



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Administración de Empresas

Tema: Planificación Estratégica
Subtema: Evaluación del ambiente interno de la empresa para la obtención de
ventajas competitivas

Seminario de graduación para optar al título de Licenciado en
Administración de Empresas

Autor:

Br. Yader Miguel Mena Zapata

Tutor: Mba. Widad Raquel Aráuz García

Managua, 18 de noviembre del 2017

Índice

Dedicatoria	i
Agradecimiento.....	ii
Valoración docente	iii
Resumen	iv
Introducción	1
Justificación	2
Objetivos.....	3
General.....	3
Específicos.....	3
Capítulo I. Análisis estratégico.....	4
1.1 La naturaleza de la auditoria interna.....	4
1.2 Fuerzas claves internas.....	4
1.2.1 Análisis interno para empresas en funcionamiento.....	6
1.2.2 Análisis interno para empresas de nueva creación.....	8
1.3 El proceso de desarrollo de una auditoria interna.....	8
1.4 La visión basada en los recursos (RBV).....	9
1.5 integración de la estrategia con la cultura.....	11
Capítulo II. Análisis recursos, capacidades y competencias centrales	14
2.1 Definición de recursos.....	14
2.1.1 Recursos empresariales tangibles.....	15
2.1.2 Recursos empresariales intangibles.....	16
2.2 Pruebas del poder competitivo de un recurso.....	17
2.3 Definición de capacidades.....	19
2.3.1 Capacidades valiosas.....	20

2.3.2 Capacidades singulares.....	21
2.3.3 Capacidades costosas de imitar.....	21
2.3.4 Capacidades insustituibles.....	21
2.4 Identificar capacidades.....	22
2.5 El papel de las capacidades dinámicas.....	23
2.6 Definición de competencias.....	24
2.7 Criterios para determinar las competencias centrales.....	25
Capítulo III. Análisis funcional.....	27
3.1 Administración.....	27
3.1.1 Planeación.....	28
3.1.2 Organización.....	29
3.1.3 Dirección.....	31
3.1.4 Integración de personal.....	32
3.1.5 Control.....	33
3.1.6 Lista de verificación de preguntas para una auditoría administrativa	34
3.2 Marketing.....	35
3.2.1 Análisis de clientes.....	36
3.2.2 Venta de productos y servicios.....	37
3.2.3 Planeación de productos y servicios.....	38
3.2.4 Fijación de precios.....	39
3.2.5 Distribución.....	40
3.2.6 Investigación de mercados.....	41
3.2.7 Análisis de oportunidades.....	42
3.2.8 Lista de verificación de preguntas para una auditoría de marketing	43
3.3 Finanzas y contabilidad.....	44
3.3.1 Funciones de finanzas y contabilidad.....	45

3.3.2 Tipos fundamentales de indicadores financieros.....	46
3.3.3 Lista de verificación de preguntas para una auditoría de finanzas y contabilidad.....	47
3.4 Producción y operaciones.....	48
3.4.1 Lista de verificación de preguntas para una auditoría de producción y operaciones.....	48
3.5 Investigación y desarrollo.....	49
3.5.1 I&D interna y externa.....	51
3.5.2 Auditoría de investigación y desarrollo.....	51
3.6 Sistemas de información gerencial.....	52
3.6.1 Software de planeación estratégica	53
3.6.2 Auditoría de los sistemas de información gerencial.....	54
Capitulo IV. Análisis de la cadena de valor (VCA).....	55
4.1 Concepto de la cadena de valor de una empresa.....	55
4.1.1 Actividades principales.....	58
4.1.2 Actividades de apoyo.....	58
4.2 Sistema de cadena de valor de toda una industria.....	58
4.3 Benchmarking: herramienta de evaluación de los costos y eficacia de la cadena de valor.....	60
4.3.1 Tipos de benchmarking.....	62
4.4 Opciones estratégicas para remediar una desventaja de costos o eficacia	63
4.5 Traducir el desempeño excelente de las actividades de la cadena de valor en ventajas competitivas.....	64
Conclusiones	66
Bibliografía	

Dedicatoria

A Dios.

Por haberme permitido llegar hasta aquí, haberme dado sabiduría y las fuerzas necesarias para alcanzar mis metas y seguir adelante con su inmenso amor.

A mi madre, Manuela Zapata Pérez.

Por su amor, por su apoyo incondicional durante mi carrera y mi vida, sobre todo por mostrarme el camino a la superación y ser el principal cimiento en la construcción de mi vida profesional.

A mis incondicionales; Mónica Monjarrez, Jessica Vivas y Rebeca Aguirre.

Por sus palabras de aliento, por su acompañamiento, por permitirme aprender más de la vida a su lado, por creer en mí durante esta hermosa travesía, ustedes son las siguientes.

A mi familia.

Por ser ese vital soporte en mi vida, por hacerme sentir que a pesar de las diferencias siempre estaremos el uno para el otro.

A mis compañeras, Ruhama y Anielka.

Por enseñarme el verdadero valor del trabajo en equipo, por hacer que estos cinco años de carrera fueran una gran experiencia.

Br. Yader Miguel Mena Zapata

Agradecimiento

Primeramente, quiero agradecer a Dios, porque sin él no somos nada, todo lo que he logrado y lo que espero lograr son parte de sus bendiciones.

También agradezco inmensamente a una persona que ha sido un ser de luz en mi vida, la persona que con sus desvelos, esfuerzos, sacrificios y mucho amor ha dado todo para darme un futuro exitoso, Mi madre, a quien debo todo lo que soy.

Familia Vida Joven, gracias también a ustedes que han creído en mí, me han hecho parte de su equipo, y que durante estos años he podido llevar a la práctica muchos de los conocimientos de mi licenciatura, gracias por forjar en mí las cualidades y el carácter de un líder.

Agradezco a mi familia, amigos, compañeros, maestros y a cada persona que durante este viaje que es la vida universitaria me han apoyado, motivado y confiado en mí.

Br. Yader Miguel Mena Zapata

Valoración docente

En cumplimiento del Artículo 8 de la NORMATIVA PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACION COMO FORMAS DE CULMINACION DE LOS ESTUDIOS, PLAN 2013, aprobado por el Consejo Universitario en sesión No. 15 del 08 de agosto del 2003, que dice:

“El docente realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta la participación, los informes escritos y los aportes de los estudiantes. Esta evaluación tendrá un valor máximo del 50% de la nota final”.

El suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general de **“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA”** hace constar que el bachiller: **YADER MIGUEL MENA ZAPATA, Carnet No. 13206668** ha culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema **“EVALUACIÓN DEL AMBIENTE INTERNO DE LA EMPRESA PARA LA OBTENCIÓN DE VENTAJAS COMPETITIVAS”**, obteniendo el bachiller Mena Zapata, la calificación de 46 (CUARENTA Y SEIS) PUNTOS.

Dado en la ciudad de Managua a los 18 días del mes de noviembre del dos mil diecisiete

Mba. Widad Raquel Aráuz García
Instructora

Resumen

El presente informe de seminario de graduación consiste en presentar en la planeación estratégica la evaluación del ambiente interno. Buscando solución a la problemática de cómo explicar la evaluación del ambiente interno de la organización para la obtención de ventajas competitivas, mediante la definición de conceptos del análisis estratégico y presentando los diferentes análisis que pueden utilizarse como herramientas.

Inicialmente se conocerán conceptos básicos que ayuden a una mejor comprensión del análisis interno en una organización y de las herramientas que se abordan en el desarrollo de la investigación.

