

TEMA-5-DIRECCION-ESTRATEGICA-DE...



DADEUGR



Dirección Estratégica I



5º Doble Grado en Administración y Dirección de Empresas y Derecho



**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de Granada**

**ESTUDIOSA SIEMPRE PA' SER
DOCTORA, INGENIERA,
PERIODISTA...**

**COLACAO BATIDOS
MOTIVA TU FUTURO YO.**



ColaCao

PERDÓN, ¿TE LLAMAS APROBADO Y DE APELLIDO CONUNDIEZ? ¡TÚ PUEDES!

TEMA 5: EL ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

1. INTRODUCCIÓN. ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LO QUE HAY DENTRO DE LA EMPRESA?

a) FUNDAMENTOS DE LA CAPACIDAD ESTRATÉGICA.

La capacidad estratégica se puede definir como la adecuación y el ajuste de los recursos y competencias de una organización para que esta pueda sobrevivir y prosperar.

b) RECURSOS Y COMPETENCIAS.

Los recursos tangibles son los activos físicos de una organización. Por el contrario, los intangibles son activos inmateriales. Analizamos los recursos de una organización en función de las siguientes categorías: recursos físicos, financieros, humanos y de capital intelectual.

Estos recursos son importantes pero las acciones de la organización lo son al mismo nivel.

La **eficiencia y eficacia de los recursos físicos o financieros, o del personal**, no depende de su existencia sino de cómo se gestionen, de la cooperación entre las personas, su capacidad de innovación, etc.

El término competencias se utiliza para hacer referencia a las actividades y procesos por los que una organización estructura sus recursos de forma eficaz. Para comprender la capacidad estratégica, el énfasis no se pone únicamente en que los recursos existan sino en cómo se utilizan.

c) CAPACIDADES UMBRAL.

Son aquellas capacidades esenciales para que la organización sea capaz de competir en determinado mercado. Sin estas capacidades, es improbable que una organización sea capaz de sobrevivir en el mercado.

¿Cuáles son los recursos umbral necesarios para respaldar determinadas estrategias? Si una organización no los posee, será incapaz de satisfacer los requisitos mínimos de los consumidores y, por tanto, incapaz de seguir existiendo.

Análogamente, *¿cuáles son las competencias umbral necesarias para organizar los recursos de forma que se satisfagan los requisitos de los clientes y se respalden determinadas estrategias?*

De estas 2 preguntas surgen las siguientes cuestiones importantes:

- Los niveles umbral de la capacidad cambiarán, y normalmente aumentarán a lo largo del tiempo conforme cambien los factores críticos del éxito y a través de las necesidades de los competidores y los nuevos entrantes.

Por tanto, **es necesario revisar y mejorar continuamente esta base de recursos y competencias para seguir en el negocio.**

- Uno de los retos que tienen que superar las empresas es la elección que les conduzca a lograr un nivel de capacidad umbral suficiente para los distintos tipos de clientes.

WUOLAH

- Un problema para las organizaciones establecidas es el exceso de capacidades que pueden experimentar a medida que se van produciendo cambios paulatinos en el entorno empresarial. A no ser que la organización sea capaz de deshacerse de esos recursos o competencias redundantes, puede resultarle imposible liberar suficientes fondos para invertir en los nuevos recursos o competencias que se necesitan, por lo que los costes serán demasiado elevados.
- Es importante reconocer el hecho de que el nivel umbral requerido probablemente implicará la necesidad de disponer de recursos y competencias complementarios. No tiene sentido disponer de los niveles umbral en términos de recursos si no se tienen los niveles umbral en términos de competencias.

2. RECURSOS ÚNICOS Y COMPETENCIAS NUCLEARES.

Aunque las capacidades umbral tienen una importancia fundamental, no crean de por sí una ventaja competitiva. Es más probable que la ventaja competitiva se cree y mantenga si la organización tiene capacidades distintivas o únicas que los competidores no pueden imitar.

Los recursos únicos son aquellos recursos que sostienen de forma crítica la ventaja competitiva y que los demás no pueden imitar u obtener.

En cuanto a las competencias nucleares, son las actividades y los procesos que se utilizan para organizar los recursos de forma que se logre una ventaja competitiva que los demás no pueden imitar u obtener.

a) CARACTERÍSTICAS DE LAS CAPACIDADES PARA OBTENER UNA VENTAJA COMPETITIVA.

Si las capacidades de la organización no satisfacen las necesidades del consumidor, al menos a un nivel umbral, la organización no puede sobrevivir. Si no puede gestionar sus costes de forma eficiente, y no puede continuar mejorando en este sentido, será vulnerable a los que sí puedan. Sin embargo, si el objetivo es lograr una ventaja competitiva, todo lo anterior no es suficiente. La cuestión se convierte, pues, en ¿qué recursos y competencias pueden ofrecer una ventaja competitiva de forma que se pueda sostener en el tiempo? Así pues, es necesario que la capacidad estratégica satisfaga otros criterios.

b) VALOR DE LAS CAPACIDADES ESTRATÉGICAS.

