursos y capacidades humanos en relación a las oportunidades externas. Este paso le permitirá a la empresa alcanzar las metas propuestas con el requerimiento de nuevos recursos para el desarrollo del plan estratégico, así como también del ajuste y conocimiento de los recursos que posee para potenciar sus capacidades.
5. Identificar las carencias de los recursos y capacidades que necesitan ser cubiertas. Finalmente, esta etapa conducirá a una fase de mejoras que le permitirá a cada organización estar periódicamente evaluando su estructura interna en pro de hacerla cada vez más funcional, productiva y dinámica para la búsqueda de alcanzar todas las expectativas por las cuales se ha creado la organización.

Dicho esto, en la Figura 1 se presenta el proceso para el análisis estratégico y validación de la Teoría en mención; a raíz del enfoque propuesto por Robert Grant en su artículo “The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation” en 1991.

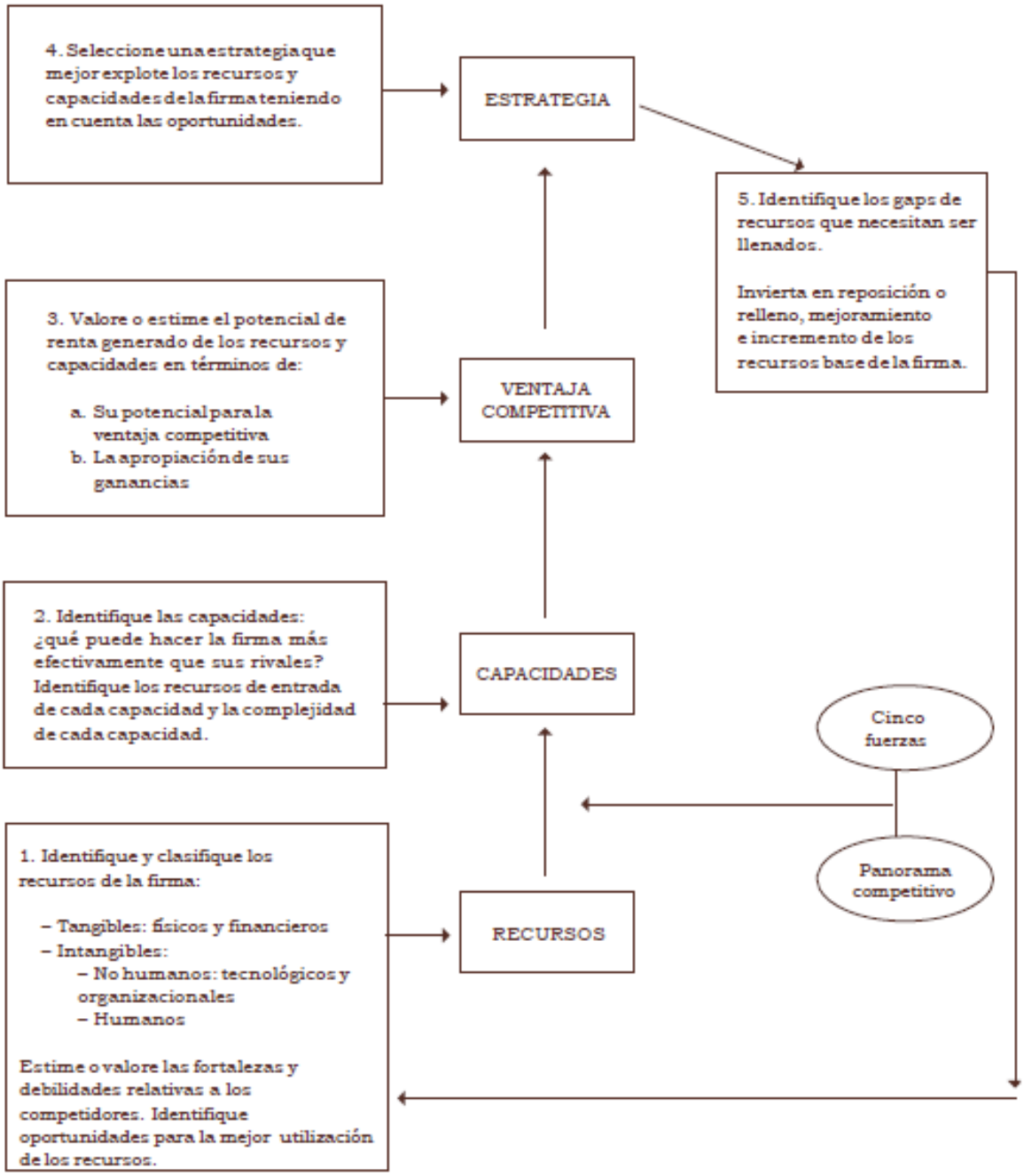


Figura 1. Enfoque basado en la Teoría de Recursos y Capacidades para el análisis estratégico
Nota. Tomado de "Teoría de los recursos y capacidades: el foco estratégico centrado en el interior de la organización" por Bibiana Pulido, 2010. (Pulido, 2010).

2.2. Enfoque de la Investigación

El siguiente estudio presenta un enfoque mixto dado que se busca cumplir con los objetivos de la investigación, como validar la Teoría de los Recursos y Capacidades en una empresa que se dedica a la fabricación y comercialización de bebidas en la ciudad de Guayaquil. Para dicha validación se requiere de técnicas cuantitativas y cualitativas por lo que, por medio de la aplicación de este enfoque se puede obtener un abordaje más completo e integral de la empresa objeto de estudio.

