
ANÁLISIS CUALITATIVO DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES DE UNA EMPRESA

FROILÁN QUEZADA QUEZADA¹

Universidad del Bío-Bío, Facultad de Ciencias Empresariales, Departamento de Auditoría e Informática.

RESUMEN

La competitividad de las empresas es uno de los factores claves que permiten alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. Se aplica un instrumento, para la evaluación de la empresa, de acuerdo, a la teoría de la ventaja competitiva y la teoría basada en los recursos y capacidades. El tema estratégico se ha centrado en la búsqueda de los factores que contribuyen a la generación de rentas extra-normales. La explicación de la obtención de rentas económicas ha evolucionado en el tiempo y es así como en la década de los ochenta fue el análisis del sector en que se desempeñaba la empresa, es decir la mirada estaba puesta en el mercado de los productos y en los noventa se ha desplazado a los recursos, capacidades y habilidades que posee la empresa, es decir al mercado de los factores, lo que se ha denominado teoría basada en los recursos y capacidades de la firma. El instrumento desarrollado, permite determinar qué recursos, capacidades y habilidades son valiosas y como ellas deben ser administradas para aportar al desempeño de la empresa, es decir alcanzar una ventaja competitiva sustentable, lo que se ilustra con un caso de aplicación.

PALABRAS CLAVES: Competitividad, recursos y capacidades, rentas extra-normales.

¹Ingeniero Comercial, Diplomado y Magister en Ingeniería Industrial UdeC.
E-mail: froilan@pehuen.chillan.ubiobio.cl

INTRODUCCIÓN

La empresa de hoy se ve enfrentada a un ambiente cambiante, dinámico, discontinuo e incierto. Lo cual, ha llevado a muchas empresas, a perder las ventajas que las hicieron exitosas en años pasados (Ghemawat, 1993). El ambiente industrial, en el cual se mueve una empresa, es básico para su objetivo (obtener rentabilidad económica extra-normal) (Porter, 1987). Sin embargo, el sector industrial no es la única fuerza que afecta las utilidades de una organización y en el mismo sector algunas organizaciones son más rentables que otras (Majluf, 1996). De lo anterior, surgen las siguientes interrogantes: ¿por qué en determinada industria o sector, algunas compañías se desempeñan mejor que otras?, es decir ¿cuál es la base de la ventaja competitiva? y ¿qué la hace sustentable?. En años recientes, una nueva teoría de cómo la empresa compite, ha comenzado a emerger, algunos califican a ésta de única en el campo de la estrategia (Peteraf, 1993). Pero en realidad, esta nueva aproximación sigue lo que ha sido la esencia de la estrategia, las competencias distintivas y recursos de la organización (Andrews, 1971). Andrews planteó que la base de la ventaja competitiva, radica en lo que es, relativamente, distintivo o superior a los rivales y que utilizado apropiadamente se puede sacar provecho de las oportunidades que presenta el medio ambiente. La visión basada en los recursos está en desarrollo, aún así, ha permitido mejorar el entendimiento de cómo los recursos se aplican y combinan, qué hace la ventaja competitiva sustentable, y cuál es la naturaleza y origen de las rentas (Jiménez R. 2001). Las bases de esta nueva teoría no son nuevas, es así como, se considera el trabajo de Penrose (1959) de gran influencia, ya que se dan los primeros pasos, en lo referente al estudio de los recursos como elemento determinante en el desempeño de las organizaciones. La debilidad del desarrollo teórico basado en los recursos se encuentra en la identificación y valoración de los recursos de la empresa, que confieren ventaja competitiva. Este artículo pretende entregar una forma sistemática de evaluación de la competitividad de una empresa y por ende de los recursos y capacidades que ella posee.

OBJETIVO

El objetivo de este artículo es el estudio y la aplicación de un instrumento (test) modelo, desarrollado por David Collis y Cynthia Montgomery (1995); con la finalidad de determinar con que recursos y capacidades cuenta una firma en particular y el valor de ellos; que traducidos en ventajas competitivas serán responsables de la competitividad de las empresas y de la determinación de las rentas económicas.