La primera herramienta que se aborda es el análisis de recursos, capacidades y competencias distintivas, se define cada uno de los tres elementos de este análisis y la relación cíclica entre ellos, ya que los recursos generan capacidades que crean competencias distintivas que dan como resultado ventajas competitivas. Posteriormente se estudian cada variable relevante de todas las áreas de una organización que forman parte del análisis funcional, con el fin de hacer un análisis más exhaustivo de cada departamento. Finalmente se muestra el análisis de la cadena de valor que nos ayuda a conocer las fortalezas y debilidades en relación a los costos bajos de las actividades creadoras de valor.

Durante la elaboración de la investigación se procedió a buscar material bibliográfico, consultando los diferentes libros de administración estratégica, seleccionando así la teoría más relevante, siendo la lectura exhaustiva la técnica adecuada para esta síntesis bibliográfica. Asimismo, aplicamos los criterios de las normas APA que se utilizaron son las orientadas por el Centro de Escritura Javeriano, Normas APA, Sexta Edición (2016).

Introducción

El presente informe de seminario de graduación expone como temática la planeación estratégica, específicamente la evaluación del ambiente interno de la empresa para la obtención de ventajas competitivas. El análisis interno en una organización es de vital importancia para saber el estado actual, conocer las fortalezas y debilidades, porque en base a eso se pueden formular estrategias que permitan aprovechar dichos recursos y capacidades de manera eficaz y eficiente.

Este informe tiene como objetivo explicar de manera sencilla la evaluación del ambiente interno de la empresa para la obtención de una ventaja competitiva sostenida, definiendo los elementos del análisis estratégico, las bases de las ventajas competitivas y explicando las áreas funcionales en una organización y la cadena de valor, lo que permitirá un mejor conocimiento, uso y aprovechamiento de dicha estrategia.

En el primer capítulo, se definirá la naturaleza de la auditoría interna, el proceso de desarrollo de la misma, las fuerzas internas claves, la visión basada en los recursos y la integración de la estrategia con la cultura; los cuales nos permitirán mejor comprensión del análisis interno.

El capítulo dos se describirá los conceptos de recursos y capacidades, su clasificación e identificación, a su vez se abordará las competencias centrales, ya que esta es la base de la ventaja competitiva.

El tercer capítulo desarrolla las áreas de administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, y los sistemas de información, para así tener una mejor comprensión del análisis funcional.

El capítulo cuarto se definirá la cadena de valor y el benchmarking, así como la relación que existe entre ellos y como estos nos ayuden en la creación de las ventajas competitivas.

Justificación

El informe de seminario de graduación pretende explicar los elementos necesarios para lograr una evaluación del ambiente interno, el cual permite conocer los recursos, capacidades, fortalezas y amenazas existentes en la organización, conociendo estos, se puede establecen estrategias más eficaces y eficientes en la planeación estratégica.

El presente informe tiene como finalidad servir como fuente de información para alumnos, docentes y toda aquella persona que desee expandir sus conocimientos en relación a la evaluación del ambiente interno de la empresa, de igual modo este informe servirá para reforzamiento en asignaturas de Administración de empresas y Mercadotecnia, así mismo este documento puede servir de base o guía para futuras investigaciones del tema, asa como referencia teórica de posibles trabajos prácticos y para la aplicación en microempresas o proyectos que los estudiantes decidan emprender.

Metodológicamente la investigación es documental, y tiene como objetivo transmitir conocimientos confiables para otros estudios e investigaciones sobre la evaluación del ambiente interno. Las normas APA que se utilizaron son las orientadas por el Centro de Escritura Javeriano, Normas APA, Sexta Edición (2016).

Objetivos

General

Explicar la evaluación del ambiente interno de la organización para la obtención de ventajas competitivas, mediante la definición de conceptos del análisis estratégico y presentando los diferentes análisis que pueden utilizarse como herramientas para un mejor conocimiento del proceso de su elaboración.

Específicos

1. Determinar los elementos del análisis estratégico, conceptos básicos e importancia para una mejor comprensión del análisis interno.
2. Relacionar el análisis de recursos, capacidades y competencias centrales con la creación de valor para la búsqueda de ventajas competitivas sustentables en una organización.
3. Definir el análisis funcional como la descomposición de la empresa en las áreas funcionales de administración, marketing, contabilidad y finanzas, operaciones e investigación y desarrollo para un dominio más amplio de cada área.
4. Explicar el análisis de la cadena de valor mediante el desarrollo de conceptos básicos, y del uso del benchmarking para el conocimiento de los costos asociados a la producción.

Capítulo I. Análisis estratégico

El análisis estratégico no es una disciplina nueva, Sun Tzu escribió hace más de 2000 años un libro llamado El Arte de la Guerra, que decía conoce a tu enemigo y concómete a ti mismo, también decía demuestra poder. Sus preguntas eran vitales ¿Qué dirigente es más sabio y capaz? ¿Qué comandante posee el mayor talento? ¿Qué ejército obtiene ventajas de la naturaleza y el terreno? etc (Universidad de Viña del Mar, 2006, pág. 73).

1.1 La naturaleza de la auditoria interna

Todas las organizaciones tienen fortalezas y debilidades en las áreas funcionales del negocio. Ninguna empresa es igualmente fuerte o débil en todas las áreas. Maytag, por ejemplo, es reconocida por su excelente producción y diseño de productos, mientras que Procter & Gamble lo es por su magnífico marketing. Las fortalezas y debilidades internas junto con las oportunidades y amenazas externas y una declaración de misión sólida constituyen las bases para determinar objetivos y estrategias, los cuales se establecen con la intención de aprovechar las fortalezas internas y de superar las debilidades (David, 2008, pág. 120).

1.2 Fuerzas claves internas

Las fortalezas de una empresa que la competencia no puede igualar o imitar fácilmente se llaman competencias distintivas. El desarrollo de las ventajas competitivas implica aprovechar las competencias distintivas. El desarrollo de las ventajas competitivas implica aprovechar las competencias distintivas. Por ejemplo, al producir una amplia gama de productos innovadores, 3M está explotando su competencia distintiva en investigación y desarrollo. Las estrategias se diseñan en parte para superar las debilidades de una empresa, convirtiéndolas en fortalezas y, tal vez, hasta en competencias distintivas (David, 2008, pág. 123).

Cinco herramientas analíticas: análisis de recursos y capacidades, análisis FODA, análisis de la cadena de valor, benchmarking o puntos de referencia, y evaluación de la fortaleza competitiva. Las cinco técnicas son valiosas para revelar la competitividad de una empresa y para ayudar a sus directivos a que ajusten su estrategia a las circunstancias propias de su compañía.

El análisis de recursos y capacidades ofrece a los administradores una herramienta poderosa para calibrar los activos competitivos de la empresa y determinar si pueden sentar las bases necesarias para el éxito competitivo en el mercado. Este proceso consta de dos pasos. El primero es que los administradores identifiquen los recursos y capacidades de la empresa de modo que tengan una mejor idea de en qué deben trabajar al diseñar la estrategia competitiva. El segundo paso es examinar los recursos y capacidades de manera más estrecha para determinar cuáles de ellos son los más valiosos competitivamente y determinar si los mejores pueden contribuir a que la empresa obtenga una ventaja competitiva sustentable sobre sus rivales.

La herramienta más sencilla y fácil de aplicar para este examen se conoce ampliamente como análisis FODA, llamado así porque se trata de las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, así como sus oportunidades y amenazas externas. De igual importancia, un análisis FODA excelente ofrece las bases para idear una estrategia que capitalice los recursos de la empresa, se dirija a aprovechar sus mejores oportunidades y la proteja de las amenazas a su bienestar.

