

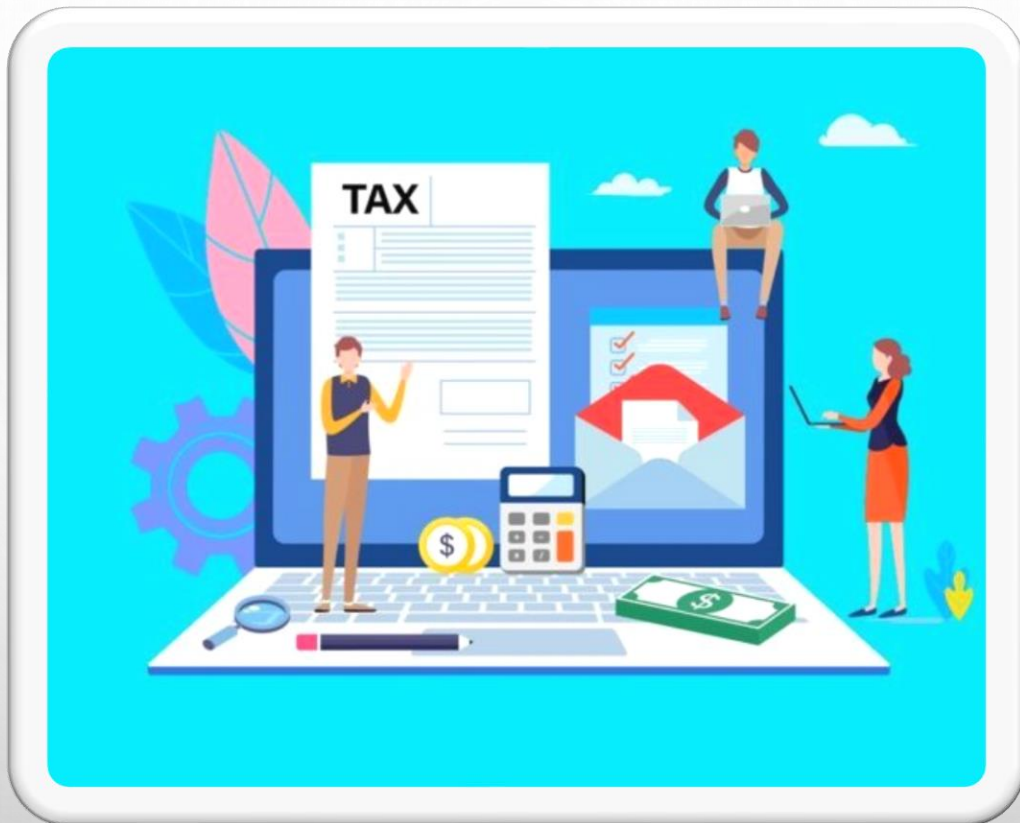
# Estrategia y Talento

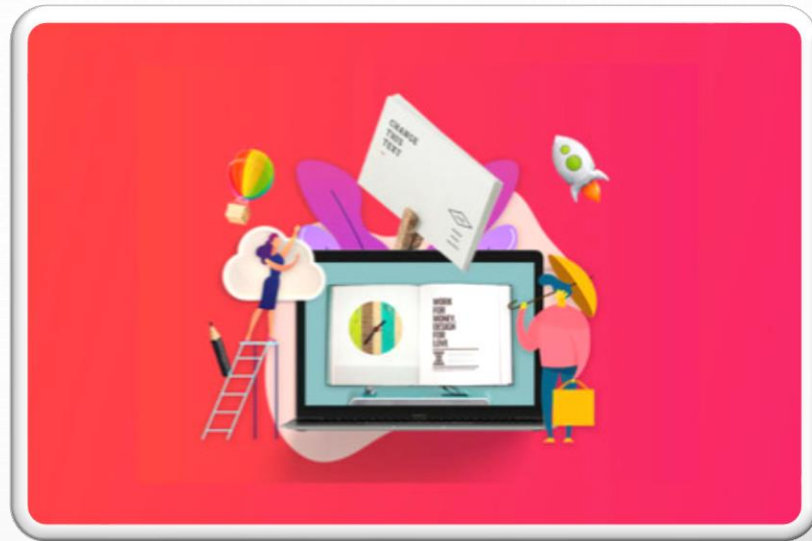
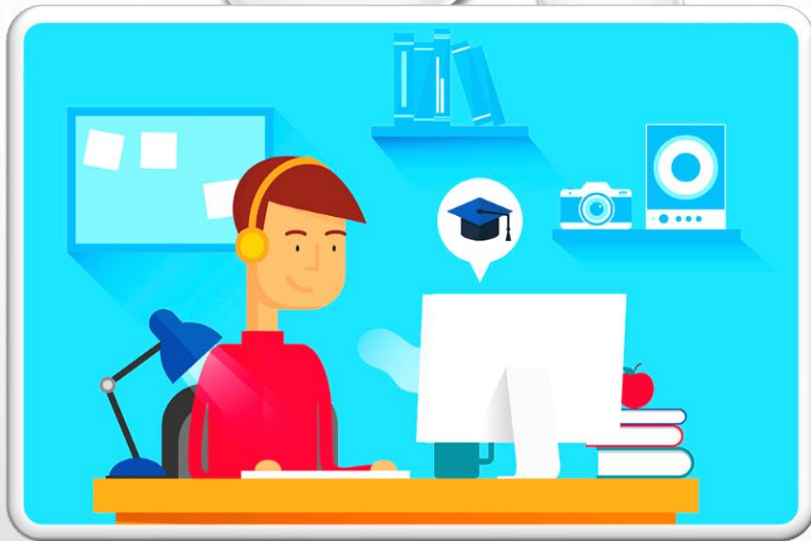