Una organización que quiere lograr una ventaja competitiva debe satisfacer las necesidades y expectativas de sus consumidores. La importancia del valor para el consumidor, en la práctica, se suele ignorar. Los directivos pueden afirmar que alguna capacidad particular de la organización tiene valor sencillamente porque es distintiva. El disponer de capacidades, en términos de recursos o competencias, que son distintas de las de otras organizaciones no es, en sí base de una ventaja competitiva.

No tiene sentido tener capacidades que no son valiosas para el consumidor; las capacidades estratégicas deben ser capaces de ofrecer lo que el consumidor valora en cuanto al producto o servicio.

Superportátil. Superpotencia para tus estudios.

Precios especiales para estudiantes y profesores.



10%
dto **Mac**

5%
dto **iPad**

Con cualquier Mac o iPad
Microsoft 365 incluido.



Escanea el QR
para saber más.

Rossellimac

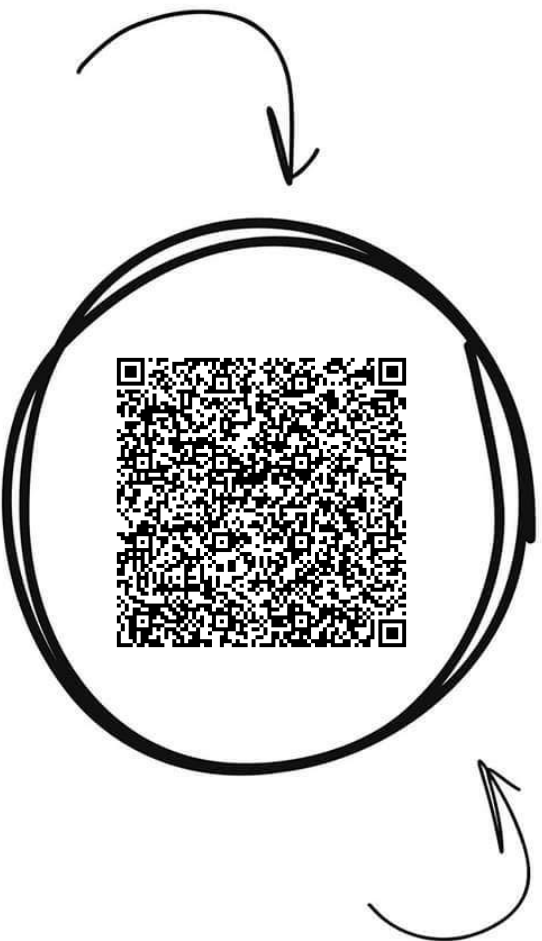
Tu especialista en Apple.

Descuento de 10% en MacBook Pro, iMac y Mac Studio y descuento de 5% en iPad para estudiantes y profesores mayores de 18 años. Oferta válida hasta el 24/9/2023. Microsoft 365 Personal (Valorado en 69€) incluido con la compra de cualquier Mac o iPad.

Dirección Estratégica I



Comparte estos flyers en tu clase y consigue más dinero y recompensas



Banco de apuntes de la

MUOLAH

1

Imprime esta hoja

2

Recorta por la mitad

3

Coloca en un lugar visible para que tus compis puedan escanar y acceder a apuntes

4

Llévate dinero por cada descarga de los documentos descargados a través de tu QR



c) **RAREZA DE LAS CAPACIDADES ESTRATÉGICAS.**

No se puede lograr una ventaja competitiva si la capacidad estratégica de la organización es la misma que la de las demás. Sin embargo, es posible que un competidor tenga la capacidad única o rara que ofrezca la ventaja competitiva. Esta capacidad podría venir dada por recursos únicos.

Ejemplos: bibliotecas que tienen colecciones de libros únicos que no existen en otra parte; una empresa con una marca poderosa, una tienda con una excelente ubicación, etc.

- La rareza puede depender de quién posee la competencia y de la facilidad con que se puede transferir.

Una ventaja más duradera puede encontrarse en las competencias de la organización para reclutar, formar, motivar y recompensar a estos individuos excepcionales, de forma que se asegure de que no van a desertar en favor de los competidores. Es posible que una competencia nuclear se encuentre en la cultura que atrae a estos individuos para que trabajen en una determinada organización.

- Una organización puede haberse asegurado un acceso preferente a los consumidores o proveedores, tal vez tras superar un proceso de autorización o ganando una licitación. Esto puede resultar parcialmente ventajoso si la autorización del acceso no se puede obtener sin disponer de determinado historial de actividades o tras haber seguido determinado programa de desarrollo.
- Algunas competencias son dependientes de la situación y no son transferibles, porque solo ofrecen valor si se utilizan en determinada organización.