El negocio de toda empresa consta de una serie de actividades que se emprenden en el transcurso del diseño, fabricación, comercialización, entrega y soporte de su producto o servicio. Todas las actividades diversas que desempeña una compañía se combinan internamente para formar una cadena de valor, llamada así porque el propósito ulterior de las actividades de una empresa es hacer cosas que al final creen valor para los compradores.

El benchmarking (o punto de referencia) compara el desempeño de diversas actividades de la cadena de valor en diferentes empresas cómo se administran los inventarios, cómo se ensamblan los productos, la rapidez con la que se colocan productos nuevos en el mercado, cómo se toman y despachan los pedidos de los clientes y después se contrastan los costos de estas actividades en la empresa.

Estas herramientas también sirven para evaluar la ventaja competitiva atribuible a un grupo de recursos y capacidades. Los grupos de recursos en ocasiones pasan las cuatro pruebas del poder competitivo de un recurso aunque los componentes individuales del grupo de recursos no las superen (Thompson, Gamble, Peteraf, y Strickland, 2008, págs. 89, 94, 100-101, 107, 112, 118).

Aunque una competencia distintiva se considera ciertamente una fortaleza clave de una corporación, las fortalezas clave no siempre son competencias distintivas. A medida que los competidores intentan imitar la competencia de otra empresa (especialmente en la hiper competencia), lo que anteriormente fue una competencia distintiva se convierte en un requisito mínimo o calificador para competir en la industria. Aun si la competencia es todavía una competencia central y, por lo tanto, una fortaleza, ya no es única.

Por ejemplo, cuando sólo Maytag Company fabricaba aparatos electrodomésticos de alta calidad, esta capacidad era una competencia distintiva. A medida que otros fabricantes de aparatos electrodomésticos imitaron el control de calidad y el diseño de procesos de Maytag, esta capacidad siguió siendo una fortaleza clave (esto es, una competencia central) de Maytag, pero dejó de ser poco a poco una competencia distintiva. (Wheelen y Hunger, 2007, pág. 107).

1.2.1 Análisis interno para empresas en funcionamiento

Un análisis interno para empresas en activo se puede realizar de distintas maneras, una forma de hacerlo es a través del siguiente proceso:

1. Determinar la información que se quiere recabar sobre la empresa.

Normalmente, los factores sobre los que se suele recabar información son los siguientes:

Factores comerciales: productos o servicios (gama y características), nuevos lanzamientos previstos, estructura de las ventas (por productos, por clientes, por mercados), clientes (segmentos, concentración, clientes cautivos), marcas y protección de las mismas, red comercial, fuerza de ventas, publicidad y promoción, imagen de la empresa, etc.

Factores técnicos/productivos: nivel tecnológico, maquinaria e instalaciones, productividad, calidad obtenida, acuerdos y licencias, gestión de compras, control y gestión de stocks, planificación de la producción, control de costes. Seguridad e higiene, etc.

Factores humanos y de gestión: estructura jurídica o accionarial, tipo de gestión, estilo de dirección, organización, reparto de responsabilidades, nivel de formación y experiencia de la plantilla, conocimientos de gestión, capacidad del equipo directivo, clima y motivación, etc.

Factores financieros: liquidez, rentabilidad, solvencia, capacidad financiera, margen comercial, periodo medio de cobro y pago, nivel de morosidad, etc.

2. Determinar fuentes de información. En segundo lugar, se determinan las fuentes a través de las cuáles se puede obtener la información requerida, que pueden ser, por ejemplo, estados financieros, resultados de auditorías, publicaciones internas, informes, encuestas o entrevistas a los trabajadores, reuniones, etc.
3. Recolección de información. Una vez determinada las fuentes de información a utilizar, se realiza la tarea de recolectar o reunir la información.
4. Análisis de la información. Una vez recolectada la información, se analiza o evalúa con espíritu crítico teniendo muy presente la situación de las empresas competidoras (debe intentarse comparar la situación de la empresa respecto a la media del sector o bien respecto a las empresas líderes o referentes.).

El resultado de este análisis se puede representar mediante una lista de elementos fundamentales que deben ser tenidos en cuenta para el desarrollo del proyecto. En definitiva, de resultas de este análisis interno se podrán identificar los puntos fuertes (fortalezas) de la empresa o los puntos débiles o a mejorar (debilidades). Las fortalezas permiten a la empresa tener un alto nivel de competitividad, mientras que las debilidades perjudican el logro de los objetivos (Wiki-EOI, 2012, prr. 3-6).

1.2.2 Análisis interno para empresas de nueva creación

En el caso de las empresas de nueva creación, es conveniente centrar el análisis interno sobre el proyecto empresarial y las capacidades de los socios o promotores

1. Proyecto Empresarial: A la luz de las características del mercado identificadas en el análisis externo, se estará en condiciones de revisar con espíritu crítico aspectos como: Innovación del proyecto y elementos diferenciadores, productos y/o servicios planteados, tecnología desarrollada o utilizada, necesidades de capital, alianzas estratégicas, etc.
2. Capacidades de los promotores: En un proyecto de nueva creación, las características y capacidades del equipo promotor son críticas para garantizar el éxito del proyecto así como para poder involucrar a nuevos socios o para conseguir la financiación necesaria.

Las capacidades más relevantes para un emprendedor podían ser las siguientes:

1. Técnicas: Conocimiento del sector; Conocimiento del producto o servicio; Conocimiento del proceso productivo; Conocimiento de la tecnología; Capacidad comercial; Formación.
2. De gestión: Visión estratégica; Capacidad de dirección; Conocimientos y experiencia en gestión; Capacidades personales (entusiasmo, perseverancia, etc.)
3. Financieras: Fondos propios; Capacidad de crédito; Reputación; Contactos y Vinculaciones (Wiki-EOI, 2012, prr.7)

1.3 El proceso de desarrollo de una auditoría interna

El proceso de desarrollo de una auditoría interna se asemeja mucho al de una auditoría externa. Es necesario que los gerentes y empleados representativos de toda la compañía participen en la identificación de las fortalezas y debilidades de la empresa. La auditoría interna requiere recopilar y asimilar información acerca de las funciones de administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo (I&D) y de los sistemas de información gerencial de la empresa. Se debe asignar una prioridad a los factores clave.

En comparación con la auditoría externa, el proceso de realizar una auditoría interna brinda mayores oportunidades a los participantes para entender cómo sus puestos, departamentos y divisiones encajan dentro de la organización. Esto representa un gran beneficio, ya que los gerentes y empleados se desempeñan mejor cuando comprenden cómo su trabajo afecta a otras áreas y actividades de la empresa. Por ejemplo, cuando los gerentes de marketing y manufactura analizan de manera conjunta los puntos relacionados con las fortalezas y debilidades internas, adquieren una mejor comprensión de los asuntos, problemas, preocupaciones y necesidades de todas las áreas funcionales.

En las organizaciones en las que no se emplea la administración estratégica, la interacción entre los gerentes de marketing, finanzas y manufactura suele ser escasa. Así que realizar una auditoría interna es un excelente medio o foro para mejorar el proceso de comunicación dentro de la organización. La palabra comunicación es quizá la más importante en administración.

Llevar a cabo una auditoría interna requiere recopilar, asimilar y evaluar información acerca de las operaciones de la empresa. Los factores críticos de éxito, que incluyen fortalezas y debilidades, pueden identificarse y ordenarse.