Tema 2.

Ventaja centrada en  
los recursos y las capacidades

**Recursos tangibles e  
intangibles  
&  
Capacidades dinámicas**





**¿Qué es un recurso?**

Un recurso es un insumo productivo o un activo competitivo, tangible o intangible, que es propiedad de la organización o está controlado por ella.



# Recursos



Tangibles e intangibles.



Usados para diseñar e implementar estrategias.



# Clasificación de los recursos

## Tangibles

Abarcan:

- Los recursos físicos
- Los recursos financieros.

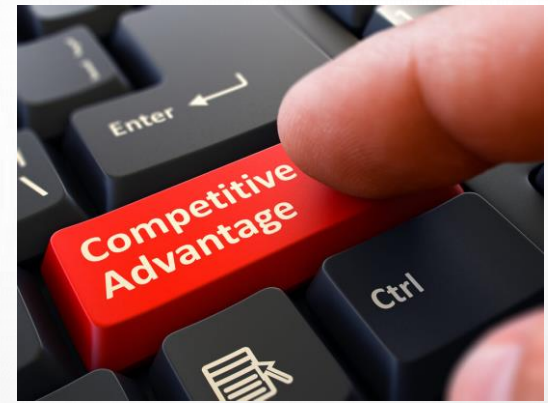
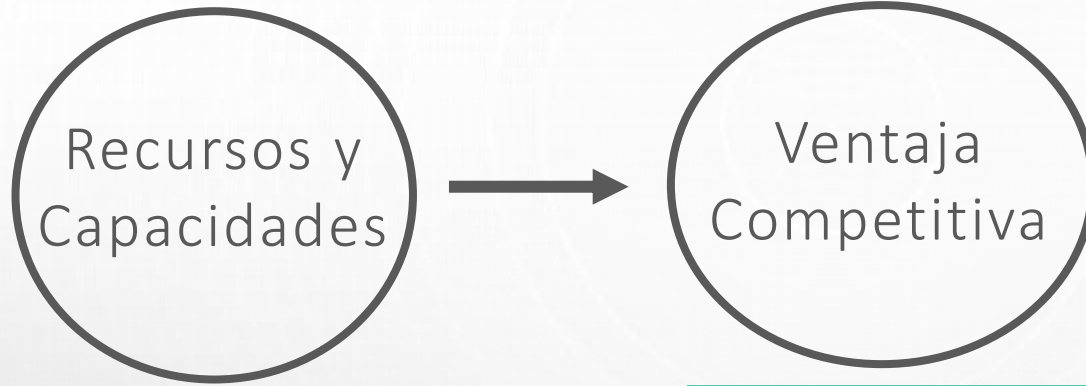


## Intangibles

Comprenden:

- Los recursos humanos (ideas, creatividad, innovación).
- El valor de una marca comercial.
- Las patentes.
- Derechos de fabricación.
- La reputación o imagen.
- Las relaciones con los clientes y los proveedores.
- La cultura empresarial.
- La tecnología.





Ventaja competitiva es sostenible si:

- ❖ Los costos de imitar son mayores que los beneficios de imitar.
- ❖ La empresa está organizada para aprovechar los recursos y las capacidades (R&C).