También puede darse el caso de que los costes de transferir las competencias de una organización a otra sean demasiado elevados.

- Algunas veces, las organizaciones existentes tienen una ventaja debido a los costes hundidos que ya han sido amortizados y que, por tanto, permiten que la organización opere con un coste general significativamente inferior. Otras organizaciones tendrían que hacer frente a costes mucho más elevados para poder empezar a competir. Sin embargo, siempre existe la posibilidad de que un competidor encuentre una forma nueva de competir utilizando recursos o competencias distintas.

Aunque la rareza de las capacidades estratégicas puede ofrecer una base de ventaja competitiva, existen riesgos de que existan redundancias. Las capacidades raras pueden convertirse en rigideces nucleares, difíciles de alterar y perniciosas para la organización y sus mercados.

d) **SOLIDEZ DE LAS CAPACIDADES ESTRATÉGICAS (CONVIENE ATENDER A SU EXPLICACIÓN).**

La búsqueda de una capacidad estratégica que ofrece una ventaja competitiva sostenible no es nada evidente: implica identificar capacidades que tengan posibilidades de ser duraderas y que los competidores consideran difíciles de imitar u obtener. El criterio de solidez se describe a veces como una “no imitabilidad”.

Las competencias nucleares serán las actividades o procesos vinculados en los que se aplican los recursos de tal manera que se logra una ventaja competitiva. Crean y sostienen la capacidad de satisfacer los factores críticos del éxito de determinados grupos de consumidores mejor que otros proveedores y de una forma difícil de imitar. Para poder lograr esta ventaja, las competencias nucleares tienen que cumplir estos requisitos:

- Relacionadas con una actividad o proceso que sostiene el valor de las características del producto o servicio, desde la perspectiva del consumidor.
- Las competencias deben llevar a niveles de rendimiento que son mejores que los de los competidores.
- Deben ser sólidas, difíciles de imitar por parte de los competidores.

e) **NO SUSTITUIBILIDAD.**

La consecución de una ventaja competitiva sostenida también implica evitar el riesgo de sustitución. Ofrecer valor a los consumidores y poseer competencias complejas, incorporadas a la cultura, puede significar que es difícil que otras organizaciones copien esas competencias. Sin embargo, siempre hay riesgo de que se produzca una sustitución.

- Una forma de que se produzca es que todo el producto o servicio sea la víctima de la sustitución.
- Puede producirse también en un ámbito distinto al del producto o servicio, es decir, en el ámbito de las competencias.

Es necesario que los directivos sean conscientes del grado en que sus competencias son vulnerables a una sustitución.

En resumen, la ventaja competitiva sostenible puede alcanzarse en las organizaciones que tienen capacidades estratégicas que son valiosas para los compradores, raras, sólidas y no sustituibles.

3. CAPACIDADES DINÁMICAS.

Los entornos cambian cada vez más deprisa y la tecnología está dando lugar a una innovación más rápida, luego hay mayor capacidad de imitar y sustituir los productos y servicios actuales. Los consumidores tienen más elecciones, las posibilidades de crear una ventaja competitiva sostenible es cada vez más improbable.

La cuestión es ponerle más énfasis en la capacidad de la organización para cambiar, innovar, ser flexible y adaptarse a un entorno que cambia rápidamente.

Por capacidades dinámicas entendemos la habilidad de una organización para desarrollar y cambiar las competencias de cara a satisfacer las necesidades de entornos que cambian rápidamente.

Estas capacidades pueden ser relativamente formales, como los sistemas de la organización para desarrollar nuevos productos o los procedimientos estándar para autorizar un gasto de capital. También pueden adoptar la forma de importantes movimientos estratégicos, como las adquisiciones o las alianzas.

O bien pueden ser más informales, como la forma de tomar decisiones. También podría adoptar la forma de un conocimiento organizativo arraigado sobre cómo se resuelven determinadas circunstancias que afronta la organización, o cómo se innova.

En definitiva, aunque en condiciones más estables se puede lograr la ventaja competitiva construyendo competencias nucleares que puedan ser duraderas en el tiempo, en condiciones de mercados más dinámicos, la ventaja competitiva debe desarrollarse creando la capacidad de cambiar, innovar y aprender, creando la capacidad de disponer de una aptitud dinámica.

ColaCao

PERDÓN, ¿TE LLAMAS APROBADO Y DE APELLIDO CONUNDIEZ? ¡TÚ PUEDES!

4. DIAGNÓSTICO DE LA CAPACIDAD ESTRATÉGICA.

a) CADENA DE VALOR Y RED DE VALOR.

i. Cadena de valor (conviene profundizar quizás).

