

Estrategia y Talento

Teoría de los Recursos y Capacidades

2021

La teoría basada en los recursos


¿Que es un recurso?

2021

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

Recursos

 Tangibles e intangibles

 Usados para concebir e
implantar estrategias

Clasificación de los recursos

Tangibles

- Abarcan los recursos físicos y financieros

Intangibles

- Comprenden los recursos humanos, el valor de una marca comercial, las patentes, derechos de fabricación, la reputación, las relaciones con los clientes y los proveedores, la cultura empresarial y la tecnología



Valioso

Raro

Costo de **I**mitar

Organizado
para explotarlos

VC sostenible si:

Los costos de imitar
son mayores que los
beneficios de imitar

La empresa está
organizada para
explotar los R&C

Los recursos y las capacidades llevan a la ventaja competitiva cuando son:

Valiosos

Permite a la firma explotar oportunidades o neutralizar amenazas del entorno externo

Raros

Si es poseído por pocos de los competidores actuales o futuros

Costosos de Imitar

Cuando otras firmas no pueden obtenerlos o bien es muy costoso obtenerlos

Organización

La firma debe estar muy bien organizada para obtener todos los beneficios de los recursos y las capacidades para realizar su ventaja competitiva

Visión basada en Capacidades



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

Capacidades

Estrategia y Talento

¿Qué es una capacidad o competencia?

Son un conjunto de conocimientos y habilidades, e incluso tecnologías, que surgen del aprendizaje colectivo de la organización, consecuencia de la combinación de los recursos, de la creación de rutinas organizativas, que se desarrollan por el intercambio de información con base en el capital humano de la empresa y dependen del sistema.

Tipos de capacidades

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.

Tres condiciones:

1. Que su valor sea convenientemente percibido por el cliente y que le ofrezca a éste un notable valor.
2. Que permita a la empresa diferenciarse de sus competidores (propiedad de la empresa).
3. Que la competencia sea extensible (que pueda ser aplicada a varios productos).

¿Qué debemos tener en cuenta para definirla?



Tipos de competencias

Competencias tecnológicas:

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

Competencias personales:

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

Los recursos y las capacidades

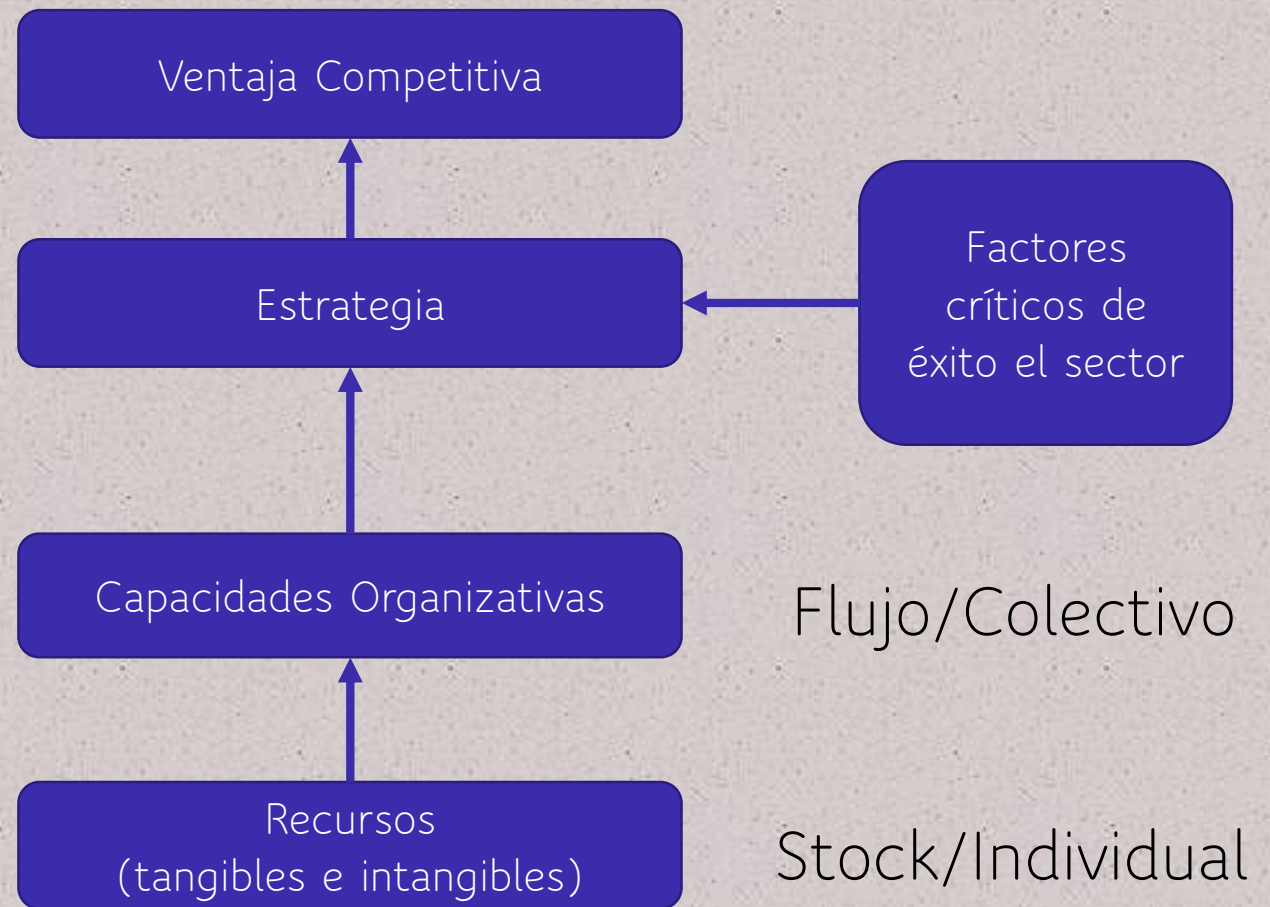
1. Proveen la dirección básica para la estrategia de la empresa.
2. Son la fuente principal de rentabilidad para la empresa.
3. Pueden ser una base mas sólida para establecer su identidad.