MARCO TEORICO.

Las empresas cada vez están más inclinadas por iniciar el proceso estratégico preguntándose: “¿Cuáles son nuestros recursos esenciales?”, “¿Cómo podemos aumentar y proyectar nuestras capacidades críticas?. Lo cual es muy diferente de las preguntas que se realizaban en el ámbito de la planificación estratégica, como: “¿Cuál es nuestra misión corporativa?” o “¿Cuál es el negocio en que nos encontramos?”. Gran parte de esta reorientación forma parte de la nueva forma en que se lleva a la práctica el proceso de construcción de la estrategia, se debe al cambio radical en lo que respecta al ámbito teórico (académico) como también al pensamiento estratégico práctico, en lo que se denomina la “visión basada en los recursos”. Esta perspectiva tiene sus límites en el pasado histórico de la estrategia, cobrando importancia las contribuciones de Philip Selznick (1957) con “Leadership in Administration: A Sociological Interpretation”, Edith Penrose (1959) con “The Theory of the Growth of the Firm”, Alfred Chandler (1962) con “Strategy and Structure” y Kenneth Andrews (1971) con “The Concept of Corporate Strategy”. La visión basada en los recursos puede ser fechada en el año 1984, aceptando indudablemente cierta arbitrariedad. Ese año se publicaron dos artículos, titulados “A Resource-Based View of the Firm” (“Una visión basada en los recursos de la firma”) de Birger Wernerfelt y “Towards a Strategic Theory of the Firm” (“Hacia una teoría de la estrategia de la firma”) de Richard P. Rumelt. Estos artículos fueron seguidos por un gran número de importantes autores tales como Barney (1986), Dierickx y Cool (1989), Montgomery (1992), Mahoney y Pandian (1992), Peteraf (1993), entre otros.

IDENTIFICACIÓN DE LAS CAPACIDADES

Para examinar las capacidades de la empresa se requiere hacer alguna clasificación de sus actividades. Generalmente se utilizan dos enfoques: Una clasificación funcional, que identifica las capacidades organizativas en relación con cada una de las principales áreas funcionales de la empresa y la cadena de valor, que desagrega a la empresa en una cadena de actividades secuenciales. Sin embargo, ni la clasificación funcional ni la cadena de valor representan satisfactoriamente la estructura de las capacidades organizativas de la empresa. Grant (1991) ha propuesto que las capacidades están constituidas por grupos de recursos trabajando juntos. En el caso de organizaciones complejas las capacidades están organizadas en estructuras jerárquicas. Algunas capacidades son muy específicas, relacionadas con tareas concretas; otras, las de mayor nivel, suponen la integración de capacidades. Es importante tener presente que las capacidades no pueden integrarse directamente. Estas sólo pueden hacerlo mediante la integración del conocimiento de las personas. Esta es la razón por la que las capacidades de alto nivel son tan difíciles de obtener. Una solución frecuente ha sido la creación de equipos multifuncionales de desarrollo de productos. Mientras que el establecimiento de tales equipos es una tarea aparentemente sencilla, la investigación sobre el desarrollo de nuevos productos confirma que el problema más difícil es la habilidad del equipo para acceder a los conocimientos funcionales pertinentes en toda su amplitud y profundidad para el producto y conseguir integrarlos después. Ghemawat (2000) propone un planteamiento algo diferente con respecto a las capacidades y competencias, las capacidades pueden asociarse con el enlace de retroalimentación que corre de actividades a dotación de recursos. La idea es que las capacidades específicas de la empresa, para desempeñar actividades mejor que los competidores, se creen gradualmente y se refuercen a lo largo del tiempo.

Identificación de los recursos.

