GC-F-004v.05 v.05

El empleo es de todos | Mintrabajo

GESTIÓN DE RECURSOS

Recursos, Cadena de valor y Ventaja competitiva

Instructor Walter Tascon Z.
Centro de Gestión Tecnológica y de Servicios

SENA

Recursos



Humanos



Materiales



Financieros



Intangibles

Análisis Interno de la Empresa









Algunas de las **temáticas utilizadas** en el análisis interno de la empresa son:

- ✓ **La Identidad de la Empresa**
- ✓ **El Análisis Funcional**
- ✓ **El Perfil Estratégico de la Empresa**

Cada una se enfoca en aspectos individuales del interior de la empresa.

Para que un análisis sea completo, se deben considerar en sus conjunto.

2 El Análisis Funcional



El análisis funcional tiene por objeto conocer cada una de las acciones que tienen lugar dentro de nuestra actividad, sin llegar a determinar cuales representan nuestros puntos fuertes o débiles. Se trata de un proceso de identificación.

Entre las funciones más habituales se tiene:

- **Organización y Dirección**
- **Administración y Operaciones**
- **Contable y Financiera**
- **Mercadeo y Ventas**
- **Producción**



¿ Que es la Cadena de Valor ?

La cadena valor es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis interno de una empresa, a través de la clasificación de sus principales actividades.

Se denomina cadena de valor, pues considera estas principales actividades como los "anillos de una cadena".

El análisis de la CDV permite identificar **actividades estratégicamente relevantes** con un importante objetivo:

Obtener una Ventaja Competitiva

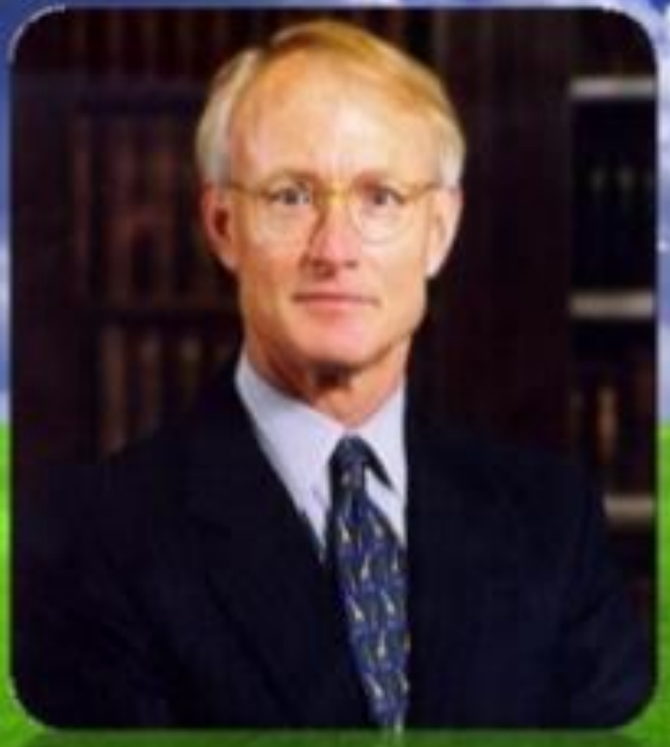


El negocio de una empresa

Según Porter, el negocio de una empresa es aquel que resulta de su cadena de valor.

Todas las empresas de una misma industria tienen una cadena de valor similar.