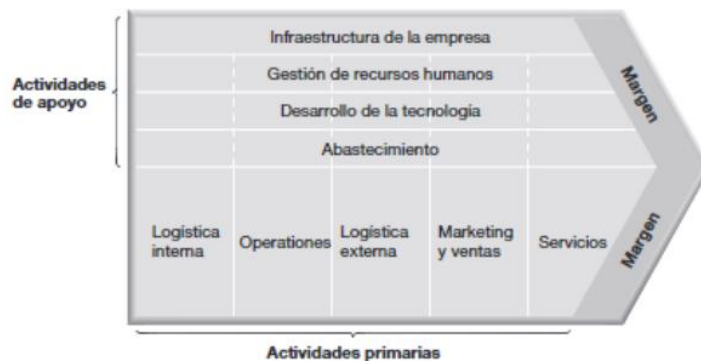
Si las organizaciones van a lograr una ventaja competitiva ofreciendo valor a sus consumidores, tienen que comprender cómo se crea o se pierde este valor.

La cadena de valor describe las actividades dentro y fuera de una organización que permiten crear un producto o servicio. Es el coste de estas actividades de valor y el valor que ofrecen lo que determina si se desarrollan o no proyectos o servicios que ofrecen el mejor valor posible.

Las actividades primarias están relacionadas directamente con la creación o provisión de un producto o servicio y se pueden agrupar en cinco grandes áreas: logística interna, operaciones que transforman los factores productivos, logística externa, marketing y ventas.

Cada grupo de actividades primarias está relacionado con las actividades de apoyo, que ayudan a mejorar la eficacia o eficiencia de las actividades primarias. Se pueden dividir en cuatro áreas: abastecimiento, desarrollo de la tecnología, gestión de RRHH e infraestructura.

Cuadro 3.6 La cadena de valor de una organización



ii. Red de valor.

Es el conjunto de relaciones y vínculos entre organizaciones necesarios para crear un producto o servicio.

En la mayoría de industrias no es frecuente que una organización realice por sí sola todas las actividades de valor, desde el diseño del producto hasta la entrega al consumidor. Suele existir una especialización y cualquier organización individual forma parte de una red de valor mayor.

Este proceso de especialización dentro de la red de valor puede ofrecer la excelencia en crear productos que ofrecen el mejor valor posible.

La organización debe tener claro cuáles son las actividades que debe hacer por sí misma y cuáles no, y puesto que gran parte del coste de la creación de valor se produce en las

WUOLAH

cadena de abastecimientos y distribución, los directivos tienen que comprender todo este proceso y cómo pueden utilizar estos vínculos y relaciones para mejorar el valor para el cliente.

Es esencial que las organizaciones comprendan las bases de sus capacidades estratégicas respecto a la red de valor en general. Algunas de las cuestiones clave que hay que abordar son las siguientes:

- Dónde se encuentran los costes y dónde se crea el valor.
- Qué actividades tienen una importancia crucial.

b) FORTALEZAS Y DEBILIDADES.

El análisis DAFO resume las cuestiones clave sobre el entorno empresarial y la capacidad estratégica de una organización que pueden afectar con más probabilidad al desarrollo de la estrategia.

También puede ser útil como punto de partida para generar opciones estratégicas y valorar los posibles cursos de acción en el futuro.

El objetivo es valorar en qué grado las actuales fortalezas y debilidades son relevantes y capaces de superar los cambios que se están produciendo en el entorno empresarial.

El análisis DAFO solo es útil si es un análisis comparativo, si analiza debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades respecto a las de los competidores.

En este análisis, una puntuación positiva indica que la fortaleza de la empresa va a ayudar a aprovechar o resolver un problema que surja por un cambio en el entorno, o que se compensará una debilidad gracias a dicho cambio. Una puntuación negativa indica que la fortaleza disminuirá por ese cambio o que alguna debilidad impedirá que la organización supere los problemas que genera dicho cambio.

En general, el DAFO debería ayudar a centrar el análisis sobre las elecciones futuras y el grado en que la organización es capaz de respaldar estas estrategias. Sin embargo, existen algunos peligros al realizarlo:

- Puede dar lugar a listas muy largas de posibles fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- Se puede generalizar demasiado. El identificar una explicación general de la capacidad estratégica no permite avanzar mucho en la explicación de las razones de dicha capacidad. El análisis DAFO no debe sustituir a un análisis más riguroso y profundo.

5. GESTIÓN DE LA CAPACIDAD ESTRATÉGICA.

Esta sección trata de lo que pueden hacer los directivos para gestionar y mejorar la capacidad estratégica de su organización, ya sea porque son incapaces de alcanzar los requisitos umbral o porque se han identificado fuentes de una ventaja competitiva. Esto se realiza a partir de las limitaciones de la gestión de las capacidades estratégicas; la extensión y adición de capacidades; la gestión del personal para desarrollar capacidades y la creación de capacidades dinámicas.

a) EXTENSIÓN Y ADICIÓN DE CAPACIDADES.

Cabe que se den situaciones en las que se puedan tomar decisiones y emprender acciones que permitan el desarrollo de las capacidades estratégicas en el seno de la organización, mediante un desarrollo de las capacidades externas.