Esta es la etapa fundamental del estudio de competitividad, se han propuesto muchas formas de identificar los recursos de la empresa que confieren a ésta un desempeño superior. Wernerfelt (1984), basándose en Andrews, definió, de manera muy amplia, los recursos como "cualquier cosa" en la que pudiera pensarse como una fortaleza o debilidad de una empresa determinada. En esta definición esta implícita la idea de que los recursos son factores fijos, atributos de la empresa que no pueden ser modificados en el corto plazo. Si se basan las estrategias en recursos que son fijos, tan sólo, se puede esperar alcanzar una ventaja competitiva que difícilmente puede ser sustentada en el largo plazo. Es decir, con el paso del tiempo estos recursos dejan de ser valiosos, debido a que son fáciles de copiar, pasando a ser tan sólo la base para estar en competencia (para estar presente en la cancha de juego) pero ya no confieren una ventaja competitiva. Como punto de partida para la identificación de los recursos, éstos pueden ser divididos en seis categorías (han sido sugeridas por Hofer y Schendel en Grant, 1991): recursos financieros, recursos físicos, recursos humanos, recursos tecnológicos, reputación y recursos organizacionales. Se requiere profundizar en la valoración de los recursos, ésta no puede ser aislada, debido a que el valor de los mismos esta determinado por el interjuego con las fuerzas del mercado. De modo que la valoración debe ser realizada en función de los recursos que poseen los demás miembros de la industria, se debe llevar a cabo una comparación con los factores claves de éxito de la industria. Para determinar el valor de los recursos se puede aplicar los cinco test propuestos por Collis y Montgomery (1995): 1) test de inimitabilidad: ¿Son los recursos difíciles de copiar?, 2) test de durabilidad: ¿Qué tan rápido este recurso se deprecia?, 3) test de apropiabilidad: ¿Quién captura el valor creado por los recursos?, 4) test de sustitución: ¿Puede un recurso único ser superado por un recurso diferente?, 5) test de superioridad competitiva: ¿Son sus recursos verdaderamente mejores?.

APLICACIÓN FIRMA: DISTRIBUIDORA RABIE.

Distribuidora Rabie S.A., una de las empresas más antiguas del país, fundada en 1902 en la ciudad de Chillán. Creada por don Nicolás Rabie, operó desde comienzo de siglo bajo el nombre de Casa Rabie, establecimiento dedicado durante varias décadas a la importación y distribución de telas; y más tarde, a la

comercialización de abarrotes. En 1980, esta empresa familiar decide establecer una moderna red de distribución, para lo cual inaugura Distribuidora Rabie. En la actualidad, la empresa cubre desde la segunda a la décima regiones, atendiendo en forma directa y personalizada a comerciantes minoristas establecidos, de varios puntos del país. Este constante crecimiento ha estado respaldado por la más avanzada tecnología en todas las áreas de la empresa.

En la actualidad, la distribuidora atiende a cuarenta mil comerciantes minoristas del país en rubros como abarrotes, confitería, ferretería, bazar, paquetería y línea institucional. Ofrece alrededor de cuatro mil quinientos productos de la industria nacional y extranjera. Posee dos modernos centros de distribución, ubicados en Chillán y Santiago, implementados con una avanzada tecnología para el almacenamiento y manejo de productos. Desde estas instalaciones cubre los diversos puntos del territorio nacional, con una flota superior a los trescientos camiones repartidores, que llegan hasta las localidades más apartadas.

IDENTIFICACION DE LOS RECURSOS

Esta es la etapa fundamental del estudio de competitividad, se han propuesto muchas formas de identificar los recursos de la empresa que confieren a ésta un desempeño superior.

Como punto de partida, para la identificación de los recursos, éstos pueden ser divididos en siete categorías propuestas por Hunt (1997;2000): Financieros, físicos, legales, humanos, organizacionales, informacionales, relacionales.

1.- CATEGORIZACIÓN DE LOS RECURSOS, SEGÚN HUNT.