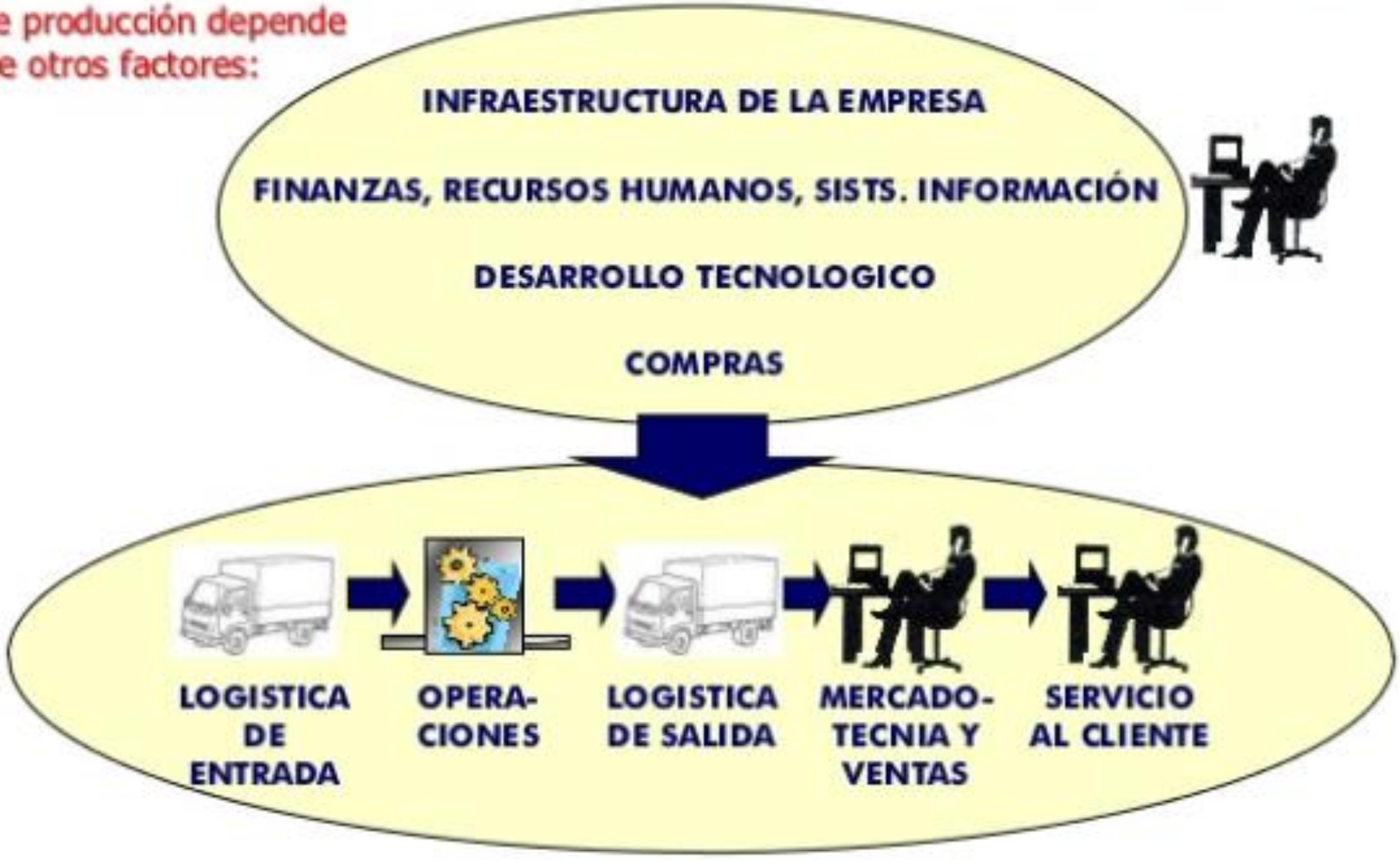
Las empresas deben tratar de entender no sólo las operaciones de su propia cadena de valor, sino también las cadenas de valor de sus competidores, proveedores y distribuidores.



La cadena de valor dentro de la empresa



La línea de producción depende también de otros factores:



Cadena de valor (Porter 1987)



ACTIVIDADES DE APOYO

INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA

FINANZAS, GESTIÓN RRHH, SISTS. INFORMACIÓN

DESARROLLO TECNOLOGICO

COMPRAS

MARGEN

MARGEN

APROVISIONAMIENTO (LOGISTICA DE ENTRADA)

OPERACIONES

LOGÍSTICA DE SALIDA

MERCADO-TECNIA Y VENTAS

SERVICIO



CLIENTE

ACTIVIDADES PRIMARIAS

La interrelación de la cadena de valor



La ventaja competitiva puede provenir no solo de una actividad concreta sino también de las distintas interrelaciones que pueden aparecer entre las actividades entre si y/o entre el sistema de valor formado por clientes y proveedores llamado **ESLABONES**