- Extensión de las mejores prácticas: es posible que la dirección identifique capacidades estratégicas en un área de negocio que no existen en otras unidades de negocio. La dirección puede intentar extender estas mejores prácticas a todas las unidades de negocio, pero las capacidades que existen en una parte de la organización no se pueden transferir fácilmente a otra.
- Adición y cambio de actividades: ¿se pueden añadir actividades o alterar las existentes para que se refuercen la consecución de los factores críticos del éxito?
- Extensión de competencias: los directivos pueden encontrar una oportunidad de crear nuevos productos o servicios a partir de las competencias existentes.
- Desarrollo a partir de debilidades aparentes: las empresas, ante una situación de incapacidad para igualar la capacidad estratégica de sus rivales, pueden desarrollar una ventaja competitiva impulsando recursos o actividades sin valor.
- Supresión de actividades: eliminar, contratar en el exterior o reducir los costes de actividades que se realizan en la actualidad pero no son esenciales para ofrecer valor a los clientes.
- Elecciones: ¿tiene la organización que hacer determinadas elecciones? Se puede dar el caso de que los consumidores de los distintos segmentos del mercado tengan requisitos diferentes y que la empresa esté intentando satisfacerlos mediante la misma unidad de negocio.
- Desarrollo de la capacidad externa: puede haber una forma de desarrollar las capacidades en el exterior. Una de las razones por las que las empresas realizan alianzas y joint ventures es para aprender a hacer las cosas de forma distinta.

b) GESTIÓN DEL PERSONAL PARA DESARROLLAR LAS ACTIVIDADES.

La capacidad estratégica suele depender de las actividades cotidianas que realiza el personal de las organizaciones, por lo que es importante desarrollar sus capacidades para reconocer la importancia de lo que se hace respecto a la capacidad estratégica de la organización.

- Es posible que sea necesario poner en marcha un programa de desarrollo y formación personalizado con fines estratégicos para desarrollar competencias que ofrezcan una ventaja competitiva.
- Las políticas de recursos humanos pueden utilizarse para desarrollar determinadas competencias.
- En términos más generales, puede ser importante sensibilizar al personal sobre la relevancia que tienen las acciones propias del nivel estratégico. El ayudar a que la gente vea la relación que tiene su trabajo con el marco estratégico general de la organización puede aumentar la probabilidad de su contribución al éxito competitivo y aumentar su motivación para ello.

c) CREACIÓN DE CAPACIDADES DINÁMICAS.

En condiciones que cambian rápidamente, las empresas de éxito pueden ser aquellas que han desarrollado sus capacidades dinámicas para reajustar continuamente las competencias

necesarias. En efecto, su competencia pasa a ser la capacidad de aprender y desarrollarse. Las características de lo que se conoce como la organización que aprende pueden adquirir una importancia especial:

- El reconocimiento de la intuición de las personas de la organización como algo significativo.
- La aceptación de los planteamientos diferentes, incluso de las ideas contrapuestas, deben ser bienvenidos.
- La experimentación debe convertirse en la norma y en parte del proceso de aprendizaje.

Los directivos tienen que analizar cómo pueden proteger y fomentar este tipo de comportamientos, así como analizar qué actividades adicionales resultan útiles para respaldar este aprendizaje, la forma de estructurar la organización y cuáles son las estrategias que debe aplicar la misma para desarrollar las capacidades dinámicas.

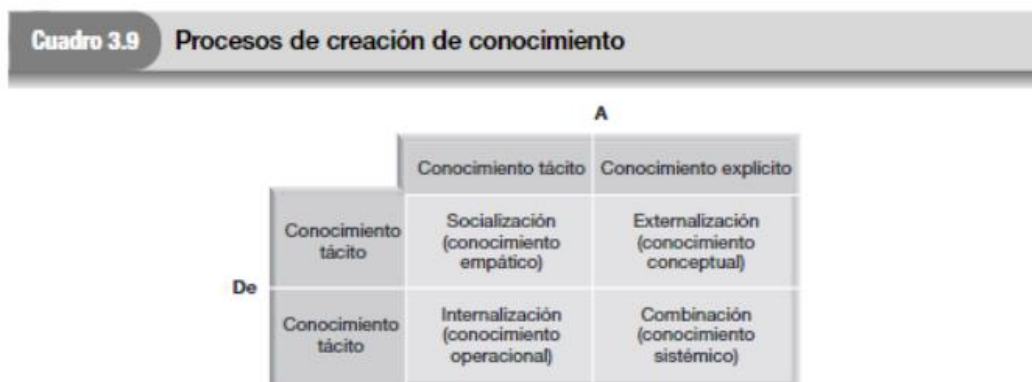
Los sistemas formales solo tienden a capturar el conocimiento formal de la organización, y esto solo es una parte de la base necesaria para lograr la capacidad estratégica, sobre todo en condiciones dinámicas. Señalamos la importancia de crear el tipo de cultura y de estructura adecuadas para que la organización pueda fomentar el aprendizaje y que se comparta la información.