CATEGORIA RECURSOS	IDENTIFICACION DE RECURSOS
FINANCIEROS FÍSICOS	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Financiamiento propios y de terceros.</i> - <i>Centros de distribución, andenes de carga y descarga, bodegas "raquetizadas", grúas eléctricas y convencionales, transpaletas eléctricas y convencionales, cámaras de frío, Instalaciones y equipamiento altamente tecnificado en seguridad y prevención de riesgos, maquinas de empaque en unidades de venta variables, red de camiones tipo, radio frecuencia en todos los procesos operacionales, terminales de computación en red y servidores de gran capacidad.</i>
LEGALES HUMANOS	<ul style="list-style-type: none"> - <i>La marca "Distribuidora Rabié" la ha llevado a una posición de prestigio.</i> - <i>Las destrezas y habilidades del personal administrativo y operativo, han permitido desarrollar las capacidades necesarias para implementar nuevos software, ampliar la cartera de clientes, desarrollar negocios.</i>
ORGANIZACIONALES	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Capacitaciones realizadas por la empresa, motivación y alto compromiso de su personal, incentivos monetarios por volumen de venta a través de metas, gran capacidad de gestión de los directivos de la empresa, ágil proceso en la toma de decisiones, comunicación en todos los niveles facilitando la gestión de la empresa, identificación de los recursos más importantes y fortalecimiento de éstos, trayectoria, prestigio y experiencia.</i>
INFORMACIONALES	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Ingreso de datos de abastecimiento, alto conocimiento de tecnologías blandas y duras, lo que ha permitido desarrollar software especializados para la empresa en todas sus áreas, I+D, alto conocimiento y dominio del sector en el que se encuentra y del segmento de mercado.</i>
RELACIONALES	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Existe una fuerte relación entre clientes, proveedores, empresa y vendedores, donde se generan alianzas entre estos,</i>

VALORACIÓN DE LOS RECURSOS SEGÚN COLLIS Y MONTGOMERY.

1) Prueba de Inimitabilidad:

RECURSOS	¿SON LOS RECURSOS DIFÍCILES DE COPIAR?
FINANCIEROS - Propios - Terceros	<ul style="list-style-type: none"> - Este es un recurso imitable, debido a que los competidores tienen fácil acceso al financiamiento que le ofrece las distintas alternativas de mercado.
FÍSICOS - Almacén raquetizado. - Computadores en red. - Red de camiones tipo. Grúas y transpaletas.	<ul style="list-style-type: none"> - Este es un recurso inimitable, debido a que el tamaño de Distribuidora Rabié es superior al tamaño de sus competidores, dispone de una gran inversión en activos frente a estos, produciéndose una disuasión económica.
LEGALES - Marca registrada.	<ul style="list-style-type: none"> - Este es un recurso inimitable, debido principalmente por la confianza y prestigio que a lo largo de la trayectoria y experiencia Distribuidora Rabié ha logrado establecer en el mercado, lo que se traduce en sinónimo de calidad y eficiencia para el cliente.
HUMANOS - Vendedores. - Empleados. - Transportistas.	<ul style="list-style-type: none"> - Este recurso es inimitable, debido a que los conocimientos y experiencias adquiridos por el personal han contribuido en forma eficiente al desarrollo de la empresa, siendo importante al momento de hablar de las destrezas, habilidades y capacidades.

<p>ORGANIZACIONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Motivación. - Capacitación - Toma de decisiones. 	<p>- Este recurso es inimitable, debido a que coordina y explota los recursos en forma adecuada, transformándolas en capacidades que la hacen ser distintivas.</p>
<p>INFORMACIONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conoc. de tecnología. - I + D 	<p>- Este recurso es imitable, debido a que la información que el mercado ofrece, está disponible para todas las empresas pertenecientes al sector industrial.</p>
<p>RELACIONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Relación cliente - Relación proveedor 	<p>Este recurso es inimitable, debido a que las relaciones que existen con la empresa y los miembros que interactúan con ella, corresponde a una capacidad de esta para negociar y adquirir confianza.</p>

2) Prueba de durabilidad:

RECURSOS	¿CON QUE RAPIDEZ ESTE RECURSO SE DEPRECIA?
<p>FINANCIEROS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Propios - Terceros 	<p>- Este recurso es de rápida depreciación, debido a que el dinero pierde valor en el tiempo.</p>
<p>FISICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Almacén raquetizado. - Computadores en red. - Red de camiones tipo. - Grúas y transpaletas. 	<p>- Este recurso es de lenta depreciación, debido a las características de cada uno de ellos, poseen alta tecnología que permite una óptima utilización de estos recursos en un periodo de tiempo más largo.</p>
<p>LEGALES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Marca registrada. 	<p>- Este es un recurso de larga duración, debido a que la marca es un intangible y puede incrementar su valor explicado porque Distribuidora Rabié tiene un fuerte reconocimiento en el mercado, adquirido por la trayectoria de la empresa.</p>
<p>HUMANOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vendedores. - Empleados. - Transportistas. 	<p>- Este recurso es durable debido a que las capacidades y habilidades de los empleados, se potencian a medida que se emplean y mejoran continuamente incrementando su valor mediante procesos de aprendizaje como son capacitaciones y constantes entrenamientos que se le otorgan al personal.</p>
<p>ORGANIZACIONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Motivación. - Capacitación - Toma de decisiones. 	<p>- Este recurso es de larga duración, debido a que la empresa está en constante renovación de todos sus procesos organizacionales, preocupada de facilitar la gestión de éstos y de anticiparse a los cambios.</p>
<p>INFORMACIONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conoc. de tecnología. - I + D 	<p>- Este recurso no es durable, debido a que la información que se obtiene del mercado en un momento dado pasa a ser inutilizable para la compañía ante un cambio en las condiciones del entorno por lo que se necesita otra clase de información.</p>
<p>RELACIONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Relación cliente. - Relación proveedor 	<p>- Este recurso es durable, debido a que las relaciones que establece la empresa con proveedores y clientes es una capacidad que ha adquirido Distribuidora Rabié, dando como resultado confiabilidad en los servicios que ofrece.</p>

3) Prueba De La Apropiabilidad

RECURSOS	¿QUIÉN CAPTURA EL VALOR QUE LOS RECURSOS CREAN?
FINANCIEROS - Propios - Terceros	- El valor de este recurso lo recibe la organización.
FISICOS - Almacén raquetizado. - Computadores en red. - Red de camiones tipo. - Grúas y transpaletas.	- El valor de este recurso lo captura la organización ya que la inversión que la empresa realiza en infraestructura es para ofrecer un mejor servicio al cliente, lo que se traduce en un aumento de la cartera de éstos, incrementando el valor para la organización.
LEGALES - Marca registrada.	- El valor de este recurso es capturado por la empresa, debido a que el prestigio y confianza que otorga Distribuidora Rabié, es reflejada por la amplia cartera de clientes y proveedores que trabajan con ésta.
HUMANOS - Vendedores. - Empleados. - Transportistas.	- El valor es capturado por la empresa, ya que las habilidades, destrezas y capacidades que ha adquirido el personal se traduce en un recurso eficiente que le genera beneficios a ésta, creando condiciones que permitan un óptimo desempeño.
ORGANIZACIONALES - Motivación. - Capacitación - Toma de decisiones.	- El valor de este recurso es captado por la empresa, debido a que existe una cultura que está en permanente búsqueda de alternativas de solución que a lo largo generan beneficios a ésta.
INFORMACIONALES - Conoc. de tecnología. - I + D	- El valor de este recurso es captado por la empresa, cuando obtiene información del mercado, y la utiliza en forma eficiente obteniendo beneficios.
RELACIONALES - Relación cliente. - Relación proveedor	- Este recurso es valorado tanto para la empresa, clientes y proveedores debido que al poseer buenas relaciones entre ellos, se obtiene mejores resultados, traducido en beneficios para cada uno de ellos.