Optimización: basándose en que la mejor realización de una parte de la actividad de la empresa puede permitir costes en la ejecución de otras actividades

Coordinación: se basa en la mera coordinacion de las tareas como fuente de ventajas competitivas, que surge al alcanzar un alto grado de coordinación entre actividades

Análisis de los recursos y capacidades



John Collins. Competir en el mercado es como la guerra, hay lesiones y bajas y triunfar es la mejor estrategia

Diremos que el análisis de la empresa se basa en sus potencialidades internas (recursos y capacidades) como soporte para la elección estratégica

El análisis de los recursos y capacidades



¿Cuál es el propósito?

Identificar el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas

Fuentes de ventaja competitiva



1. Elaborar el producto con la más alta calidad
2. Proporcionar un servicio superior a los clientes
3. Lograr menores costos que los rivales, etc.

Tres Ideas básicas que sustentan el enfoque de recursos y capacidades.



1. Las empresas son diferentes entre sí
2. Los recursos y capacidades de una empresa juegan un papel cada vez más relevante en la definición de la identidad de la empresa.
3. El beneficio de una empresa es consecuencia tanto de las características competitivas del entorno como de la combinación de los recursos de que dispone.

Tres actividades fundamentales de recursos y capacidades



1. Las empresas deben identificar sus propios recursos y capacidades de manera que conozcan en profundidad sus potencialidades
2. Es preciso evaluar el valor de sus inventario de recursos y capacidades
3. La empresa debe analizar las posibles opciones estratégicas disponibles de recursos y capacidades y de su valor potencial

Los tres tipos genéricos de la estrategia competitiva



1. Luchar por ser el productor líder en costos en la industria.
2. Buscar la diferenciación del producto que se ofrece respecto al de los rivales.
3. Centrarse en una porción más limitada del mercado en lugar de un mercado completo.