El enfoque mixto es denominado también como: investigación múltiple, investigación integrativa e investigación mixta. (Barrantes, 2014).

> Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (Hérnandez & Mendoza, 2008).

A esta definición Driessnack, Sousa & Costa (2007) agregan que: "(…) los métodos mixtos se refieren a un único estudio que utiliza estrategias múltiples o mixtas para responder a las preguntas de investigación y/o comprobar hipótesis.

Si bien es cierto, este método generó controversias y múltiples discusiones en el transcurso de los años; debido a que se consideraba que el método cuantitativo era lo opuesto al método cualitativo y, por ende, no se podían aplicar de manera conjunta. Sin embargo, Flick (2012) aclara que "(…) la combinación de ambas estrategias ha cristalizado como una perspectiva que se analiza y practica de varias formas."

Finalmente, Blanco (2006) enfatiza que:

> El enfoque mixto o integrado es el más completo. Dado que considera el uso de técnicas de investigación cualitativa y cuantitativa en la investigación de problemas socio-económicos, asuntos públicos, evaluación de programas y análisis de políticas públicas. La integración de técnicas de ambos enfoques requiere de mayores recursos, sin embargo, el producto final es más abarcador y completo.

2.3. Diseño de la Investigación

Para Johnson & Onwuegbuzie (2004) los diseños mixtos se definen como "(…) el tipo de estudio donde el investigador mezcla o combina técnica de investigación, métodos, enfoques, conceptos o lenguaje cuantitativo o cualitativo en un solo estudio".

Por ello, en la Tabla 5 se presenta la clasificación de los diseños mixtos en correlación al tipo de estrategia según Creswell (2008).

Tabla 5

Diseños Mixtos según tipo de estrategias

Tipo de estrategia	**Descripción**
Estrategia secuencial explicatoria	Los resultados cualitativos los utiliza para explicar resultados cuantitativos, el orden es cuantitativo → cualitativo, el énfasis es explicar e interpretar relaciones.
Estrategia secuencial exploratoria	Los resultados cuantitativos los usa para explicar los cualitativos, el orden es cualitativo con análisis, seguido de cuantitativo con análisis, el énfasis es explorar un fenómeno.
Estrategia secuencial transformativa	Busca comprender un mejor fenómeno y darles voz a diferentes perspectivas. Utiliza alguna perspectiva teórica y el énfasis está en la transformación.
Estrategia concurrente de triangulación	En un mismo estudio busca confirmar, correlacionar o corroborar. Utiliza alguna perspectiva teórica, en la interpretación busca la integración. Se recopilan datos cuantitativos y cualitativos simultáneamente.

Nota. Adaptado de "Mixed Methods Research: State of the Art" por J. Cresswell, 2008.

Tabla 5

Diseños Mixtos según tipo de estrategias (continuación)

Tipo de estrategia	Descripción
Estrategia concurrente de nido	Estudia diferentes grupos o niveles para obtener una perspectiva más amplia. Simultáneamente, se recogen datos cuantitativos y cualitativos. Se integra en el análisis.
Estrategia concurrente transformativa	Utiliza alguna perspectiva teórica, recoge datos cuantitativos y cualitativos simultáneamente. Se integra en el análisis.

Nota. Adaptado de "Mixed Methods Research: State of the Art" por J. Cresswell, 2008.

Dicho esto, el tipo de diseño a emplear en base a la estrategia, es triangulación concurrente, puesto que, este diseño "se utiliza cuando el investigador pretende confirmar o corroborar resultados y efectuar validación cruzada entre datos cuantitativos y cualitativos, así como aprovechar las ventajas de cada método y minimizar sus debilidades". (Hernández, Baptista, & Fernández, Metodología de la investigación, 2010).

Por otra parte, en lo que al tipo de estudio a emplear se refiere; este será descriptivo – diagnóstico.

Hernández et al (1998), explica que los estudios descriptivos permiten detallar situaciones y eventos, es decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno y busca especificar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

Por otra parte, Róvere (1993) aclara que la investigación diagnóstica supone el análisis de situaciones. Dicho análisis se efectúa en momento complejo, donde se da a conocer lo que está sucediendo en una determinada representación de la realidad que denominamos situación.

Para este tipo de análisis, se utiliza un conjunto de técnicas y procedimientos con la finalidad de diagnosticar y resolver problemas fundamentales, encontrar respuestas a preguntas científicamente preparadas, estudiar la relación entre factores y acontecimientos o generar conocimientos científicos. (Guevara, Palacios, & Penado, 2016).

Es decir, que este tipo de diseño, promueve a que el investigador se incline hacia la evaluación de la causa raíz de un tema específico. (QuestionPro, 2020).

2.4. Población

Risquez, Fuenmayor & Pereira (1999), definen a la población como "el conjunto total finito o infinito de elementos o unidades de observación que se consideran en un estudio, o sea que es el universo de la investigación sobre el cual se pretende generalizar los resultados".

De tal manera que, algunos autores suelen clasificar las poblaciones en dos categorías: finita e infinita. La población es infinita cuando no es posible especificar o registrar cuántos y quiénes la conforman; mientras que, en la población finita, los integrantes son conocidos y pueden ser identificados y listados por el investigador en su totalidad. (Martínez C. , 1984).

La población a la cual está referida el presente estudio lo constituye una población finita de empresas que se dedican a la fabricación y comercialización de bebidas no alcohólicas en la ciudad de Guayaquil.