Como diferenciar los recursos y las capacidades

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

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

La relación entre recursos, capacidades, estrategia y ventaja competitiva queda reflejada en la figura siguiente:



¿Como formular una estrategia que logre la ventaja competitiva?

1. La empresa identifica y clasifica sus recursos, evalúa sus fuerzas y sus debilidades en relación con las de sus competidores e identifica las oportunidades de hacer un uso mejor de los recursos.
2. Identifica sus capacidades , es decir, qué puede hacer forma más eficiente que sus rivales.
3. Evalúa el potencial renta de los recursos y capacidades en términos de su potencialidad de ser una ventaja competitiva sostenible.
4. Selecciona la estrategia en la que explote mejor los recursos y capacidades en relación a las oportunidades externas e identifica los recursos que necesita para sustentar la base de su ventaja competitiva.

Etapas para formular la estrategia:

2021

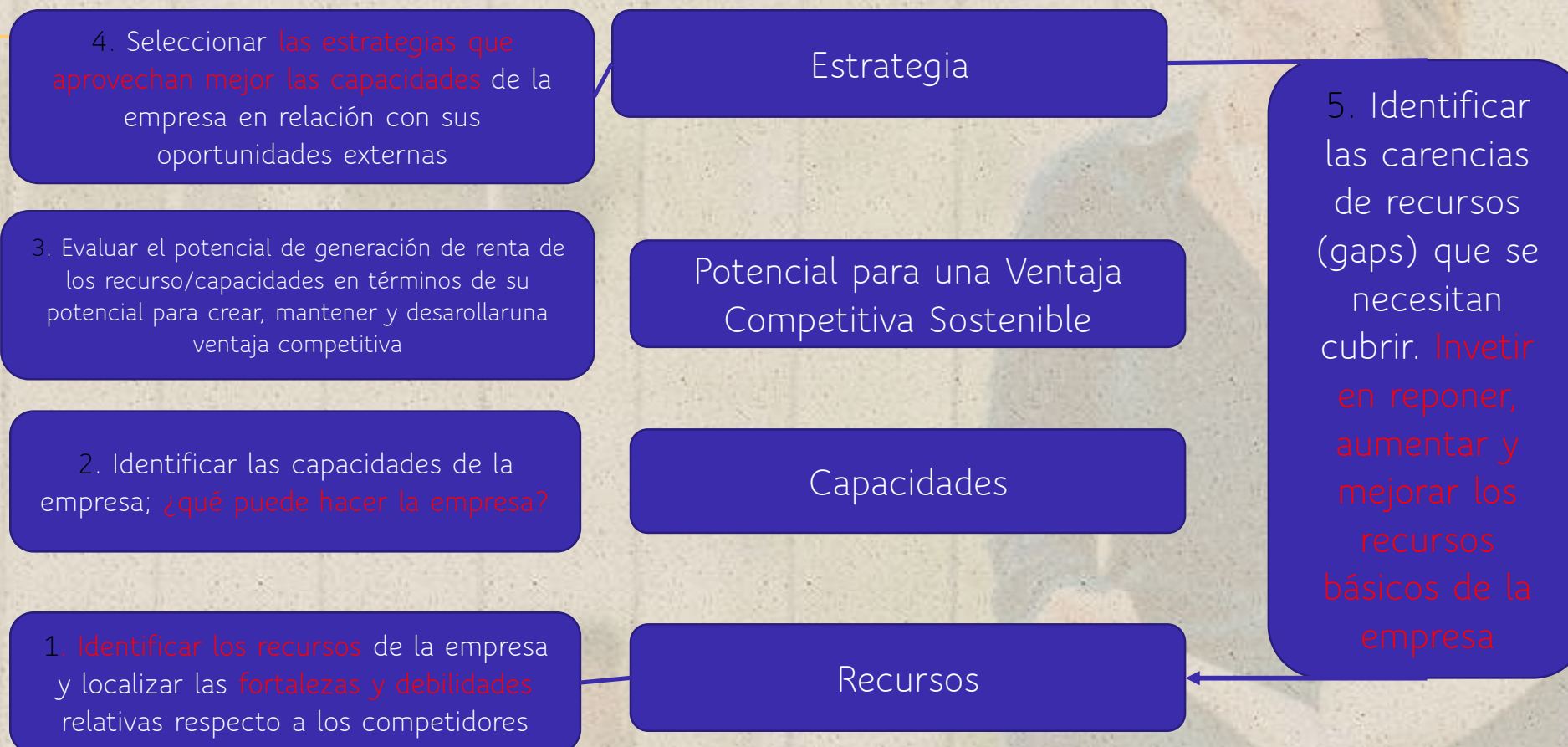
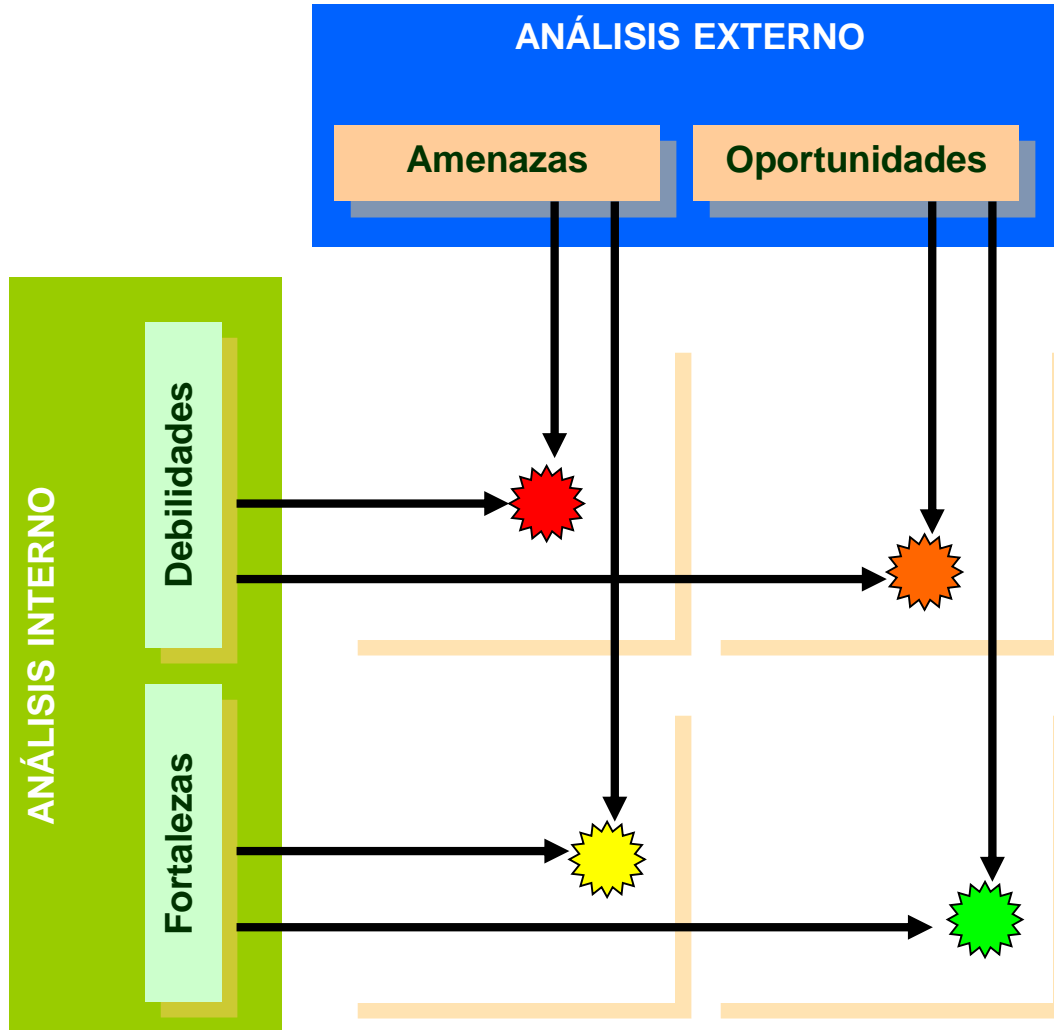