Cuanto más énfasis se pone en la creación de sistemas formales, más se está limitando e inhibiendo el desarrollo de las capacidades dinámicas.

Las empresas realmente innovadoras son aquellas que pueden modificar y ampliar el conocimiento de los individuos para crear una espiral de interacción entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito, mediante 4 procesos:

- Socialización: compartir experiencias entre individuos permitiéndoles adquirir conocimientos tácitos de otros sin un sistema formal o sin utilizar el lenguaje.
- Externalización: articular el conocimiento tácito en conceptos explícitos.
- Internalización: convertir el conocimiento explícito en conocimiento tácito.

Está relacionado con el concepto de “aprender haciendo”. Los directivos también tienen que plantearse si existen peligros en la actual base del éxito competitivo. Por ejemplo, es posible que las actividades que constituyen la base del éxito se arraiguen tanto en la forma de hacer las cosas de la organización que termine siendo difícil cambiarlas. Pueden convertirse en rigideces nucleares.



Ola

Hi!

Hei!

Clases
Presenciales
y Online

Para más info

afterschool@afterschoolgranada.es
afterschoolgranada.es



Escríbenos al 678050172

VÍDEO

1. ¿QUÉ TIENE QUE OCURRIR PARA QUE UNA EMPRESA TENGA ÉXITO?

Hay que tener en cuenta que cuando hablamos de estrategia y cuando hablamos de estrategia competitiva el objetivo siempre es buscar qué tiene que ocurrir para que una empresa tenga éxito.

Esta obsesión por el éxito ha llevado a pensar, sobre todo, durante el siglo XIX y también hasta los años 80 del siglo XX, que quizá el entorno general, el país, era lo que hacía que las empresas pudieran tener éxito. A partir de los años 80, en el siglo XX, cambia el punto de vista sobre el cual se quieren enfocar las cosas y se empieza a hablar del posicionamiento de la empresa dentro de un ámbito económico, dentro de un sector.

Hay gran cantidad de escritos y de Tratados sobre estos temas, desde Adam Smith (*La Riqueza de las Naciones*), para el entorno general, hasta más recientemente en el siglo XX la estrategia competitiva de Michael Porter, que también tiene otra obra específica sobre estrategia competitiva de las naciones.

Pero claro había **dos problemas que quedaban sin resolver de esta forma:**

- Empresas que van bien en entornos maduros o en declive. Situación en la cual nos encontrábamos con que había algunas empresas que iban bien, mientras que su entorno general, o incluso en su entorno específico, su sector, estaban en situaciones problemáticas.
- Empresas que van mal en situaciones favorables. Situación de empresas que iban mal cuando la mayor parte de la empresa iban bien en una situación competitiva, en principio favorable. Es decir, empresas que entraban en crisis, e incluso tenían que cerrar cuando las circunstancias del entorno eran favorables.

Cuando hablamos de análisis interno desde un punto de vista estratégico, busca entender cuáles son los recursos o sus habilidades que tiene una empresa a su disposición para poner para poder tener un éxito competitivo.

Hay gran cantidad de **ventajas de hacer un análisis estratégico interno frente al análisis externo y frente a otro tipo de análisis internos.** Se puede desarrollar esas ideas, pero hoy más bien hay que centrarnos algunas conclusiones generales. El análisis interno desde un punto de vista estratégico es clave para entender el éxito competitivo de una empresa.

2. CARACTERÍSTICAS EN LOS RECURSOS DE UNA EMPRESA QUE APORTAN VENTAJA COMPETITIVA PARA UNA ORGANIZACIÓN.

Esta identificación de características es fundamental porque sabemos que en una empresa hay muchos recursos y muchas competencias muy diferentes. En este apartado lo que queremos saber es identificar aquellos rasgos que en esos recursos o en esas competencias nos permiten conocer los realmente valiosos para aportar ventajas competitivas.

Hay **cuatro rasgos clave:** dos de ellos van a ser importantes, sobre todo, para generar una ventaja competitiva (*ser raro y ser valioso*); y, por otro lado, hay otros dos rasgos importantes para mantener la ventaja competitiva (*características de ser inimitable e insustituible*).

- El **ser raro** en un recurso o en una competencia se refiere a que tengamos un recurso competencia que sea único, que solo mi empresa pueda disponer de ese recurso (poco habitual en la industria, poco habitual en el sector). En este caso, tendríamos una base

importante para construir una ventaja competitiva. Pero, obviamente, esto no es suficiente, y es por esto por lo que vamos a hablar en seguida de cuáles son las otras características importantes. Se ha de concretar que el ser raro si es una base fundamental ya que nos permite tener algo distinto a los demás.