Identificación de los recursos



RECURSOS

- TANGIBLES
  - FISICOS
  - FINANCIEROS
- INTANGIBLES
  - NO HUMANOS
    - TECNOLOGICOS
    - ORGANIZATIVOS
  - HUMANOS





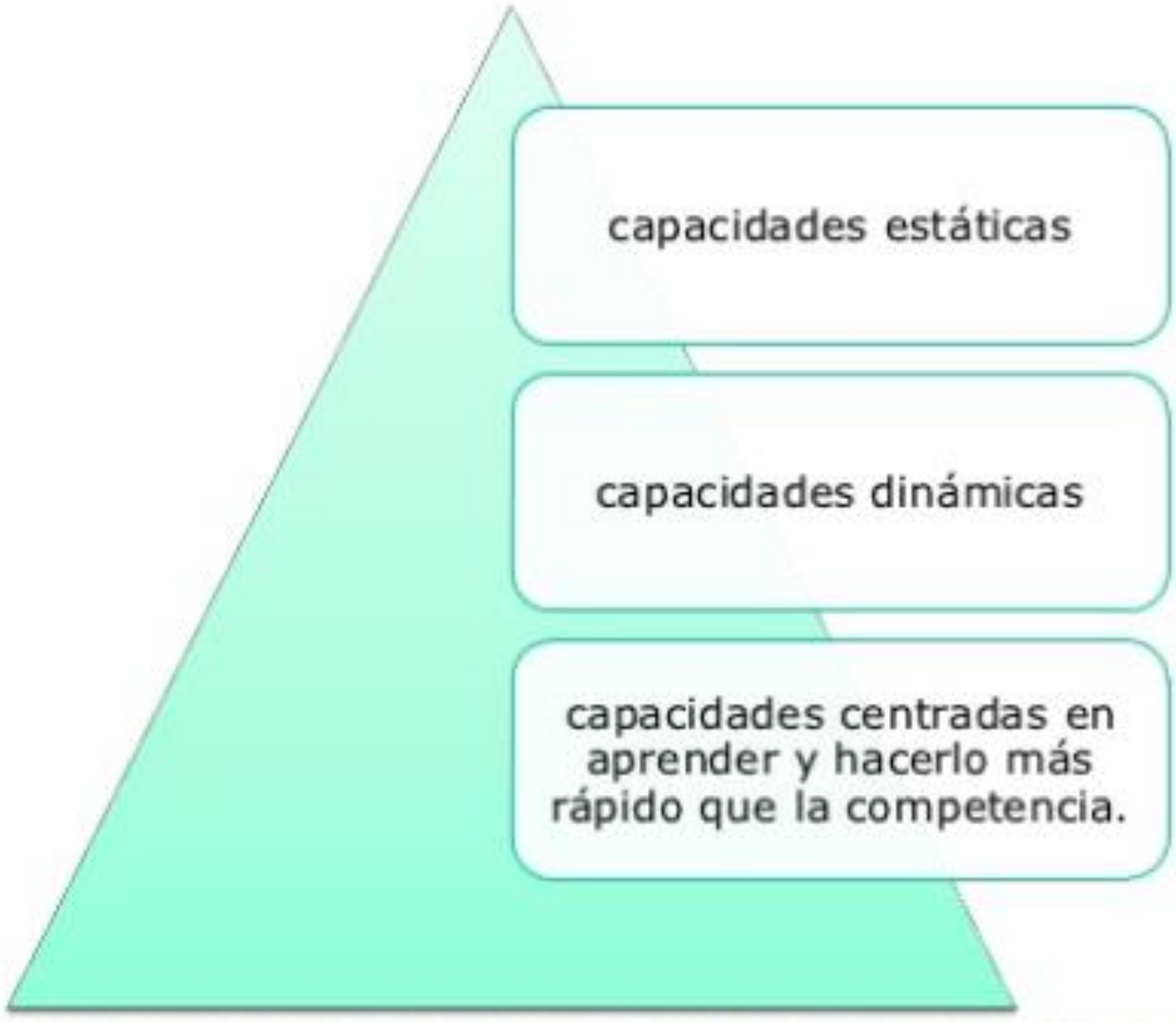







Niveles de capacidades





Identificación de las capacidades: las rutinas organizativas

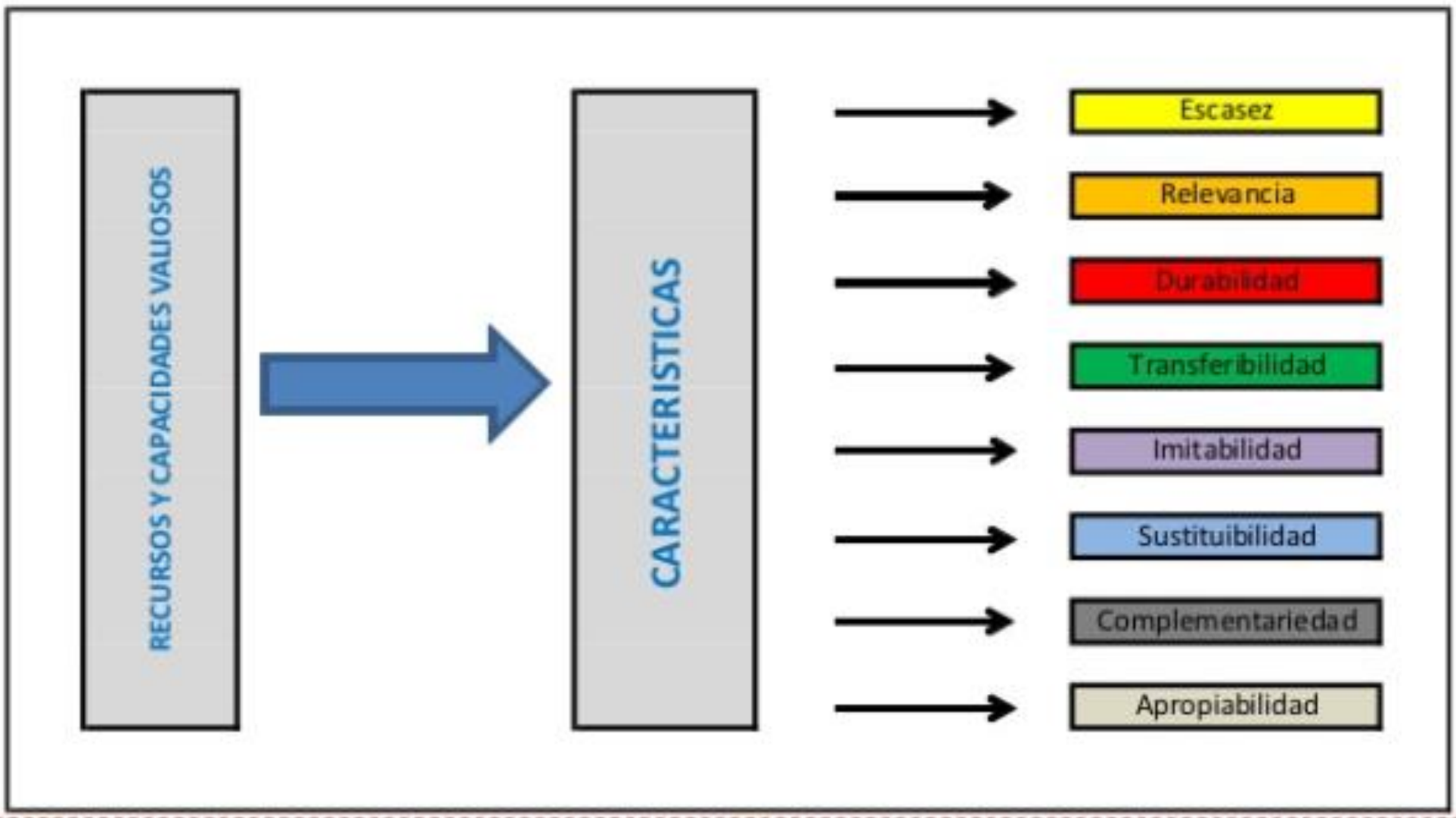


Éstas se definen como los hábitos de comportamiento de la empresa en el pasado que influyen en sus actividades futuras

Los recursos y capacidades valiosos, son los que le permiten obtener una rentabilidad superior a la de los competidores de la organización, y además son capaces de crear y mantener a lo largo del tiempo una ventaja competitiva.

Recursos y capacidades valiosos





CARACTERISTICAS DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES VALIOSOS
Amit y Shomaker(1993) y Grant (1996)



1. **Escasez.-** Un recurso será valioso en el momento que sea escaso y es imprescindible para el desarrollo de una actividad, esto implica que no esté a disposición de todos los competidores.

2. **Relevancia.-** La relación del recurso con los factores de éxito del sector marca el grado de utilidad del mismo.

CARACTERISTICAS DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES VALIOSOS
Amit y Shomaker(1993) y Grant (1996)



3. **Durabilidad.-** La posibilidad de mantener en el tiempo la ventaja proporcionada por el recuros o capacidad.

4. **Transferibilidad.-** La velocidad con la que los competidores pueden imitar los recursos que forman parte de la ventaja competitiva de la empresa.

CARACTERISTICAS DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES VALIOSOS
Amit y Shomaker(1993) y Grant (1996)



5. **Imitabilidad.-** Refleja que la principal protección de una empresa es que los competidores desconozcan en que recursos asientan su ventaja.

6. **Sustituibilidad.-** Un recurso será mas importante en la medida que no pueda llegar a ser sustituido, como los complementarios entre si, puesto que los competidores no puedan disponer de estos de manera simultanea.

CARACTERISTICAS DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES VALIOSOS

Amit y Shomaker(1993) y Grant (1996)



7. **Complementariedad.-** Son complementarios cuando su valor en conjunto es superior al que tendrían por separado, y de esta manera sean mas difíciles de transferir, imitar y sustituir.

8. **Apropiabilidad.-**EL grado de definición de los derechos de propiedad sobre recursos y capacidades que son fuentes de ventaja competitiva.