4) Prueba De Sustitución.

RECURSOS	¿PUEDE UN RECURSO UNICO SER SUPERADO POR UN RECURSO DIFERENTE?
FINANCIEROS - Propios - Terceros	- Este recurso no es único, debido a que las formas de financiamiento para poder realizar una inversión se logra a través de distintas alternativas, ya sea recursos propios y de terceros como bonos, acciones, instituciones financieras, entre otros.
FISICOS - Almacén raquetizado. - Computadores en red. - Red de camiones tipo. - Grúas y transpaletas.	- Este recurso es único, debido a que la infraestructura, maquinarias, instalaciones y sistemas computacionales que utiliza Distribuidora Rabié son de ultima generación, por lo que es difícilmente superado por un recurso similar que utilicen los competidores existentes en el mercado.
LEGALES - Marca registrada.	- Este recurso es único, debido a que la marca es representativa de la empresa y es propio de esta.

HUMANOS - Vendedores. - Empleados. - Transportistas.	- Este recurso es único. Como se ha señalado anteriormente, las habilidades, destrezas y capacidades que ha adquirido el personal a través del tiempo y la experiencia, son propias tanto de las personas que la ejecutan como de la empresa, y no pueden ser reemplazadas.
ORGANIZACIONALES - Motivación. - Capacitación - Toma de decisiones.	- Este recurso es único de cada empresa, debido a que cada una establece la forma de administrar y gestionar de manera adecuada los recursos y procesos que posee.
INFORMACIONALES - Conoc. de tecnología. - I + D	- Este recurso no es único, debido a que la información disponible en el mercado puede ser superada por nueva información, explicado por el constante cambio del entorno.
RELACIONALES - Relación cliente. - Relación proveedor	- Este recurso es único, debido a que la relación que existe entre la empresa, proveedores y clientes, es una capacidad intrínseca de cada uno de éstos y esta no puede ser reemplazada.

5) Prueba de superioridad competitiva

RECURSOS	¿SON SUS RECURSOS VERDADERAMENTE MEJORES?
FINANCIEROS - Propios - Terceros	- Estos recursos no son mejores porque aunque la empresa tiene buenas alternativas de inversión, estas alternativas están disponibles de la misma forma para todas las empresas.
FISICOS - Almacén raquetizado. - Computadores en red. - Red de camiones tipo. - Grúas y transpaletas.	- Estos recursos son los mejores, debido a que la empresa utiliza los sistemas más modernos en infraestructura, instalaciones y en equipamientos, lo que la diferencia de sus competidores.
LEGALES - Marca registrada.	- Este recurso es superior, debido a que el prestigio que ha acumulado en su trayectoria se ve reflejado en la marca "Distribuidora Rabié"
HUMANOS - Vendedores. - Empleados. - Transportistas.	- Este recurso es superior, debido a que las personas se van perfeccionando de acuerdo a las necesidades de la empresa, y van adquiriendo capacidades que demuestran ser mejor respecto de sus competidores, esto da como resultado la entrega de un servicio óptimo.
ORGANIZACIONALES - Motivación. - Capacitación - Toma de decisiones.	- Este recurso es superior, debido a la gestión que Distribuidora Rabié ha realizado durante todos estos años en la búsqueda de la mejor alternativa de solución, y le ha permitido perfeccionarse utilizando los mejores procesos empresariales.
INFORMACIONALES - Conoc. de tecnología. - I + D	- Este es un recurso superior, debido a que el conocimiento que ha adquirido Distribuidora Rabié acerca del mercado, y la capacidad de obtener y utilizar en forma adecuada la información, la diferencian, demostrando ser mejor que sus competidores.
RELACIONALES - Relación cliente. - Relación proveedor	- Este recurso es superior, debido a que la relación que posee Distribuidora Rabié con los proveedores y clientes, ha permitido establecer confiabilidad entre éstos, generando un clima de satisfacción que permite ver a los clientes y proveedores como aliados.