De acuerdo con William King, la identificación de 10 a 20 de las fortalezas y debilidades más importantes que pudieran afectar el futuro de la organización se debe encargar a un grupo de trabajo integrado por gerentes de diferentes unidades de la organización, con el apoyo del personal (David, 2008, pág. 123).

1.4 La visión basada en los recursos (RBV)

El enfoque de la visión basada en los recursos (Resource-Based View, RBV) para la ventaja competitiva, que obtuvo una gran aceptación en la década de 1990 y aún la sigue teniendo, sostiene que los recursos internos de una empresa son más importantes que los factores externos para lograr y mantener una ventaja competitiva.

Los defensores del enfoque RBV afirman que el desempeño organizacional estará determinado principalmente por los recursos internos, los cuales se clasifican en tres categorías exhaustivas: recursos físicos, humanos y organizacionales.

Los recursos físicos incluyen las instalaciones y el equipo, el lugar, la tecnología, las materias primas y la maquinaria; los recursos humanos incluyen a todos los empleados, la capacitación, la experiencia, la inteligencia, los conocimientos, las habilidades y las capacidades; los recursos organizacionales, por último, incluyen la estructura de la empresa, los procesos de planeación, los sistemas de información, las patentes, las marcas registradas, los derechos de propiedad intelectual y las bases de datos.

La teoría RBV afirma que, de hecho, son los recursos los que ayudan a una empresa a desarrollar las oportunidades y a neutralizar las amenazas. La premisa básica del enfoque RBV es que la mezcla, el tipo, la cantidad y la naturaleza de los recursos internos de una empresa son los aspectos más importantes a la hora de formular estrategias que puedan conducir hacia una ventaja competitiva sostenida. Administrar estratégicamente de acuerdo con el enfoque RBV implica desarrollar y aprovechar al máximo los recursos y capacidades únicos de una empresa, y mantener y fortalecer continuamente tales recursos.

La teoría afirma que es ventajoso para una empresa buscar una estrategia que no se esté llevando a la práctica en esos momentos en una empresa rival. De acuerdo con los teóricos del enfoque RBV, cuando otras compañías son incapaces de imitar una estrategia en particular, entonces la empresa en cuestión cuenta con una ventaja competitiva sostenida.

Sin embargo, para que un recurso sea valioso, debe ser: poco común, difícil de imitar o difícil de sustituir. A menudo llamadas indicadores empíricos, estas tres características de los recursos permiten a una empresa implementar estrategias que mejoren tanto su eficiencia como su eficacia y que conduzcan a una ventaja competitiva sostenida. Cuanto menos común, imitable y sustituible sea un recurso, más sólida y duradera será la ventaja competitiva de una empresa (David, 2008, pág. 125).

La RBV traslada el centro de atención del entorno competitivo a los factores internos de la empresa, sugiriendo que son los recursos que integran la empresa, cuando cumplen ciertas condiciones, los que permiten construir una ventaja competitiva sostenible y generadora de rentas a largo plazo, lo que constituye el fin último de la estrategia (Sánchez, Suanes, Espinosa, 2012, parr. 2).

La visión de la firma basada en recursos, hace énfasis en la empresa y en la búsqueda de capacidades (o competencias) distintivas que, una vez identificadas y enfocadas, pueden permitir explotar oportunidades o neutralizar riesgos en el ambiente externo, dando así origen a ventajas competitivas y mejorando la posición de la empresa en el mercado. En otras palabras, esta aproximación se enfoca en las rentas acumuladas con base en los recursos escasos propios de la firma y no de las utilidades derivadas de la posición del producto en el mercado. De acuerdo con la RBV, la ventaja competitiva se basa en los recursos idiosincráticos y difíciles de imitar. De esta manera, dicha teoría es considerada como un modelo de estrategia enfocado en la eficiencia (Reyes, 2011, pág. 9).

1.5 integración de la estrategia con la cultura

Las relaciones entre las actividades funcionales de negocio de una empresa quizás se ejemplifiquen mejor al enfocarse en la cultura organizacional, un fenómeno interno que se extiende por todos los departamentos y divisiones de una organización. La cultura organizacional se define como un patrón de comportamiento (que ha) desarrollado una organización conforme ha ido aprendiendo a manejar sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que ha funcionado lo suficientemente bien como para considerarse válido y transmitirse a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir. Esta definición destaca la importancia de armonizar los factores externos con los internos a la hora de tomar decisiones estratégicas.

La cultura organizacional capta las fuerzas sutiles, evasivas y en gran medida inconscientes que conforman un lugar de trabajo. Extraordinariamente resistente al cambio, la cultura representa ya sea una fortaleza o una debilidad muy importante para la empresa, y es una razón subyacente de las fortalezas o debilidades en cualquiera de las principales funciones de negocios.

La cultura organizacional afecta considerablemente las decisiones del negocio y, por consiguiente, debe evaluarse durante la auditoría interna de la administración estratégica. Si las estrategias permiten aprovechar las fortalezas culturales como una fuerte ética de trabajo o elevadas creencias éticas, entonces la administración podrá efectuar a menudo cambios rápida y fácilmente.

Sin embargo, si la cultura de la empresa no brinda su apoyo, los cambios estratégicos serán ineficaces o incluso contraproducentes. En ocasiones, la cultura de una empresa se opone a las nuevas estrategias, lo cual acarrea confusión y desorientación. La cultura de una organización debe infundir entusiasmo en las personas para implementar las estrategias.

El valor potencial de la cultura organizacional aún no se ha reconocido completamente en el estudio de la administración estratégica. Ignorar el efecto que la cultura tiene en las relaciones entre las áreas funcionales del negocio trae como consecuencia barreras en la comunicación, falta de coordinación y la incapacidad para adaptarse a las condiciones cambiantes. Es inevitable que se presente algo de tensión entre la cultura y la estrategia de la empresa, pero la tensión debe vigilarse para que no alcance un punto en el cual las relaciones se rompan y la cultura se torne hostil.

El desorden resultante entre los miembros de la organización alterará la formulación, implementación y evaluación de la estrategia. Por otra parte, una cultura organizacional que brinda apoyo hará mucho más fácil la administración. Las fortalezas y debilidades internas asociadas con la cultura de una empresa suelen olvidarse a causa de la naturaleza interfuncional de este fenómeno. Por consiguiente, es importante que los estrategas conciben su empresa como un sistema sociocultural. El éxito se determina a menudo por las conexiones entre la cultura de la empresa y sus estrategias.

El reto actual de la administración estratégica es generar los cambios en la cultura organizacional y las disposiciones individuales que son necesarios para apoyar la formulación, implementación y evaluación de las estrategias. (David, 2008, págs. 126,128)

Las culturas no son estáticas, evolucionan al igual que la estrategia y la estructura de las organizaciones. Los nuevos retos del mercado, tecnologías revolucionarias y desplazamiento de las condiciones internas, en particular el desgaste de las perspectivas de negocios, una crisis interna o rotación de los administradores, estimulan el surgimiento de nuevos métodos de hacer las cosas y, con ello, suscitan un cambio cultural.

Un nuevo administrador general que decide modificar el estado de la empresa y la lleva en direcciones nuevas incita un cambio cultural, acaso de grandes proporciones. Del mismo modo, la diversificación en nuevos negocios, expansión a otros países, crecimiento acelerado y el consiguiente arribo de empleados nuevos y la fusión o adquisición de otra compañía pueden precipitar un cambio cultural significativo de una clase u otra.

La fuerza e influencia de las culturas empresariales varían ampliamente, algunas están muy arraigadas y tienen un gran efecto en las prácticas operativas y las normas de comportamiento de la compañía; otras son débiles y tienen poco efecto en el comportamiento de las personas y en cómo se dirigen las operaciones de la compañía (Thompson et al., 2008, pág. 389).