Ilustración 3. La relación de los recursos, las capacidades y la ventaja competitiva



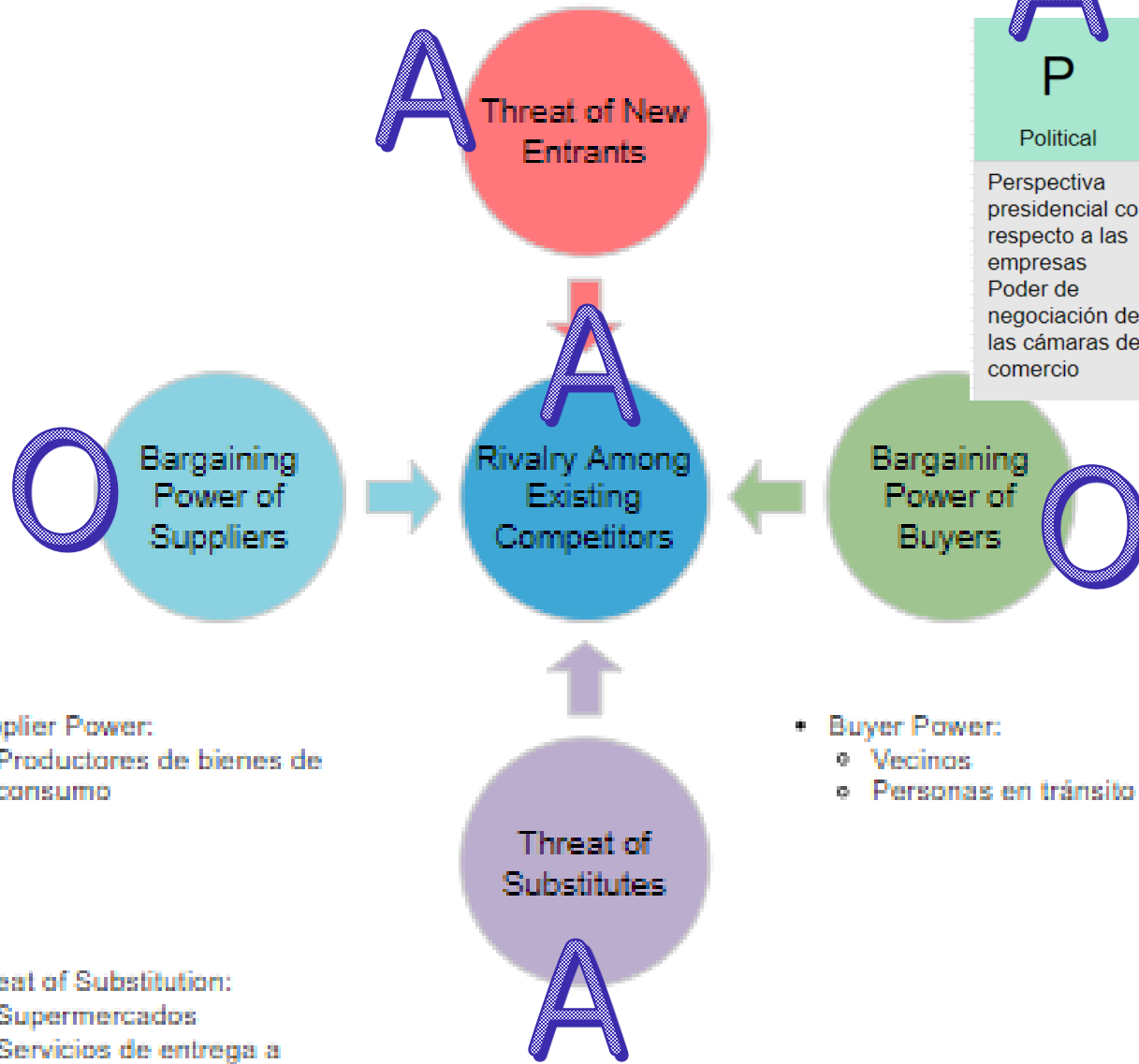


TIPOS DE ESTRATEGIAS

-  **Estrategias de supervivencia:**
¿Cómo evito que la Debilidad sea un elemento favorecedor de la Amenaza?
-  **Estrategias de reorientación:**
¿Cómo reoriento la Debilidad para aprovechar la Oportunidad?
-  **Estrategias defensivas:**
¿Cómo aprovecho la Fortaleza para contrarrestar la Amenaza?
-  **Estrategias ofensivas:**
¿Cómo me permite la Fortaleza aprovechar la Oportunidad?

- Threat of New Entrants:
 - Alta inversión
 - Convenios con proveedores

- Competitive Rivalry:
 - Televen
 - SuperCity
 - Circle K
 - Extra



- Supplier Power:
 - Productores de bienes de consumo

- Buyer Power:
 - Vecinos
 - Personas en tránsito

- Threat of Substitution:
 - Supermercados
 - Servicios de entrega a domicilio
 - Farmacias

A P	A E		O T	A/O L	A/O E
Political	Economic	Social	Technological	Legal	Environmental
Perspectiva presidencial con respecto a las empresas Poder de negociación de las cámaras de comercio	<ul style="list-style-type: none"> Desempleo Tasa de crecimiento Inflación 	<ul style="list-style-type: none"> Uso de la tecnología Migración Envejecimiento de la población 	<ul style="list-style-type: none"> IoT Datamining IA 	<ul style="list-style-type: none"> Protección al consumidor Uso de suelo Protección al trabajador 	<ul style="list-style-type: none"> Conciencia ecológica Huella de carbono Responsabilidad Social



F

D

D

F

Support Activities

FIRM INFRASTRUCTURE

- Cadena comercial.
- Franquicias en las que se tiene a un dueño o responsable, encargado y ayudantes que atienden directamente a clientes.
- Oxxo necesita a Femsa para poder hacer todas sus operaciones correctamente.

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

- Muchas veces la familia se encarga de contratar a los empleados.