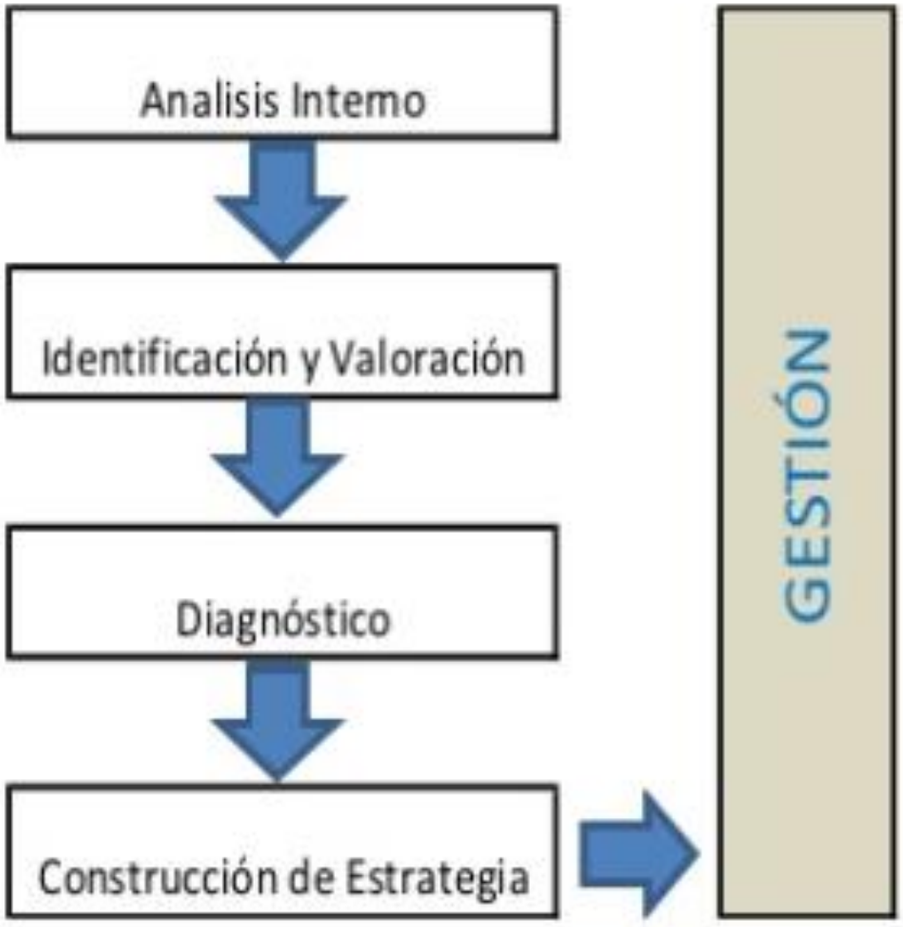
Gestión de los recursos y capacidades



Se destaca la importancia del análisis de los recursos y capacidades de la empresa, a identificarlos y a valorar su importancia en relación con la capacidad potencial que tienen para generar rentas y ser asi la base de la ventaja competitiva.

Implicaciones Estratégicas





TAREAS

Mejora la Dotación de Recursos y Capacidades

Explotar estratégicamente(eficiencia y usos alternativos)

Implicaciones Estratégicas



En este sentido se hace necesaria una adecuada gestión de los mismos que implican dos tipos de actividades importantes:

- Mejorar la dotación de los recursos y capacidades.
- Explotar estratégicamente las capacidades, eficiencia y usos alternativos.

Mejora de dotación



Se refiere a mantener y mejorar la dotación actual como ampliar la base de recursos con la que se puede contar en el futuro.

- Cuales?, que tiene potencial de generación, sostenimiento y aprobación de ventaja competitiva.
- Cual posición relativa? De la empresa con respecto a sus competidores.

Mejora de dotación



- Cual es el déficit?, que tiene la empresa en su dotación actual.
- Cuales las necesidad futuras? Nuevos recursos y capacidades.

Mejora de Dotación



Adquisición externa
Buscar otras empresas, competidoras o no.

acciones

- Compra Directa
- Adquirir empresa o unidades de negocio
- Formalizar alianzas estrategicas

Desarrollo Interno
Generar competencias escenciales

acciones

- Investigación y desarrollo
- Publicidad reconocimiento de Marca
- Rutinas Organizativas
- Responsabilidad Social
- Relaciones Públicas

Gestión de los recursos y capacidades (Resumen)