Algo que es importante plantearse es lo siguiente: *¿cuáles son los factores que pueden llevar a contar con un recurso único, con un recurso raro?*

Si lo pensamos un poco, en un mercado en competencia perfecta, en donde sería factible poder comprar o vender cualquier recurso, esto no va a ser necesariamente fácil, y es por eso que, en general, lo de la rareza suele estar más presente en competencias de la empresa que en recursos.

- El **ser valioso**, en este caso, no tiene que ver con el precio que hemos pagado por ese recurso o el precio que otros estarían dispuesto a pagar por él. Tiene que ver con que sean relevantes y sea útil para nuestros clientes. Por tanto, un recurso o una competencia es valiosa si aporta algo que es interesante para nuestros clientes ya que satisface mejor sus necesidades; o, en otras palabras, los clientes de mi empresa gracias a ese recurso reducen sus costes o aumentan sus ingresos.

Entonces, si tenemos un recurso que es único en **raro y valioso** tengo un recurso que me puede generar ventaja competitiva para mi organización. Sin embargo, ya hemos comentado que hay otras dos características que son también importantes para mantener esa ventaja competitiva.

- El **ser inimitable** no quiere decir que ese recurso no se pueda copiar con facilidad. Imaginemos que tenemos un recurso que es único y es valioso, pero si otra organización puede copiar fácilmente ese recurso o esa competencia entonces va a ser una ventaja competitiva que vamos a perder muy rápidamente y, por lo tanto, no es demasiado atractiva.

Por lo que ser inimitable es la dificultad para que otra empresa pueda repetir las características que permiten el funcionamiento ventajoso (una vez que se observa que funciona).

- El **ser insustituible** consiste en que no exista otro recurso u otra competencia que sea distinto pero que pueda cumplir la misma función que el recurso de la competencia a la que nos estamos refiriendo (que lo que aporta el recurso o competencia no puede ser encontrado en otro). En este caso, la idea es que otro recurso de otras competencias ofrezcan menos prestaciones que el recurso competencia del que estamos hablando.

3. CASO DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS.

¿Por qué? Las capacidades dinámicas se van a dar cuando una empresa tiene algo único, valioso, insustituible e inevitable, pero además es importante referirnos a ella porque ocurre que el entorno cambia. Así que, lo que puede ser valioso en un momento determinado, quizás no lo es en otro; o lo que antes era insustituible, ahora ya ha pasado a ser sustituible.

Definición. Por tanto, cuando hablamos de **capacidades dinámicas** nos estamos refiriendo a **una habilidad de una organización para desarrollar y cambiar las competencias con el objetivo de satisfacer las necesidades de entornos que cambian rápidamente.**

4. HERRAMIENTAS ESTRATÉGICAS PARA TRABAJAR CON LOS RECURSOS INTERNOS DE UNA EMPRESA.

Estas herramientas son especialmente importantes porque dentro de una organización hay muchos recursos y muchas competencias y es fácil de desorientarse en cuanto a qué es lo prioritario para la toma de decisiones.

Por tanto, con estos modelos lo que vamos a tener son **guías de referencia para pensar más rápido sobre fortalezas internas de la organización.**

Estas guías que vamos a desarrollar pueden ser, o bien de diagnóstico, o bien, de gestión. Las de **diagnóstico** nos sirven para identificar mejor cuáles son las fortalezas claves, y nos vamos a centrar en las más conocidas desde el punto de vista de la dirección estratégica:

- en primer lugar, la cadena de valor y la red de valor
- y, en segundo lugar, la matriz DAFO (SWOT)

Empezando con la **CADENA DE VALOR**, la idea general aquí es contar con un modelo que permita visualizar toda la actividad y los recursos desde que el producto se pone en un proceso de elaboración, desde la obtención de las materias primas, hasta que llega al cliente final. Esta herramienta se suele representar gráficamente así:



Esta herramienta es una propuesta del profesor Michael Porter, el cual distingue distintos elementos dentro de su propuesta de cadena de valor

- Actividades, que hay de dos tipos: actividades primarias y actividades de apoyo. Las *actividades primarias* están en la parte de abajo de la representación de esta especie de flecha, y se refiere a actividades por las que pasa el producto o servicio (empezamos por la logística, producción u operaciones, logísticas de distribución, comercialización post venta...). Por otro lado, en la parte de arriba de la figura se representan las *actividades de apoyo*, que son las que son útiles para el desarrollo de las actividades primarias (recursos humanos, aprovisionamiento...). Y, además, cuando se representan las actividades, el tamaño de las actividades se suele relacionar con el coste que la misma representan para la empresa; si bien, al mismo tiempo que hacemos un análisis de costes también hacemos un análisis de cuánto margen supone en cada una de ellas.
- Relaciones entre esas actividades. Por ejemplo, el interés que tendría hacer un estudio de cuál es el impacto de lo que hacemos en nuestro proceso de operaciones o producción en la comercialización.