Fuente: *El valor de los intangibles*. YouTube. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=3Y3KaFKctSw>





**¿Qué son las capacidades?**

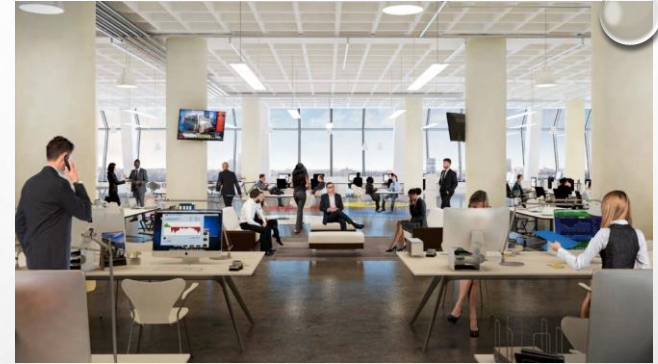
# Capacidades



Un subconjunto de recursos que le permite a la empresa sacar ventajas de otros recursos.

# ¿Qué es una capacidad o competencia?

Es un conjunto de conocimientos y habilidades, e incluso tecnologías, que surgen del aprendizaje colectivo de la organización, que se desarrollan por el intercambio de información con base en el capital humano de la empresa.





# Tipos de capacidades

- ❑ Capacidades esenciales

- ❑ Capacidades tecnológicas

- ❑ Capacidades personales



# Tipos de capacidades

## ❑ Capacidades esenciales:

Aquellas que surgen del aprendizaje colectivo de la organización, especialmente las relativas al modo de coordinar las diversas técnicas de producción e integrar múltiples corrientes de tecnología.



## ❑ Capacidades tecnológicas:

No solo incluye el dominio tecnológico, sino también todos los elementos del saber y de la experiencia acumulados por la empresa.

## ❑ Capacidades personales:

Concernientes a las actitudes, aptitudes y habilidades de los miembros de organización, de estas tres surgen las competencias.



# Los recursos y las capacidades

1. Proveen la dirección básica para la estrategia de la empresa.

2. Son la fuente principal de rentabilidad para la empresa.


3. Pueden ser una base sólida para establecer su identidad.

# Cómo diferenciar los recursos y las capacidades

- Los recursos se desgastan, su uso los agota.
- Las capacidades en cambio, entre más se usan más se perfeccionan ya que son habilidades o rutinas organizativas.

**“EL TALENTO DEBE SER VISTO COMO EL INGREDIENTE MÁS INDISPENSABLE PARA EL ÉXITO, PERO EL ÉXITO TAMBIÉN DEPENDE DE CÓMO SE GESTIONA ESE TALENTO”.**

—Allan Schweyer

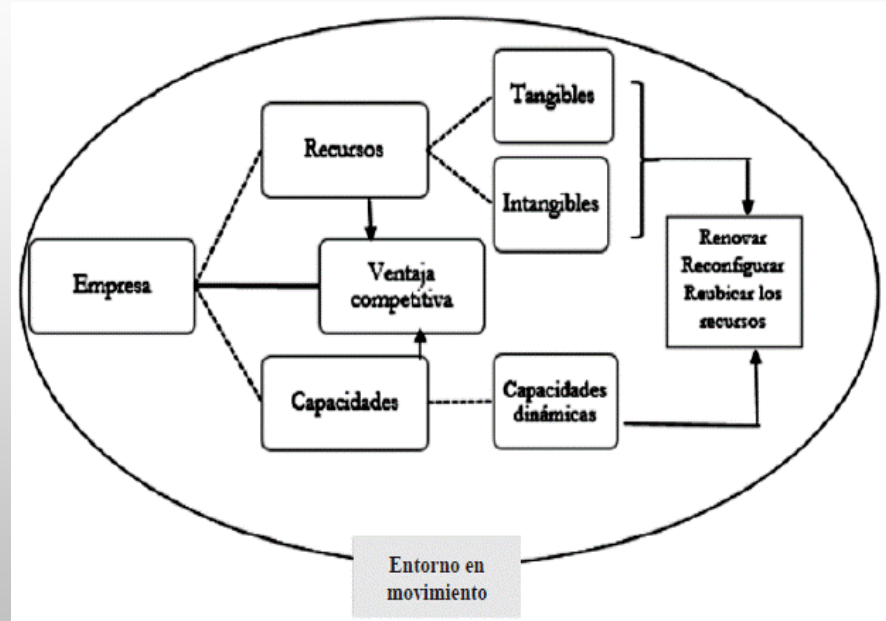


Las **habilidades** también tienen que ver con saber interactuar con los demás en el ámbito laboral.

“Tienes que llevarte bien con la gente y también tienes que reconocer que la fuerza de un equipo se basa en diferentes personas con sus diferentes perspectivas y personalidades”.