Una decisión estratégica acertada debe tener en cuenta ineludiblemente la coherencia con la cultura de la compañía. Entendemos por cultura el modo en que las personas con que nos relacionamos hacen las cosas, como suelen decir la forma como funcionan aquí.

La cultura está compuesta por valores, creencias, normas y símbolos compartidos por los miembros y actúan como vínculo de la persona con su organización. La coherencia de la estrategia con la cultura de la empresa es necesaria para que la implantación sea exitosa ya que se pueden dar incompatibilidades de estrategia con la mentalidad empresarial (Escuela de negocios FUNDESEM, 2008, pág. 35).

Capítulo II. Análisis recursos, capacidades y competencias centrales

Los recursos, las capacidades y las competencias centrales sientan las bases de la ventaja competitiva. Los recursos son la fuente de las capacidades de la empresa y son agrupados con el fin de crear tales capacidades. A su vez, éstas son la fuente de las competencias centrales de la empresa, las cuales son la base de las ventajas competitivas (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2008, pág. 79).

2.1 Definición de recursos

Los recursos son de espectro amplio y abarcan un abanico de fenómenos individuales, sociales y organizacionales. Por lo general los recursos solos no producen una ventaja competitiva. De hecho, una ventaja competitiva se suele basar en la agrupación única de varios recursos.

Por ejemplo, Amazon.com combinó los recursos de los servicios y la distribución para crear sus ventajas competitivas. La empresa empezó como un negocio que vendía libros en línea y enviaba los pedidos directamente a los clientes. No tardó en crecer y en formar una enorme red de distribución bien establecida por medio de la cual podía enviar millones de artículos diferentes a millones de clientes diferentes.

Las empresas tradicionales con instalaciones físicas como Borders, que carecían de la combinación de recursos que tenía Amazon, encontraron dificultades para establecer una presencia efectiva en línea. Estos problemas las llevaron a asociarse con Amazon. Gracias a estos arreglos, en la actualidad Amazon maneja la presencia en línea y el embarque de bienes de varias empresas, incluso Borders, que ahora se puede concentrar en las ventas en sus librerías. Arreglos como los mencionados son muy útiles para las empresas tradicionales porque no están acostumbradas a enviar tantas mercancías tan variadas directamente a las personas (Hitt et al., 2008, pág. 79).

Un recurso es un insumo productivo o un activo competitivo que la empresa controla o posee. Las empresas disponen de muchos tipos de recursos que varían no sólo en su clase, sino también en calidad; algunos tienen mejor calidad que otros, y otros tienen más valor competitivo, con mayor potencial de dar a la empresa una ventaja competitiva sobre sus rivales. Por ejemplo, una marca es un recurso, como lo es un equipo de IyD; algunas marcas como Coca-Cola y Kleenex son muy conocidas, con valor perdurable, mientras otras tienen un poco más de reconocimiento que los productos genéricos. De modo semejante, algunos equipos de IyD son mucho más innovadores y productivos que otros debido al talento sobresaliente de sus miembros, su composición y su química (Thompson et al., 2008, pág. 95).

Los recursos son los activos de una organización y, por lo tanto, los componentes que integran una corporación. Incluyen activos físicos, como planta, equipo y ubicación; activos humanos, como el número de empleados y su capacidad y activos organizacionales, como la cultura y la reputación (Wheelen y Hunger, 2007, pág. 106).

Los recursos son valiosos cuando permiten a una compañía crear una demanda intensa de sus productos, reducir sus costos o ambas cosas. Un recurso valioso tangible de Toyota es el equipo asociado con su sistema de producción austera, gran parte del cual ha sido diseñado específicamente por Toyota para uso exclusivo en sus fábricas. Este recurso valioso tangible permite a Toyota reducir sus costos en comparación con sus competidores. Por su parte, Microsoft tiene varios recursos valiosos intangibles, entre ellos su marca y el código de programa implícito en su sistema operativo Windows. Estos recursos valiosos permiten a Microsoft vender más productos que sus competidores (Hill y Jones, 2009, págs. 77-78).

2.1.1 Recursos empresariales tangibles

La capacidad de endeudamiento y el estado de la planta y el equipo de una empresa son visibles y, por lo tanto, son recursos tangibles. El valor de muchos de estos recursos se establece por medio de los estados financieros, pero éstos no representan el valor de todos los activos de una empresa porque no toman en cuenta algunos recursos intangibles. Como tales, cada una de las fuentes de ventaja competitiva de la empresa por lo general no refleja por completo sus estados financieros.

El valor de los recursos tangibles también está limitado porque son difíciles de apalancar; es decir, resulta muy difícil derivar negocios o valor adicionales de un recurso tangible.

Por ejemplo, un avión es un recurso tangible o un activo, pero no se puede utilizar el mismo avión en cinco rutas diferentes al mismo tiempo ni se puede colocar a la misma tripulación en cinco rutas diferentes de manera simultánea, y cabe decir lo mismo de la inversión financiera que se ha hecho en el avión. Aun cuando los activos para la producción son tangibles, muchos de los procesos para utilizar estos activos son intangibles. Por consiguiente, los procesos de aprendizaje y de potencial propio asociados con un recurso tangible, como un equipo de producción, pueden tener atributos intangibles únicos, como los procesos de control de calidad, los procesos de producción exclusivos y la tecnología (Hitt et al., 2008, págs. 79 - 80).

Los recursos tangibles son los que se identifican con mayor facilidad, pues son cuantificables y se pueden tocar. Es obvio que hay varios tipos de recursos físicos, como instalaciones de manufactura y recursos minerales, pero también entran los recursos financieros, tecnológicos y organizacionales de una empresa, como sus sistemas de comunicación y control (Thompson et al., 2008, pág. 96).

Igualmente “Los recursos tangibles son bienes físicos como terreno, edificios, planta, equipo, inventario y capital. En particular, los recursos son valiosos cuando permiten a una compañía crear una demanda intensa de sus productos, reducir sus costos o ambas cosas” (Hill y Jones, 2009, pág. 77).

2.1.2 Recursos empresariales intangibles

Como se ha sugerido, los recursos intangibles, en comparación con los tangibles, son una fuente superior y más potente de competencias centrales. De hecho, en la economía global el éxito de una empresa radica en sus capacidades intelectuales y en las de sus sistemas más que en los activos físicos. Más aún, la capacidad para administrar el intelecto humano y convertirlo en productos y servicios útiles se está convirtiendo con rapidez en la habilidad ejecutiva determinante de esta era. Aunque es difícil medir el valor de los activos intangibles, como el conocimiento, cierta evidencia indica que el valor de los activos intangibles está aumentando en comparación con el de los tangibles.

El recurso intangible de la reputación es una fuente importante de ventaja competitiva. Una reputación que crea valor, ganada por medio de las acciones y las palabras de una empresa, es producto de que los grupos de interés perciban que su competencia en los mercados ha sido superior durante muchos años.

La reputación indica el grado de conciencia que la empresa ha conseguido despertar entre los grupos de interés y la medida de la estima en la que éstos tienen a la misma. Un nombre de marca conocido y muy apreciado es una aplicación de la reputación como una fuente de ventaja competitiva. El compromiso permanente con la innovación y la publicidad agresiva facilitan las actividades de las empresas que les permiten aprovechar la reputación asociada con sus marcas (Hitt et al., 2008, pág. 81).