2.5. Muestra

Como se mencionó anteriormente, el presente estudio se basa en el diseño de un caso; por lo que no se selecciona una muestra representativa de una población sino una muestra teórica. Tal como ejemplifica Eisenhardt (1989) "el objetivo de la muestra

teórica es elegir casos que probablemente pueden replicar o extender la teoría emergente deben adicionarse el número de casos hasta la saturación de la teoría".

2.6. Proceso de análisis de Datos

Respecto al diseño de la investigación, ésta se basa en un estudio de caso, el cual según Gummenson (1991) es una valiosa herramienta de la investigación.

Villarreal & Landeta (2010) acotan que:

> El estudio de casos es uno de los métodos más apropiados para aprender la realidad de una situación, en los que se requiere explicar relaciones causales complejas, realizar descripciones de perfil detallado, generar teorías o aceptar posturas teóricas exploratorias o explicativas, analizar procesos de cambio longitudinales y estudiar un fenómeno que sea, esencialmente, ambiguo, complejo e incierto.

Por ello, es relevante definir la unidad de análisis sobre la cual se analizará las interrogantes que se plantean en el caso; a manera de ejemplo, puede definirse como una empresa, un grupo de empresas o las relaciones entre varias organizaciones, siempre y cuando la misma permita establecer un criterio en la elección con el fin de poder comparar resultados. (Arias, 2016).

En base a lo expuesto, la unidad de análisis en este caso de estudio corresponde a una empresa que se dedica a la fabricación y comercialización de bebidas en la ciudad de Guayaquil, la cual será denominada como empresa "ABC" con el fin de salvaguardar la reputación empresarial de la misma.

Con respecto a la recopilación de datos, Yin (1989) aclara que:

> La utilización de múltiples fuentes de datos y el cumplimiento del principio de triangulación garantizan la validez interna de la investigación. Esto según el

autor permitirá verificar si los datos obtenidos a través de las diferentes fuentes de información guardan relación entre sí (principio de triangulación); es decir, si desde diferentes perspectivas convergen los efectos explorados en el fenómeno objeto de estudio.

En vista de que en el estudio se pretende identificar los recursos y capacidades claves, que permiten a las organizaciones maximizar la rentabilidad y mejorar la productividad de las mismas; se procedió a la revisión de documentación de la empresa para identificar y categorizar los distintos recursos y capacidades que posee la misma.

De igual manera, se realizó la compilación de los indicadores del negocio sobretodo en el volumen de ventas, órdenes de pedido, nivel de inventario, liquidez financiera, entre otros factores que permiten el desarrollo y continuidad del negocio.

Como método de análisis e interpretación de datos en una investigación cuyo enfoque es mixto; se seleccionó el método de consolidación de datos tanto cualitativos y cuantitativos, para formar nuevas variables o conjuntos de datos. (Hernández, Baptista, & Fernández, Metodología de la investigación, 2010).

Esto a su vez, es concatenado por medio del análisis profundo de la información, la cual permite interpretar las relaciones encontradas entre las categorías establecidas con base en el marco teórico (códigos y/o variables) y los datos obtenidos, e intentar explicar por qué existe dicha relación, lo cual conduce a la comprensión del fenómeno estudiado (conceptualización). (Martínez P. , 2006).

3. Análisis de los Resultados

Este apartado corresponde a la validación de la Teoría de Recursos y Capacidades dando respuesta al objetivo general de la investigación; para la validación de esta teoría se empleó el proceso de análisis estratégico propuesto por Grant descrito en la sesión anterior.

Antes de proceder al análisis estratégico de los factores internos de la organización, se describirá brevemente la empresa objeto de estudio al igual que su situación actual y cómo los recursos y capacidades que posee le permitieron continuar con las operaciones a pesar de la paralización de actividades por el covid-19.

3.1. Descripción de la empresa

La empresa "ABC" es una organización que se dedica a la fabricación, distribución y comercialización de bebidas no alcohólicas, está ubicada en la ciudad de Guayaquil, y cuenta con aproximadamente 1,500 colaboradores.

Ofrece un amplio portafolio de bebidas en una variedad de presentaciones y sabores, entre los cuales se encuentran productos carbonatados y no carbonatados, lácteos, agua mineral y jugos; así como empaques y presentaciones personales con un contenido menor a 100 calorías.

3.2. Situación actual

Considerando la situación actual que está atravesando el país, muchas empresas se han visto en la obligación de cesar sus actividades mercantiles de manera temporal o permanente, mermando así la liquidez de las mismas.

Otras en cambio, han podido continuar con sus operaciones y esto se debe básicamente a las estrategias empleadas acorde a las capacidades y recursos con las que

contaban en su momento para hacer frente a la crisis económica originada por la pandemia del covid -19. Sin embargo, esto no implicó a que las empresas, indistintamente del sector productivo al que pertenecen, no hayan incurrido en pérdidas financieras en consecuencia de la crisis sanitaria.

En la Figura 2 se presenta el volumen de ventas en lo que corresponde al año 2020, a diferencia del año 2019 donde claramente se evidencia una caída de 6.87M en ventas para el mes de abril, lo que corresponde a una reducción del 44%.