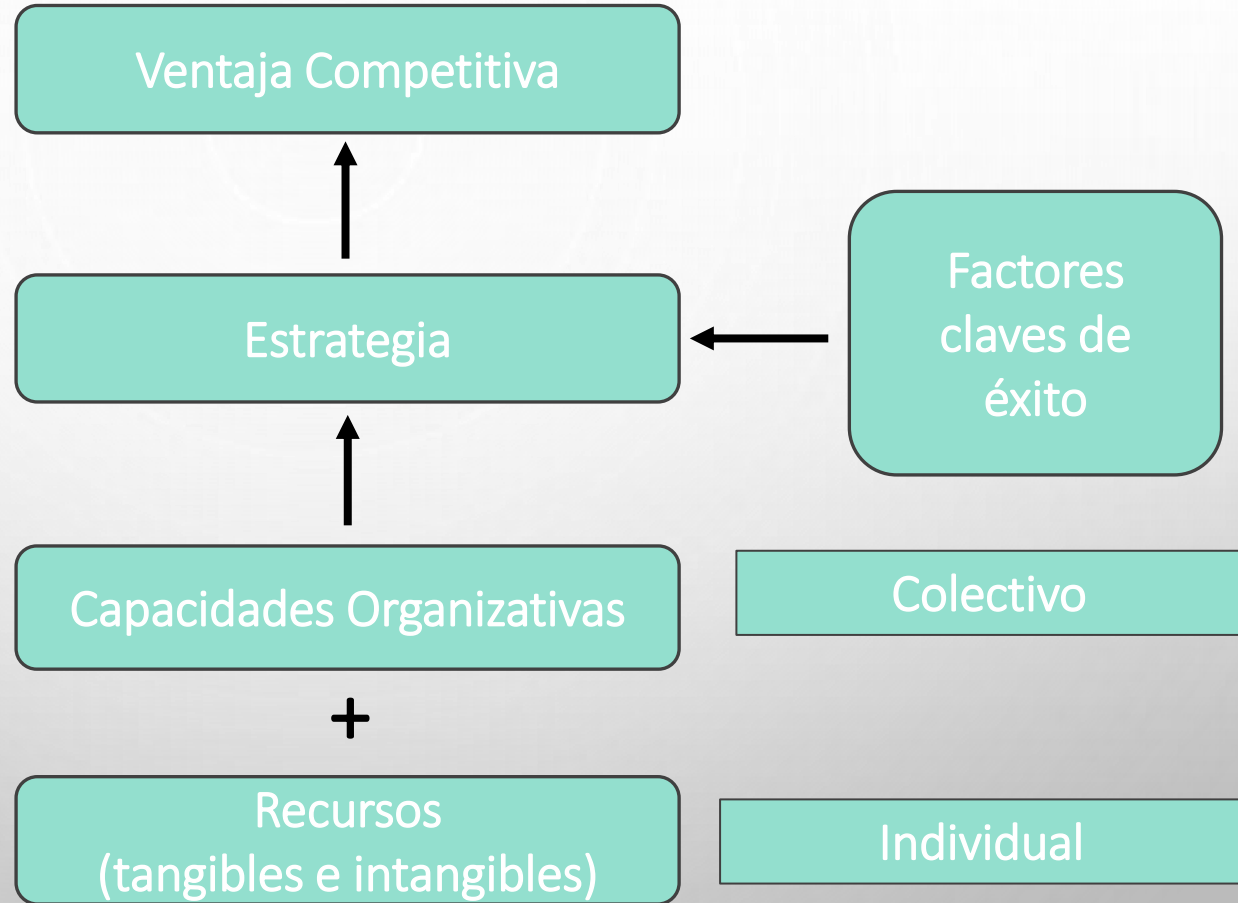
Steve Case

# Los recursos y las capacidades





Para que los recursos de una empresa sean realmente útiles deben ser **adecuadamente combinados y gestionados** para generar una capacidad.



Veamos este video  
de apoyo



**Recursos y  
capacidades  
de una  
empresa**

# Etapas para formular la estrategia

4. Seleccionar las estrategias que aprovechan mejor las capacidades de la empresa

Estrategia

3. Identificar el potencial para crear, mantener y desarrollar una ventaja competitiva

Potencial para una ventaja competitiva sostenible

2. Identificar las capacidades de la empresa; ¿qué puede hacer la empresa?

Capacidades

1. Identificar los recursos de la empresa y localizar las fortalezas y debilidades respecto a los competidores

Recursos

5. Identificar las carencias de recursos (gaps) que se necesitan cubrir y por lo tanto, invertir en reponer, aumentar y mejorar los recursos básicos de la empresa