Desde este punto de vista, podemos distinguir entre:

- ✓ *Eslabones horizontales.* Es la forma de denominar a las relaciones entre actividades dentro de la cadena de valor; que pueden ser, o bien, entre actividades del mismo tipo, o, actividades primarias, o bien, entre actividades primarias y secundarias;
- ✓ *Eslabones verticales.* Cuando hablamos de eslabones verticales estaríamos hablando de relaciones entre actividades de la cadena de valor y actividades de la cadena de valor de mis proveedores o de mis distribuidores o clientes.

Hay un concepto que en los últimos años ha sido especialmente útil, conforme las empresas han ido externalizando algunas de sus actividades, y es el concepto de la **RED DE VALOR**. El concepto de la red de valor se refiere al conjunto de cadenas de valor que están asociadas con un producto o servicio; o lo que es lo mismo, incluye todas las cadenas de valor de mis proveedores (la mía propia y la de mis distribuidores y clientes), de tal forma que vaya viendo de qué manera las actividades de uno impactan en las actividades de otros.

Michael Porter propone que para obtener ventaja competitiva se podría hacer: gestionar muy bien las actividades o, lo que normalmente suele ser más fácil desde el punto de vista estratégico, generar valor a través de los eslabones de las relaciones entre actividades.

Aquí hay dos posibilidades:

- generar valor por optimización, en donde tendríamos la posibilidad de que lo que hago en una actividad suponga una disminución en los costes de otras (por ejemplo, con producción y servicios por ventas);
- coordinado las actividades, de tal forma que, por ejemplo, lo que hago en producción me sea útil, no sólo para mejorar la calidad, sino para reducir los costes de almacenamiento, y, al mismo tiempo, propiciar una mejor gestión empresa.

Cuando se haga este análisis, lo más óptimo es: (1) identificar las actividades que aporten valor, (2) identificar eslabones (mucho más eslabones que actividades) y, por último, (3) saber cuál es la importancia de la red de valor en la empresa.

La red de valor ha ido asumiendo muchas actividades que originalmente estaban dentro de la cadena de valor de la propia empresa.

La segunda de las herramientas de diagnóstico a la que nos queremos referir es a la popular **MATRIZ DAFO**. Esta matriz trata de sintetizar la situación de la empresa frente a su entorno. Esas iniciales, DAFO, vienen de intentar resumir: las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

Hay varias **versiones de cómo hacer una matriz DAFO**:

- La versión más básica, más simple, consistiría en empezar por el análisis externo y ver cuáles son las oportunidades y las amenazas que en dicho análisis de una empresa se puedan encontrar. Posteriormente, continuamos con el análisis interno y ver cuáles son las principales fortalezas y las principales debilidades que la empresa tiene. De esta manera, tendríamos, por una parte, las situaciones positivas que hay en el interior de la empresa o que hay en el exterior, y, por otra parte, las situaciones negativas en el exterior

Superportátil. Superpotencia para tus estudios.

Precios especiales para estudiantes y profesores.



10%
dto
Mac

5%
dto
iPad



Con cualquier
Mac o iPad
Microsoft 365
incluido.

a las cuales estamos llamando amenaza, o en el interior que estamos llamando debilidades.

- Ha habido también algunas propuestas para intentar hacer una versión un poco más sofisticada de esta matriz DAFO (la versión “avanzada”). Es aquella en donde se trata de conjugar a la vez el análisis externo y el análisis interno. .



Junto con las herramientas de diagnóstico, tenemos también algunas herramientas que son herramientas de gestión. Con las herramientas de gestión lo que se trata de fortalecer las capacidades estratégicas.

- Herramientas que permiten gestionar competencias que generan éxito. Las competencias que generan éxitos son especialmente importantes, aunque a veces no está claro cuando las debo de mantener o cuando las debo de cambiar.
- Herramientas que son especialmente útiles para aumentar la capacidad interna: fusiones, adquisiciones, alianzas, formación interna...
- Herramientas para potenciar el valor que aportan las personas. Especialmente importantes en las últimas décadas.
- Herramientas para priorizar las capacidades dinámicas de la empresa.

En conclusión, hemos analizado una serie de herramientas que nos sirven para hacer el diagnóstico estratégico de la situación de una organización (la cadena de valor, la red de valor y la matriz DAFO) y, por otro lado, una serie de herramientas que son útiles, sobre todo, para la gestión de los elementos internos claves para obtener ventaja competitiva.

Rossellimac

Tu especialista
en Apple.

Descuento de 10% en MacBook Pro, iMac y Mac Studio y descuento de 5% en iPad para estudiantes y profesores mayores de 18 años. Oferta válida hasta el 24/9/2023. Microsoft 365 Personal (Valorado en 69€) incluido con la compra de cualquier Mac o iPad.

WUOLAH