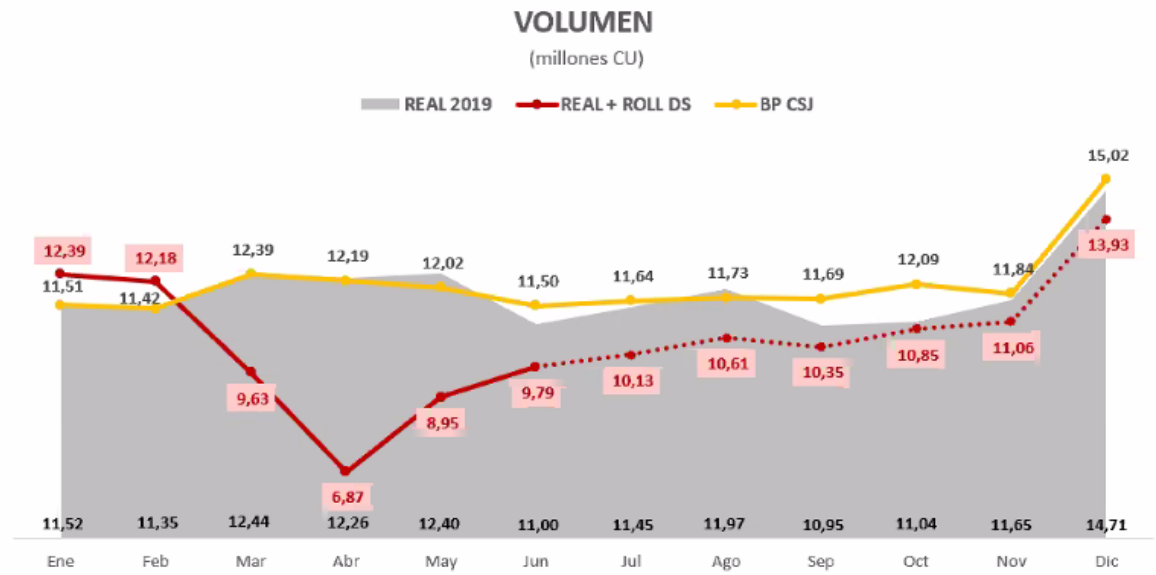


Figura 2. Volumen de Ventas Empresa "ABC"

Esto dejó pérdidas cuantiosas para la empresa, debido a que la mayoría de los clientes optaron por cerrar sus locales debido a las restricciones de movilidad y el pánico de los consumidores; por lo que a raíz de esto el nivel de órdenes de pedido en la empresa se redujo notablemente al igual que la liquidez de la misma.

Esto generó un alto impacto en ventas sobretodo en la semana 15, donde el total de clientes con locales abiertos fue de 16,698; mientras que, los clientes con órdenes de

pedido fue 14,561. Lo cual representa la reducción del 31.4% del impacto acumulado del COVID-19.

A medida que la situación se agravaba, la empresa debía optar por la implementación de nuevas estrategias; dado que, tal como se observa en la Figura 3, rubros significantes como el nivel de permanencia de stock en bodega, pago de proveedores y el número de días para la recuperación de cartera vencida aumentaban; tal es el caso, que para el mes de abril los productos permanecieron en bodega alrededor de 77 días, incurriendo así en gastos de almacenaje, mantenimiento e inclusive pérdidas económicas por stock caducado.

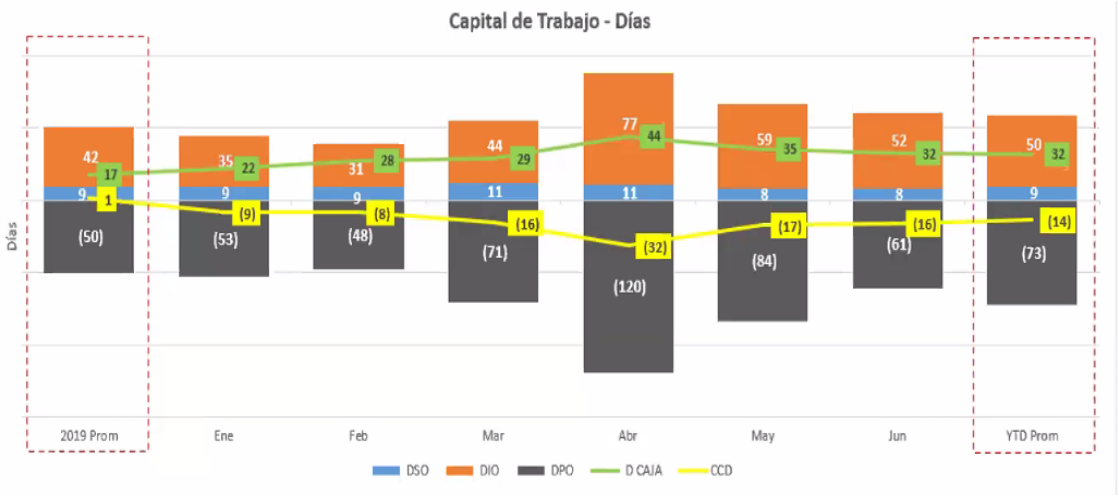


Figura 3. Capital de Trabajo en días. Empresa "ABC"

Por ende, para no afectar la liquidez de la empresa y sostener el negocio, se empleó estrategias para la reducción de costos y gastos; entre las cuales estuvieron: la reprogramación de los turnos de producción, disminución de las visitas al mercado, viajes y capacitaciones, al igual que la implementación de una nueva modalidad de trabajo (5D). Esto ayudó a que el gasto se redujera en un 23.5% para el mes de abril, representando así un ahorro de 11.59MM tal como se aprecia en la Figura 4.