RESUMEN APLICACIÓN TEST DE COLLIS Y MONTGOMERY

Test Recursos	Inimitables	Durables	Apropiables (valor)	Sustituibles (único)	Superioridad Competitiva
Financieros			✓		
Físicos	✓	✓	✓	✓	✓
Legales	✓	✓	✓	✓	✓
Humanos	✓	✓	✓	✓	✓
Organizacionales	✓	✓	✓	✓	✓
Informacionales			✓		✓
Relacionales	✓	✓		✓	✓

CONCLUSIONES:

Cinco son las condiciones para que un recurso sea competitivamente valioso:

La inimitabilidad es el centro de la creación de valor, debido a que limita la competencia. La idea es poder anticiparse y sostener ganancias por un tiempo antes de ser copiados por los competidores. Para mantener el valor creado del recurso se necesita que exista durabilidad de éste, es decir, el recurso que posea la duración más larga, será el más valioso. Junto con estas dos condiciones se debe establecer que el valor generado por el recurso lo capture la empresa, es decir, represente apropiabilidad por parte de ésta. Debemos tener presente también, que para que el recurso siga creando valor, este debe ser único, cumpliendo la cuarta condición de sustitución. Por último el recurso que posea la empresa debe ser competitivamente superior que los competidores, es decir, saber hacer mejor que estos.

Por lo tanto podemos concluir que los recursos verdaderamente valiosos para Distribuidora Rabié y que al mismo tiempo generan ventajas competitivas; son los siguientes:

- Físicos: Almacén raquetizado, computadores en red, red de camiones tipo, grúas y transpaletas.
- Legal: Marca registrada.
- Humano: Vendedores, transportistas y empleados.
- Organizacional: Capacitación, motivación, toma de decisiones.

Se concluye además que "Distribuidora Rabié es una empresa que posee un sólido liderazgo en el abastecimiento del comercio detallista de Chile, posición que ha logrado gracias a su división de servicios logísticos, siendo esto lo que le genera ventajas competitivas en el mercado". No constituye una única fuente de ventaja competitiva, si no mas bien, la capacidad de la empresa para combinar los recursos más valiosos, tanto físicos, legal, humano y organizacional. Esto le ha permitido posesionarse en el mercado como líder en el abastecimiento del comercio detallista.

Las capacidades individuales que ha adquirido la empresa deben ser transformadas en capacidades funcionales, es decir, la capacidad que ha tenido Distribuidora Rabié para desarrollar su servicio logístico, que abarca desde la recepción hasta la distribución del producto, ha sido desarrollado con personal adecuado, que ha potenciado el desarrollo y crecimiento de la empresa mediante una mezcla de habilidades y conocimientos que abarca todas las actividades de la empresa en forma eficiente, generando con esto capacidades distintivas. Esto lleva a que la empresa esté en un continuo proceso de aprendizaje y mejoramiento; es aquí donde el recurso organizacional cobra importancia, debido a que Distribuidora Rabié ha sido capaz de gestionar todas las actividades y controlar todos los conocimientos que el personal ha adquirido, estando en directo beneficio con el resultado y las estrategias que utiliza la empresa. La integración de todos los recursos antes expuestos da como resultado una posición en el mercado y un reconocimiento de la marca "Distribuidora Rabié", correspondiente al recurso legal, que es sinónimo de confianza y respaldo en el servicio que otorga.