Los recursos intangibles son los bienes no físicos que crean los administradores y otros empleados, como marcas, reputación de la compañía, los conocimientos que los empleados han adquirido a través de la experiencia y la propiedad intelectual de la empresa, que incluye desde su protección hasta las patentes, derechos reservados y marcas comerciales (Hill y Jones, 2009, pág. 77).

Es más difícil determinar los recursos intangibles, pero a menudo se encuentran entre los activos competitivos más importantes de una compañía. Abarcan varias clases de activos humanos y capital intelectual, así como las marcas, imagen y activos de reputación. Aunque los recursos intangibles no tienen una existencia física en sí, con frecuencia se encuentran imbuidas en algo material. Así, los recursos de habilidades y conocimientos de una empresa se manifiestan en sus administradores y empleados; la marca de una empresa, en su logo o en la etiqueta de sus productos. Otras clases importantes de recursos intangibles son las relaciones de una empresa con sus proveedores, compradores o socios de diverso tipo, así como su cultura y sistema de incentivos (Thompson et al., 2008, pág. 96).

2.2 Pruebas del poder competitivo de un recurso

En virtud “Es más probable que los recursos valiosos permitan obtener una ventaja competitiva sustentable si son raros, en el sentido de que los competidores no los posean, y difíciles de imitar; es decir, si existen barreras que impidan la imitación” (Hill y Jones, 2009, pág. 78).

El poder de un recurso o capacidad se mide según las pruebas que supere de las cuatro. Las dos primeras determinan si un recurso o capacidad apoya una ventaja competitiva; las dos últimas, si la ventaja competitiva es sustentable frente a una competencia activa.

¿Es valioso el recurso (o capacidad) competitivamente hablando? Para tener valor competitivo, un recurso o capacidad debe ser relevante en la estrategia de la empresa, al hacerla una competidora más efectiva, capaz de aprovechar oportunidades comerciales y superar amenazas externas; a menos que el recurso contribuya a la eficacia de la estrategia, no pasa esta primera prueba. Un indicador de su eficacia es si el recurso permite fortalecer el modelo de negocios mediante una mejor propuesta de valor para el cliente o fórmula de beneficios. Las empresas no deben pensar que si hacen algo bien necesariamente tiene valor competitivo.

¿Es poco frecuente el recurso, los rivales carecen de él? Los recursos y capacidades que son comunes entre las empresas y que están disponibles no son una fuente de ventajas competitivas. Un recurso o capacidad se considera poco común si sólo lo poseen unas cuantas empresas en una industria o dominio competitivo específico. Así, mientras las capacidades administrativas generales son comunes en sentido estricto, son relativamente escasas en algunas regiones poco desarrolladas del mundo y ciertos dominios comerciales.

¿Es difícil copiar el recurso? Si un recurso o capacidad es valioso y escaso, será competitivamente superior a recursos comparables de empresas rivales; de esta forma, es una fuente de ventajas competitivas. Mientras más difícil y costoso sea para los competidores imitarlo, más probable será que también otorgue una ventaja competitiva sustentable.

Los recursos tienden a ser difíciles de copiar cuando son únicos (ubicación excelente, tecnología patentada, fuerza laboral inusualmente talentosa y motivada), cuando se desarrollan con el tiempo de forma difícil de imitar (una marca bien conocida, dominio de una tecnología de procesamiento compleja, una red global de distribuidores) y cuando implican desembolsos financieros u operaciones de gran escala que pocos miembros de la industria pueden emprender.

¿Puede eliminarse el recurso mediante diversos tipos de recursos y capacidades?, ¿se dispone de buenos sustitutos para el recurso? Incluso los recursos y capacidades valiosos, escasos y difíciles de copiar pierden gran parte de su poder competitivo si los rivales tienen otra clase de recursos y capacidades de igual o mayor poder competitivo. Una empresa puede tener las plantas con la tecnología más avanzada y compleja disponible en la industria, pero toda ventaja de eficiencia de que goza puede nulificarse si los rivales son capaces de producir buenos productos con un costo menor al ubicar sus plantas en países donde los salarios sean relativamente bajos y se disponga de una fuerza laboral con habilidades adecuadas (Thompson et al., 2008, págs. 98-99).

2.3 Definición de capacidades

Las capacidades existen cuando los recursos han sido integrados a propósito con el fin de desempeñar una o varias tareas específicas. Estas tareas van desde la selección de los recursos humanos hasta el marketing de los productos y las actividades de investigación y desarrollo. Las capacidades son fundamentales para crear ventajas competitivas y, con frecuencia, están basadas en el desarrollo, la transmisión y el intercambio de información y de conocimiento por medio del capital humano de la empresa.

Las capacidades tocantes a los clientes a menudo se desarrollan a partir de repetidas interacciones con ellos y de averiguar cuáles son sus necesidades. Por lo tanto, las capacidades suelen evolucionar y desarrollarse con el transcurso del tiempo. Los líderes empresariales globales están apoyando cada vez más la idea de que el conocimiento que posee el capital humano es una de las capacidades más importantes de una organización y, a final de cuentas, es lo que está en el fondo de todas las ventajas competitiva (Hitt et al., 2008, pág. 83-84).

Las capacidades se refieren a las habilidades de una compañía para coordinar sus recursos y aplicarlos para el uso productivo. Estas habilidades radican en sus reglas, rutinas y procedimientos; es decir, el estilo o la forma en que toma las decisiones y maneja sus procesos internos para alcanzar los objetivos organizacionales.

De manera más general, las capacidades de una compañía son el producto de su estructura organizacional: procesos, sistemas de control y sistemas de contratación. Éstos especifican cómo y dónde tomar las decisiones, el tipo de comportamiento que se debe recompensar y las normas y valores culturales de la empresa (Hill y Jones, 2009, pág. 78).

Una capacidad es la habilidad de una empresa de desempeñar alguna actividad de manera muy eficiente. Varían de forma, calidad e importancia competitiva y algunas de ellas tienen mayor valor competitivo que otras.

Las capacidades organizacionales son entidades más complejas que los recursos; en realidad, se forman a partir del uso de los recursos y aprovechan cierta combinación de los recursos de la empresa conforme se usan. Virtualmente todas las capacidades organizacionales se basan en conocimientos que residen en la gente y en el capital intelectual o en los procesos y sistemas organizacionales de la empresa, los cuales incorporan conocimiento tácito. Por ejemplo, las capacidades de manejo de marca de General Mill recurren al conocimiento de los administradores de marca de la empresa, a la experiencia de su departamento de marketing y a las relaciones con los distribuidores, pues la construcción de marca es una actividad cooperativa que requiere apoyo de los minoristas.

La capacidad de diseño de videojuegos por la cual se conoce a Electronic Arts se deriva de la creatividad y pericia tecnológica de sus muy talentosos desarrolladores de juegos, de la cultura de creatividad de la compañía y de un sistema de compensaciones que recompensa con generosidad a los desarrolladores talentosos por crear los juegos de video más solicitados (Thompson et al., 2008, pág. 95,96).

2.3.1 Capacidades valiosas

Las capacidades valiosas permiten a la empresa aprovechar las oportunidades o neutralizar las amenazas que están presentes en su entorno externo. La empresa que utiliza de forma efectiva las capacidades para aprovechar las oportunidades creará valor para los clientes. Cuando Jack Welch fue presidente de GE, su liderazgo llevó a que la organización creara una valiosa competencia en servicios financieros, la cual, en gran parte, se logró por medio de adquisiciones y su competencia central mediante la integración de las empresas recién adquiridas (Hitt et al., 2008, pág. 86).