- Femsa le da un manual a Oxxo de como entrenar, capacitar, evaluar a sus clientes para que este siga ciertos lineamientos necesarios y se respeten ciertas normas.

TECHNOLOGY DEVELOPMENT

- Los diferentes softwares que se usan para control de inventario.
- Sistema de control de efectivo y sistema aliado con bancos. También procesos automatizados por maquinas para varios servicios.
- Micrófono o botón de pánico en caso de asaltos, entre otras cosas.

PROCUREMENT

- Relación con caja de valores, mínima y máxima cantidad que se tiene en la caja.
- Todo surge de la compra venta, los alimentos procesados y materias primas que vienen de proveedores, aparte de los suministros básicos para que funcionen los servicios de la tienda.

F

Margin

D

F

D

Primary Activities

INBOUND LOGISTICS

- Oxxo tiene un pequeño almacén.
- Se registran los insumos que llegan y los que se venden.
- Alianzas con otras empresas para juntos vender los productos y servicios de ambas, como bancos, rappi, uber, universidades, etc.

OPERATIONS

- Es la venta de productos y servicios.
- Se etiquetan y empaquetan los productos.
- Se actualiza el inventario.
- Se da mantenimiento a las maquinas de comida.

OUTBOUND LOGISTICS

- Operaciones bancarias o en efectivo.
- Diferentes tipos de entrega final y distribución efectiva de productos y servicios.
- Entregar productos en bolsas de plástico junto con ticket.

MARKETING SALES

- Tiene precios fijos y se vende como accesible y justo.
- Da promociones estratégicos para vender sus productos.
- Sus canales principales son la televisión, redes sociales, panorámicos, empresas con las que esta aliada.
- Ubicación estratégica.

SERVICE

- Atención a reclamos en productos con fallas.
- Servicio al cliente en general para considerar quejas.
- Le dan una capacitación simple a sus empleados.

2021

Dr. Roberto Silva Leal