Finalmente, es posible asegurar con certeza que Distribuidora Rabié posee una ventaja competitiva sostenible, fundada por una serie de recursos y capacidades que están en permanente renovación y son muy difíciles de imitar, lo que la ha llevado a una posición de liderazgo en el sector de distribución, permitiendo proyectarse en el futuro, abriendo nuevos mercados.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- AMIT R. y SCHOEMAKER P.J.H. 1993, Strategic Assets and Organizational Ren. *Strategic Management Journal*, 14, pp. 33-46
- ANDREWS , K.,R. 1971. The Concept of Corporate Strategy. Reeditado en (1997), *Resources Firms and Strategies: A Reader in the Resource-Based Perspective*, Nicolai J. Foss (Ed), Oxford University Press, New York.
- ANSOFF I. 1965. *Corporate Strategy*, Penguin, Harmondsworth, R.U.
- BARNEY J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* 1/ 17, pp. 99-120.
- CHANment Review, Spring, pp. 114-135.
- HAMEL G. y PRAHALAD C.,K. 1994, *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- LORENZO G., J. y NAVARRO J., R. 1998. Flexibilidad estratégica y capacidades dinámicas: Utilización de las capacidades latentes y periféricas de la organización. VIII Congreso Nacional de ACEDE Empresa y Economía Institucional, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- MAHONEY J. y PANDIAN, J., R. 1992. The Resources-Based View Within the Conversation of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 13, pp. 363-380.
- MAJLUF N. (1996), Evolución del pensamiento estratégico y la centralidad de la persona en la organización – Curso Tutorial. XIX Taller de Ingeniería de Sistemas, Santiago Chile.
- MARKIDES, C., C. y WILLIAMSON P., J. 1994. Related Diversification, Core Competences and Corporate Performance. Reeditado en (1997) en *Resources Firms and Strategies: A Reader in the Resource-Based Perspective*, Nicolai J. Foss (Ed), Oxford University Press, New York.
- MINTZBERG H. 1994, The Fall and Rise of Strategic Planning, *Harvard Business Review*, January-February, pp. 107-114.
- MONTGOMERY C., A. 1992. Resources: The Essence of Corporative Advantage. *Harvard Business School*, Case 9-792-064, February 4.
- NELSON R., P. y WINTER S.,G. 1982, An Evolutionary Theory of Economic Change, en *Resources Firms and Strategies: A Reader in the Resource-Based Perspective*, Nicolai J. Foss (Ed), Oxford University Press, New York.
- PENROSE E. 1959. The Theory of the Growth of the Firm, Reeditado en (1997), *Resources Firms and Strategies: A Reader in the Resource-Based Perspective*, Nicolai J. Foss (Ed), Oxford University Press, New York.
- PETERAF M., A., 1993. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal* ,14, pp. 179-191.
- PORTER M., E. 1987. From Competitive Advantage to Corporate Strategy. *Harvard Business Review*, May-June, pp. 2-21.
- PRAHALAD, C.K. y HAMEL G., 1990. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, May-June, pp 79-91. Existe artículo en español, (1991), “La organización por unidades estratégicas de negocios ya no sirve”, *Harvard-Deusto Business Review*, 1er trim, pp 47-64.
- ROUSE M., J. y DAELLENBACH,U.1999. Rethinking Research Methods for the Resource-Based Perspective: Isolating Sources of Sustainable Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 20, pp. 487-494.
- RUMELT R., P. 1984. Towards a Strategic Theory of the Firm. Reeditado en (1997), *Resources Firms and Strategies: A Reader in the Resource-Based Perspective*, Nicolai J. Foss (Ed), Oxford University Press, New York.
- SCHOEMAKER P.J.H. 1990. Strategy, Complexity and Economic Rent. *Management Science*, 10/36, October, pp 1178-1192.
- SELZNICK P. 1957. Leadership in Administration: a Sociological Interpretation. Reeditado en (1997), *Resources Firms and Strategies: A Reader in the Resource-Based Perspective*, Nicolai J. Foss (Ed), Oxford University Press, New York.

-
- TEECE D., J.; PISANO G. y SHUEN A. 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 7/18, pp. 509-533.
 - WERNERFELT B. 1984. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5, pp. 171-180. Reeditado en (1997) en *Resources Firms and Strategies: A Reader in the Resource-Based Perspective*, Nicolai J. Foss (Ed), Oxford University Press, New York.
 - WILLIAMS J., R. (1992), How Sustainable is Your Competitive Advantage?. *California Management Review*, Spring, pp. 29-51.