2.3.2 Capacidades singulares

Las capacidades singulares son aquellas que ninguno o muy pocos competidores poseen. Una pregunta fundamental que se debe responder para evaluar este criterio es: ¿Cuántos rivales poseen estas capacidades valiosas?. Cuando muchos rivales poseen las capacidades es poco probable que éstas sean fuentes de ventaja competitiva para ninguno de ellos. En cambio, las capacidades y los recursos valiosos y comunes (es decir, no singulares) son fuentes de paridad en la competencia. La ventaja competitiva sólo existirá cuando las empresas desarrollan y explotan capacidades valiosas que son diferentes de las que comparten con sus competidores (Hitt et al., 2008, pág. 86).

2.3.3 Capacidades costosas de imitar

Las capacidades costosas de imitar son aquellas que otras empresas no pueden desarrollar con facilidad. La empresa en ocasiones puede desarrollar capacidades debido a condiciones históricas únicas. Cuando las empresas van evolucionando adquieren habilidades, capacidades y recursos propios únicos, los cuales reflejan la senda particular que han recorrido a lo largo de la historia. Una empresa que tiene una cultura organizacional única y valiosa, surgida en las primeras etapas de su historia, puede gozar de una ventaja que no se puede imitar a la perfección frente a empresas que han sido constituidas en otro momento histórico (Hitt et al., 2008, págs. 86-87).

2.3.4 Capacidades insustituibles

Las capacidades insustituibles son aquellas que no tienen un equivalente estratégico. Este último criterio para una capacidad como fuente de ventaja competitiva es que no debe haber recursos valiosos equivalentes desde el punto de vista estratégico, que en sí no sean singulares ni imitables. Dos recursos valiosos de la organización (o dos paquetes de recursos de la empresa) son equivalentes en términos estratégicos cuando los dos pueden ser explotados por separado para implementar las mismas estrategias. En general, el valor estratégico de las capacidades se va incrementando a medida que aumenta la dificultad para sustituirlas (Hitt et al., 2008, pág. 87).

2.4 Identificar capacidades

Por su complejidad, es más difícil categorizar las capacidades que los recursos y también, como resultado, obtenerlas. Sin embargo, hay dos formas de sistematizar el proceso de descubrir e identificar las capacidades de una empresa. El primer método parte de una lista completa de los recursos de la empresa. Como las capacidades se elaboran de los recursos y los emplean cuando se ejercen, los recursos constituyen un conjunto sólido de claves sobre las clases de capacidades que es probable que la empresa haya acumulado. Este planteamiento tan sólo implica ver los recursos de la empresa y considerar si se elaboraron capacidades relacionadas (y en qué medida).

Así, por ejemplo, una flotilla de camiones, la tecnología más avanzada de rastreo por radio frecuencia y una serie de centros automatizados de distribución pueden indicar capacidades complejas en logística y distribución. Los equipos de I+D+D compuestos de científicos de primera línea con experiencia en genómica pueden sugerir capacidades organizacionales para diseñar nuevas terapias genéticas o en biotecnología de manera más general.

El segundo método para identificar capacidades adopta un planteamiento funcional. Muchas capacidades se relacionan con funciones muy específicas, las cuales recurren a un grupo limitado de recursos y suelen implicar a un solo departamento o unidad organizacional.

Las capacidades en soldadura por inyección, fundición continua o sellada de metal tienen que ver con la fabricación; las capacidades de ventas directas, precios de promoción o marketing con bases de datos se conectan con las funciones de ventas y marketing.

Las capacidades en investigación básica, innovación estratégica o desarrollo de productos se vinculan con la función de I+D+D. Este planteamiento requiere que los administradores investiguen las diversas funciones que lleva a cabo su empresa para hallar las diversas capacidades asociadas a cada función.

Un ejemplo es la capacidad de innovación continua y acelerada de productos que resultan de agrupar el trabajo de equipos con experiencia en investigación de mercado, I+D+D, diseño e ingeniería de productos nuevos, fabricación avanzada y pruebas de mercado (Thompson et al., 2008, págs. 96-97).

Es fundamental diferenciar los recursos y las capacidades para comprender lo que genera una competencia distintiva. Una compañía puede tener recursos valiosos y específicos propios, pero a menos que tenga la capacidad para emplearlos con eficacia, no podrá crear una competencia distintiva. También es importante reconocer que quizá una compañía no necesite recursos valiosos ni específicos propios para establecer una competencia distintiva mientras tenga capacidades que no posea ningún otro competidor.

Por ejemplo, el operador de pequeñas fundidoras de acero, Nucor, es muy reconocido por ser el productor más eficiente en costos de Estados Unidos. Su competencia distintiva de producción de acero a un bajo costo no se debe a ningún recurso valioso ni específico de la empresa. Nucor cuenta con los mismos recursos (planta, equipo, empleados diestros, conocimiento práctico) que muchos otros operadores de pequeñas fundidoras. Lo que la distingue es su capacidad única de manejar sus recursos de una manera muy productiva. Específicamente, su estructura, sistemas de control y cultura fomentan la eficiencia en todos los niveles de la compañía (Hill y Jones, 2009, pág. 78).

La base de muchas capacidades radica en las habilidades y el conocimiento únicos de los empleados de la empresa y, con frecuencia, en su experiencia en las funciones. De ahí que nunca sobre hacer gran hincapié en el valor que tiene el capital humano para el desarrollo y la utilización de las capacidades y, en última instancia, para las competencias centrales (Hitt et al., 2008, págs. 83-84).

2.5 El papel de las capacidades dinámicas

Las empresas conscientes de la importancia de recalibrar y mejorar sus recursos y capacidades más valiosos garantizan que estas actividades se realicen de manera continua. Al incorporar estas actividades a sus funciones administrativas de rutina, obtienen la experiencia necesaria para efectuarlas siempre bien. En ese momento, su habilidad de refrescar y renovar sus activos competitivos se convierte en una capacidad por derecho propio, una capacidad dinámica. Una capacidad dinámica es la habilidad de modificar o aumentar los recursos y capacidades existentes. Esto implica la capacidad de mejorar cada vez más los recursos y capacidades existentes (Thompson et al., 2008, pág. 100).

Las capacidades son muy valiosas si permite a una empresa crear una demanda fuerte de sus productos y reducir sus costos. En gran parte, la ventaja competitiva de Southwest Airlines se basa en su capacidad para seleccionar, motivar, y administrar su fuerza de trabajo de manera que lleve a una productividad alta de los empleados y reduzca los costos. Lo mismo que los recursos, también es más probable que las capacidades valiosas produzcan una ventaja competitiva sustentable si son raras y difíciles de copiar mediante barreras a la imitación (Hill y Jones, 2009, pág. 78).

Las capacidades suelen ser desarrolladas en áreas funcionales específicas (como manufactura, IyD y marketing) o en alguna parte de un área funcional (por ejemplo, publicidad). Las investigaciones indican que existe una relación entre las capacidades desarrolladas en áreas funcionales particulares y el desempeño financiero de la empresa, tanto al nivel de la corporación como al nivel de unidad de negocios, lo cual sugiere que es necesario desarrollar las capacidades de los dos niveles (Hitt et al., 2008, pág. 84).

2.6 Definición de competencias

Las competencias centrales son las capacidades que le sirven a una empresa como fuente de ventaja competitiva frente a sus rivales. Las competencias centrales distinguen a una empresa en términos de competencia y reflejan su personalidad.

Van surgiendo con el transcurso del tiempo a medida que la organización avanza en el proceso de acumulación de diversos recursos y capacidades y aprende a aplicarlos.