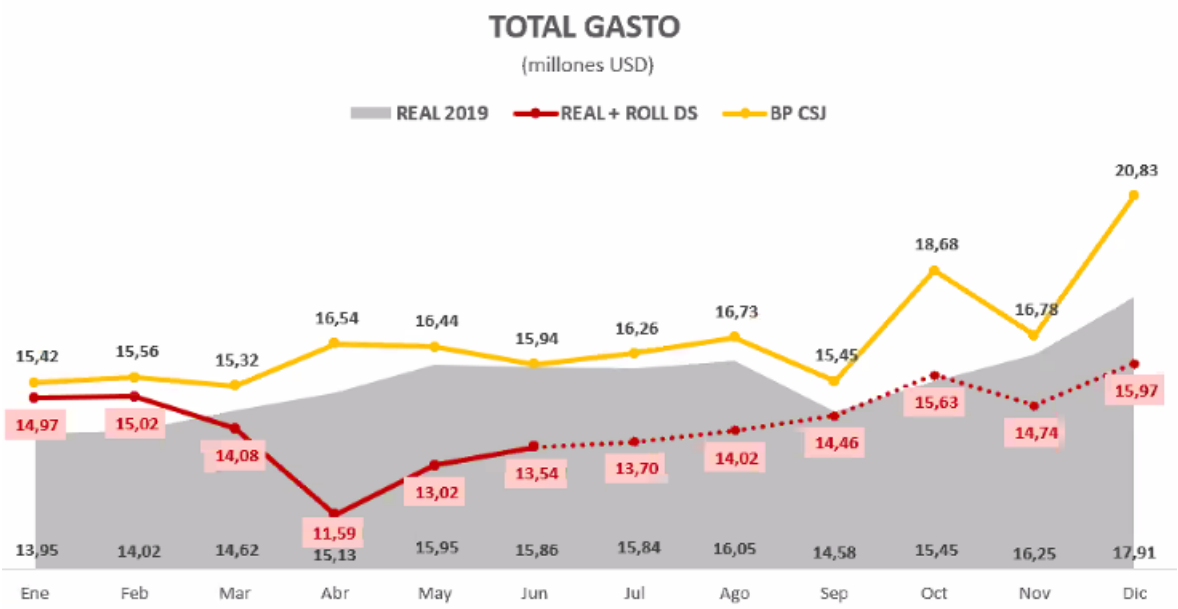


Figura 4. Total Gasto Empresa "ABC"

Tal como se aprecia en la gráfica, estas medidas permitieron a la empresa reducir su gasto variable, a tal punto de que para el mes de mayo se obtuvo un ahorro de aproximadamente 10k.

3.3. Análisis del caso

Entre las entidades que continuaron con su operación se encuentra la empresa “ABC”, la cual si bien es cierto se vio afectada con una disminución en ventas por la actividad comercial que realiza; ésta supo redefinir su estrategia a tiempo para mantener su sostenibilidad financiera.

Ante la nueva realidad, la empresa objeto de estudio tuvo que hacer un análisis exhaustivo de los recursos y capacidades que posee y plantear estrategias para reanudar las ventas de los productos.

A continuación, se presenta el análisis estratégico de los factores internos de la empresa empleando el enfoque de la Teoría de los Recursos y Capacidades desde la perspectiva de Robert Grant.

3.3.1. Fase 1: Identificación de los recursos

Siguiendo las pautas de la teoría de recursos y capacidades, se ha determinado que la empresa “ABC” cuenta con recursos únicos y difíciles de imitar. En la Tabla 6 se evidencia los recursos que se han identificado dentro de la organización.

Tabla 6

Recursos identificados en la empresa "ABC"

Categorías	Clasificación	Descripción
Recursos	Tangibles	3 Centros de Distribución. Flota vehicular y maquinarias propias. Planta de producción, envasado y empaquetado. Equipos de frío. Talleres de mecánica, reparación de equipos, etc. Planta de tratado de aguas residuales
	Intangibles	Reputación corporativa. Marca propia reconocida a nivel mundial. Productos patentados. Ampliación del portafolio de productos.
	Humanos	1,500 colaboradores entre los cuales se promueve la inclusión sociolaboral de personas con discapacidad.

3.3.2. Fase 2: Identificación de las capacidades

Como se mencionó en el capítulo 2, las capacidades están estrechamente relacionadas con el capital humano, se apoyan en los activos intangibles, especialmente en la tecnología y el conocimiento organizacional de la compañía, a su vez, estos son capaces de gobernar la transformación de los insumos en productos o servicios finales, generar valor añadido y determinar la eficiencia y el grado de innovación de la entidad.

Partiendo de esta premisa, en la Tabla 7 se identifican las capacidades que la empresa “ABC” ha alcanzado en el transcurso del tiempo.

Tabla 7

Capacidades identificadas en la empresa "ABC"

Clasificación	Descripción
Capacidades operativas	Capacidad para utilizar economías de escala. Capacidad para desarrollar la cadena de valor sustentable. Capacidad de respuesta al cliente. Capacidad de administrar recursos, trabajo sostenible Capacidad para recuperación de cartera vencida. Capacidad de generación de empleo local. Capacidad para desarrollar publicidad y mercadotecnia responsable. Capacidad de desarrollar nuevos productos. Capacidad para desarrollar una red de logística y distribución.
Capacidades innovadoras	Capacidad de promover el emprendimiento. Capacidad para formar nuevos líderes en la organización.
Capacidades directivas	Capacidad de gestión organizativa. Capacidad de Liderazgo en condiciones adversas – Adaptación al cambio. Capacidad de interiorizar cultura organizacional. Capacidad para consolidar alianzas estratégicas con otros estamentos.

3.3.3. Fase 3: Valoración de los recursos y capacidades

Para proceder con la evaluación y diseño de la estrategia se realiza un análisis FODA de la organización, el cual permite identificar los recursos y capacidades de la empresa objeto de estudio, con lo que se observa además que la misma cuenta con una gran trayectoria en el tiempo posicionándola como una de las empresas líderes en el mercado de gaseosas.

En la Tabla 8 se presenta la análisis FODA de la empresa “ABC”, sin embargo, debido a la esencia de la investigación esta se centrará básicamente en los aspectos internos de la empresa (fortalezas y debilidades).

Tabla 8

Matriz FODA empresa "ABC"

Fortalezas	**Oportunidades**
Solvencia y liquidez financiera. Reputación e imagen corporativa. Enfoque al cliente interno y externo. Estructura organizacional responsable. Capacitación y desarrollo laboral y humano. Calidad y seguridad de los productos. Fuerte Responsabilidad Social. Prestaciones competitivas. Fidelización de los clientes. Amplia cadena de distribución. Variedad de producto en el mercado. Grandes campañas de marketing y publicidad. Instalaciones de producción, envasado y etiquetado	Ampliar el mercadeo de productos. Incrementar participación de mercado. Nuevas modalidades de trabajo. La movilidad social permite que personas a las cuales no estaba dirigido un determinado producto lo consuman.
Debilidades	**Amenazas**
Demora en los tiempos de recuperación de cartera vencida. Precio de venta alto a diferencia de los competidores. Deficiencia en la sectorización para el despacho de las rutas. No son dueños de la totalidad de la flota vehicular. Errores en las órdenes de pedido.	Falta de seguridad pública. Vías públicas de difícil acceso. Restricciones de tránsito vehicular. Incremento en los impuestos. Crisis económica. Alta competencia de productos sustitutos.

A raíz de esta herramienta se construye la matriz de evaluación de factores internos (EFI), en la cual se seleccionaron los recursos y capacidades que generan un valor agregado a la compañía, esto se ilustra en la Tabla 9.

Cabe mencionar que la ponderación de los factores internos se generó en base a la documentación proporcionada por la compañía.

Tabla 9

Matriz EFI - Empresa "ABC"

Factores Internos	Valor	Calificación	Calificación Ponderada	Comentarios
Fortalezas:				
Solvencia y liquidez financiera	0,25	5	1,25	
Amplia cadena de distribución	0,10	4	0,40	
Variedad de producto en el mercado	0,05	4	0,20	
Fidelización de los clientes	0,10	3	0,30	
Enfoque al cliente interno y externo	0,05	3	0,15	
Instalaciones de producción, envasado y etiquetado	0,15	4	0,60	
Debilidades:				
Precio de venta alto	0,10	2	0,20	
Deficiencia en la sectorización para el despacho de las rutas	0,10	3	0,30	
Errores en las órdenes de pedido	0,10	2	0,20	
	1,00		3,60	

Tal como se aprecia en la Tabla 9, la calificación ponderada de la compañía es del 3.6, lo que la sitúa según Wheelen & Hunger como una empresa que se encuentra por encima del promedio; lo que indica que la compañía a pesar de las dificultades responde de forma óptima a las adversidades que se presentan en el mercado.

3.3.4. Fase 4: Selección de la estrategia

En base a lo expuesto, se sugiere que la empresa “ABC” siga algunas acciones como las que se plantean a continuación para el diseño y puesta en marcha de una estrategia en la organización.

La empresa “ABC” deberá fortalecer y gestionar proyectos para la captación y fidelización de nuevos clientes. Esto se puede lograr por medio de una comunicación de calidad y escucha activa a las necesidades del cliente, estar al tanto de las nuevas tendencias del mercado, vigilar la competencia, realizar promociones, entre otros.

Puede enfocarse en ofrecer productos de alta calidad; ampliando el portafolio de productos; pretendiendo así llegar a más clientes.

La empresa necesita desarrollar un programa que le permita asignar eficientemente las órdenes de pedido de los clientes acorde al sector de cada una de las rutas de entrega; esto tendría un alto impacto en la rentabilidad de la empresa dado que disminuirían en gran escala el porcentaje de retorno de producto por mala sectorización.

Así mismo, se debe promover el desempeño responsable en la fuerza de ventas, para evitar la facturación duplicada de pedidos por clientes. Esto se puede lograr mediante el control de los productos de retorno, disminución en comisiones y bloqueos en órdenes de pedidos.

3.3.5. Fase 5: Identificación de los GAPS

Entre los factores que representan una ventaja competitiva para la empresa se encuentra el proceso de distribución que, si bien es cierto, cuenta con una gran flota vehicular para el reparto de los productos, este presenta falencias al momento del trazado de rutas de la sectorización de las zonas urbanas para la entrega.

Adicional a esto, con respecto al recurso humano sobre todo el personal de ventas, al incurrir en la duplicación de facturas o errores en las órdenes de pedido; esto ocasiona que el cliente rechace la entrega del mismo; puesto que no cumplió con las cantidades y productos solicitados. Al momento de efectuarse dicho rechazo, esto genera gastos innecesarios e injustificados mermando así los ingresos por ventas a la compañía.

Por lo expuesto, se concluye que no todos los recursos y capacidades que posee la empresa generan valor agregado y que, es responsabilidad de la compañía identificarlos y potenciarlos para que así les permita afrontar las diversas adversidades que se presentan en el medio.

Cabe resaltar que la empresa al evaluar sus componentes pudo redefinir su estrategia y tomar decisiones claves para acoplarse al dinamismo de mercado, esto lo hizo sin incurrir a despidos laborales o cese de operaciones como fue el caso de muchos organismos.

Por lo que, en definitiva, el enfoque basado en los recursos y capacidades es aplicable, e inclusivo necesario en la actualidad para la dirección estratégica de las organizaciones dado que el entorno empresarial es muy complejo y volátil. Por ello mientras más énfasis se haga para conocer y explotar las potencialidades internas de la empresa, más apta estará para prever y consecuentemente anticipar los cambios en el mercado.

Conclusiones

Para concluir el presente caso de estudio, se indica que se cumplió con el objetivo general planteado, el cual consistió en analizar la Teoría de los Recursos y Capacidades en una empresa que se dedica a la fabricación y comercialización de bebidas; este proceso se llevó a cabo mediante la aplicación del proceso de análisis estratégico propuesto por Grant.

Acorde a los objetivos específicos planteados al principio de la investigación, al momento de sistematizar las principales teorías de la competitividad, dirección estratégica y gestión de la cadena de suministros al igual que los recursos y capacidades; les brinda a los ejecutivos y/o directivos un conocimiento vasto de las teorías existentes para su posible aplicación.

Por otra parte, al explicar la metodología de aplicación de la Teoría de los Recursos y Capacidades, se presentó un enfoque diferente para la valoración de los factores internos de la empresa, lo que la enriquece como aporte catedrático.

Y, finalmente al evaluar los resultados de la aplicación de la teoría con relación al margen de rentabilidad, nivel de competitividad y sostenibilidad; esta revela los componentes claves dentro de una organización; puesto que no todos los recursos y capacidades generan una ventaja competitiva sostenible y les permiten a las organizaciones afrontar contingencias o eventualidades suscitadas en el medio.

Referencias

Arias, F. (2016). *Casos empresariales en agronegocios.* Colombia: Lassallista.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 39-61.

Barrantes, R. (2014). *Investigación, Un camino al conocimiento, Un Enfoque Cualitativo, Cuantitativo y Mixto.* San José: EUNED.

Basterretxea, I. (2008). *La política de formación como fuente de ventaja competitiva en la experiencia Mondragón. Un análisis desde la visión basada en los recursos.* España: Dialnet.

Blanco, R. (2006). Los Enfoques Metodológicos y la Administración Pública Moderna. *Cinta Moebio*, 34-42.

Camisón, C. (2001). *La competitividad de la empresa industrial de la Comunidad Valenciana: análisis del efecto del atractivo del entorno, los distritos industriales y las estrategias empresariale.* Valencia: Tirant lo Blanch.

Cano, C., & Céspedes, J. (2001). *Gestión estratégica y recursos humanos en las cooperativas.* Almería: Universidad de Almería.

Chang, S., & Singh, H. (2000). Corporate and Industry Effects on Business Unit Competitive Position. *Strategic Management Journal*, 739-752.

Chaston, I., & Mangles, T. (1997). Core Capabilities as Predictors of Growth Potential in Small Manufacturing. *Journal of Small Business Management*, 47-57.

Christopher, M. (1992). *Logistics & Supply Chain Management.* London: Pitman.

Cresswell, J. (2008). *Mixed Methods Research: State of the Art.* Michigan: University of Michigan.

Draf, R. (2006). *La experiencia del liderazgo.* México: Cengage.

Driessnack, M., Sousa, V., & Costa, I. (2007). Revisión de los diseños de investigación relevantes para la enfermería: parte 3: métodos mixtos y múltiples. . *Revista Latinoamericana de Enfermagem*, 179-182.

Drucker, P. (1995). The Information Executives Truly Need. *Harvard Business Review*, 54-62.

Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 532-550.

Enright, M., Francés, A., & Scott, E. (1994). *Venezuela, el reto de la competitividad.* Venezuela: Ediciones EISA.

Fernández, A. (2012). *Conceptos de Estrategia Empresarial.* Madrid: Creative Commons.

Fernández, Z., & Suárez, I. (1996). La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 73-92.

Flick, U. (2012). *Introducción a la investigación cualitativa.* Madrid : Ediciones Morata y Fundación Paideia Galiza.

Fong, C., Flores, K., & Cardoza, L. (2017). La teoría de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico. *Nova Scientia*, 411-440.

Grant, R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 114-135.

Grant, R. (1996). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones.* Madrid: Civitas.

Guevara, R., Palacios, C., & Penado, M. (2016). *Análisis teórico-práctico de la Norma Internacional de Contabilidad N° 41 agricultura en el área agropecuaria y su*

relación con la base legal aplicada en El Salvador. El Salvador: Universidad de El Salvador.

Gummesson, E. (1991). *Qualitative Methods in Management Research.* California: Sage Publications.

Hall, J., & Matos, S. (2010). Incorporating impoverished communities in sustainable supply chains. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 124-147.

Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 607-618.

Hamel, G., & Prahalad, C. (1994). *Competing for the Future.* Boston: Harvard Business School Press.

Harland, C., Lamming, R., & et al, .. (1999). Developing the concept of supply strategy. *International Journal of Operations & Production Management*, 40-51.

Hérnandez, R., & Mendoza, C. (2008). *El matrimonio cuantitativo cualitativo: el paradigma mixto.* México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

Hernández, R., Baptista, P., & Fernández, C. (2010). *Metodología de la investigación.* México: McGraw Hill.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1998). *Metodologia de La Investigacion. Segunda Edición.* México: McGraw Hill.

Hill, C., & Jones, G. (2011). *Administración estratégica. Un enfoque integral. Novena Edición.* México: Cengage Learning.

Hitt, M. (2011). Relevance of strategic management theory and research for supply chain management. *Journal of Supply Chain Management*, 9-13.

Hitt, M., Ireland, R., & Hoskisson, R. (2008). *Administración estratégica. Competitivida y globalización. Conceptos y casos.* México: Thomson Learning.

Horngren, C., Datar, S., & Foster, G. (2012). *Contabilidad de costos: un enfoque gerencial.* México: Prentice Hall.

Huerta, P., Navas, J., & Almodóvar, P. (2004). La Diversificación desde la Teoría de Recursos y Capacidades. *Dialnet*, 87-104.

Johnson, B., & Onwuegbuzie, A. (2004). Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come. *American Educational Research Association*, 14-26.

Jones, T., & Riley, D. (1985). Using inventory for competitive advantage through supply chain management. *Int. J. Phys. Distribution Mater. Management*, 16-26.

Kallerberg, A., & Leitcht, K. (1991). Gender and Organisational Performance: Determinants of Small Business Survival and Success. *Academy of Management Journal*, 136-161.

Kotler, P. (1992). *Dirección de Marketing.* Madrid: Prentice Hall.

Lambert, D., & Cooper, M. (2000). Issues in supply chain management. *Industrial Marketing Management*, 65-83.

Lara, F. (2012). *¿Cómo mejorar los resultados en una empresa? Gestión del conocimiento, liderazgo y competencias.* Barcelona: Erasmus Ediciones.

León, C., & López, R. (2017). *Las capacidades dinámicas de la empresa como factores determinantes de la innovación.* Córdoba: RA&DEM.

Makadok, R. (2001). Toward a Synthesis of the Resource-Based and Dynamic-Capability Views of Rent Creation. *Strategic Management Journal*, 387-401.

Martínez, C. (1984). *Muestreo. Algunos Métodos y sus Aplicaciones Prácticas.* Bogotá: Ecoe Ediciones.

Martínez, P. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, 165-193.

Miles, R., & Snow, C. (1978). *Organizational strategy, structure & process.* New York: McGraw-Hill .

Miller, D. (1986). Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis. *Strategic Management Journal* , 233-249.

Mintzberg, H. (1988). Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework. *Advances in Strategic Management*, 1-67.

Monge, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Ciencias Económicas*, 247-276.

Navas, J., & Guerras, L. (2002). *La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones.* Madrid: Civitas.

Newbert, S. (2007). Empirical Research on The Resource-Based View of the Firm: An assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, 121-146.

Palomo, T. (2006). *El perfil competencial del puesto de director/a de marketing en organizaciones de la comunidad de Madrid.* Madrid: Esic Editorial.

Penrose, E. (1959). *The theory of growth of the firm.* New York: Oxford.

Porter, M. (1990). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior.* México: Editorial Secsa.

Pulido, B. (2010). Teoría de los recursos y capacidades: el foco estratégico centrado en el interior de la organización. *Sotavento*, 54-61.

QuestionPro. (16 de Mayo de 2020). *Diseño de investigación. Elementos y características*. Obtenido de QuestionPro: https://www.questionpro.com/blog/es/diseno-de-investigacion/

Ramos, M. (16 de Junio de 2015). *La ventaja competitiva sostenible en el tiempo y cómo diferenciarse*. Obtenido de STRATGIA: https://www.stratgia.com/blog/la-ventaja-competitiva-sostenible-y-como-diferenciarse

Risquez, G., Fuenmayor, E., & Pereira, B. (1999). *Metodología de la Investigación I: Manual teórico-práctico.* Maracaibo: Proeduca.

Róvere, M. (1993). *Planificación estratégica de recursos humanos en salud.* Washington: OPS.

Sáez de Viteri, D. (2000). El potencial competitivo de la empresa: recursos, capacidades, rutinas y procesos de valor añadido. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 71-86.

Schoenherr, T., & Swink, M. (2012). Revisiting the arcs of integration: cross-validation and extension. *Journal of Operations Management*, 99-115.

Schroeder, R., Bates, K., & Junttila, M. (2002). Resource-Based view of manufacturing strategy and their relationship to manufacturing performance. *Strategic Management Journal*, 105-117.

Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: A sociological interpretation.* New York: Harper & Row.

Shum, Y. (6 de Febrero de 2018). *Matriz de evaluación de factores internos (Matriz EFI – MEFI)*. Obtenido de Yi Min Shum Xie: https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-internos-mefi/

Sirmon, D., Hitt, M., & Ireland, R. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: looking inside the black box. *Academic Management Review*, 273-292.

Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 509-533.

Ventura, J. (1996). *Análisis dinámico de la estrategia empresaria: Un ensayo interdisciplinar.* Oviedo: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Oviedo.

Villarreal, O., & Landeta, J. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa: una aplicación a la internacionalización. *Investigaciones Europeas de Dirección Y Economía de La Empresa*, 31-52.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 171-180.

Wheelen, T., & Hunger, D. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios. Conceptos y Casos.* México: Pearson Educación.

Yin, R. (1989). *Case Study Research: Design and Methods, Applied social research Methods Series.* California: Sage.