Como capacidad para emprender acciones, las competencias centrales son las joyas de la corona de una empresa; es decir, las actividades que ésta desempeña especialmente bien en comparación con sus competidores y las cuales le permiten agregar valor único a sus bienes y servicios durante un largo periodo (Hitt et al., 2008, págs. 84 - 85).

Una competencia central es un conjunto de capacidades que cruzan las fronteras de las divisiones, está ampliamente diseminada en la corporación y es algo que ésta puede hacer extremadamente bien. Desde este punto de vista, el desarrollo de nuevos productos es una competencia central si se encuentra en más de una división (Wheelen y Hunger, 2007, pág. 106).

La ventaja competitiva se basa en competencias distintivas, que son las fortalezas específicas de una empresa que le permiten diferenciar sus productos y lograr costos sustancialmente más bajos que sus rivales. Por ejemplo, Southwest Airlines tiene una competencia distintiva en la forma de administrar a sus trabajadores, lo cual le permite generar una mayor productividad que sus competidoras y costos más bajos.

Asimismo, podría argumentarse que Toyota, cuyo desempeño es el más destacado en la industria del automóvil, tiene competencias distintivas en el desarrollo y la operación de los procesos de fabricación. Esta empresa fue pionera en aplicar una amplia variedad de técnicas de fabricación, como los sistemas de inventario justo a tiempo, grupos de personas que se administran por sí mismos y menores tiempos de configuración de equipo complejo.

Estas competencias, que en su conjunto se conocen como sistema de producción austera de Toyota, ayudaron a obtener una mayor eficiencia y calidad del producto, que son la base de su ventaja competitiva en la industria automotriz mundial. Las competencias distintivas surgen de dos fuentes complementarias: recursos y capacidades (Hill y Jones, 2009, pág. 77).

2.7 Criterios para determinar las competencias centrales

Barney, en su modelo VRIO de análisis, propone cuatro preguntas para evaluar las competencias de una empresa: Valor: ¿proporciona valor al cliente y una ventaja competitiva?; Rareza: ¿cuentan con ella otros competidores?; Inimitabilidad: ¿sería costoso para otros imitarla? Y Organización: ¿está la empresa organizada para explotar el recurso?

Si la respuesta a cada una de estas preguntas es positiva para una competencia específica, se considera una fortaleza y, por lo tanto, una competencia distintiva (Wheelen y Hunger, 2007, pág. 106).

Para que una empresa tenga una competencia distintiva, debe contar, por lo menos, con 1). Un recurso valioso y específico propio y las capacidades (habilidades) necesarias para aprovecharlo o 2). Capacidad específica para manejar los recursos (como lo ejemplifica Nucor).

La competencia distintiva de una compañía es más sólida cuando posee ambos elementos: los recursos valiosos y específicos de la empresa y las capacidades específicas de ésta para manejarlos (Hill y Jones, 2009, pág. 78).

Aquellas capacidades que son valiosas, singulares, costosas de imitar e insustituibles son competencias centrales. A su vez, las competencias centrales son fuentes de ventaja competitiva para la empresa ante sus rivales. Las capacidades que no cumplen con los cuatro criterios de la ventaja competitiva sostenible no son competencias centrales; es decir, si bien toda competencia central es una capacidad, no toda capacidad es una competencia central. En otras palabras, para que una capacidad sea una competencia central, ésta debe ser valiosa y única desde el punto de vista del cliente. Para que una ventaja competitiva sea sostenible, la competencia central debe ser inimitable e insustituible desde el punto de vista de un competidor (Hitt et al., 2008, págs. 85-86).

Capítulo III. Análisis funcional

Técnica de análisis interno que consiste en descomponer la empresa en áreas funcionales (o departamentos) y analizar por separado cada una de ellas mediante el estudio de sus variables más relevantes. Se trata de una técnica de análisis interno clásica caracterizada por su sencillez y reducido coste económico y, por lo tanto, apropiada para cualquier clase de empresa, incluidas las pequeñas y medianas. Mediante esta técnica, la empresa puede identificar sus fortalezas (o puntos fuertes) y sus debilidades (Campos, s.f. prr. 1).

3.1 Administración

En síntesis “La administración es el proceso de tomar decisiones sobre los objetivos y la utilización de los recursos. Abarca cinco tipos principales de decisiones, llamadas también procesos o funciones: planeación, organización, liderazgo, dirección y control” (Amaru, 2009, pág. 6).

La administración estratégica puede concebirse como un proceso de planeación formal que permite a una organización buscar estrategias proactivas en lugar de reactivas. Las organizaciones exitosas luchan por tener el control de su propio futuro en vez de sólo reaccionar ante las fuerzas externas y a los eventos conforme ocurren. Históricamente, los organismos y las organizaciones que no se han adaptado a los cambios han desaparecido. Hoy más que nunca se requiere de una adaptación rápida, ya que los cambios en los mercados, las economías y los competidores de todo el mundo se están acelerando (David, 2008, pág. 133).

3.1.1 Planeación

La única cosa segura acerca del futuro de cualquier organización es el cambio, y la planeación es el puente esencial entre el presente y el futuro que aumenta la probabilidad de alcanzar los resultados deseados. La planeación es el proceso por el cual uno determina si intenta una tarea, calcula la manera más eficaz de alcanzar los objetivos deseados y se prepara para vencer las dificultades inesperadas con los recursos adecuados. La planeación es el inicio del proceso con el cual un individuo o una empresa pueden transformar los sueños en logros.

La planeación permite evitar la trampa de trabajar arduamente para conseguir muy poco. La planeación es una inversión inicial para el éxito. Ayuda a una empresa a conseguir el máximo efecto de un esfuerzo dado. Permite que una empresa tenga en cuenta los factores relevantes y se enfoque en los críticos. Ayuda a la empresa a estar preparada ante toda eventualidad razonable y ante todos los cambios que resulten necesarios.

La planeación permite a una empresa reunir los recursos necesarios y llevar a cabo las tareas de la manera más eficiente posible. Permite a la compañía conservar sus propios recursos, evitar el desperdicio de recursos ecológicos, obtener ganancias justas y ser vista como una empresa útil y eficaz. También le permite identificar con precisión a las personas necesarias para alcanzar los objetivos deseados, así como el momento, el lugar, las causas y la forma para lograrlos.

La planeación permite a una empresa evaluar si el esfuerzo, los costos y las implicaciones asociados con el logro de los objetivos deseados están justificados. La planeación es la piedra angular de una formulación de estrategia eficaz. Pero a pesar de que se le considera el fundamento de la administración, generalmente es la tarea que los administradores descuidan más.

La planeación es esencial para una exitosa implementación y evaluación de la estrategia, sobre todo porque las actividades de organizar, dirigir, integrar personal y controlar dependen de una buena planeación. El proceso de planeación debe incluir a los gerentes y empleados de toda la organización. El horizonte de tiempo de planeación va de dos a cinco años para la alta dirección a menos de seis meses para los gerentes de bajo nivel. El punto principal es que todos los gerentes lleven a cabo una planeación en la que participen sus subordinados para facilitarles la comprensión y el compromiso.

La planeación tiene un efecto positivo en el desempeño de una organización y de un individuo, ya que permite a una organización identificar y aprovechar las oportunidades externas así como minimizar el efecto de las amenazas externas. Planear es más que extrapolar el pasado y el presente al futuro. También tiene que ver con desarrollar una misión, pronosticar tendencias y acontecimientos futuros, establecer objetivos y elegir las estrategias que se habrán de seguir.

Una organización puede desarrollar sinergia a través de la planeación. La sinergia existe cuando todos trabajan juntos como un equipo que sabe lo que quiere lograr; la sinergia es el efecto $2 + 2 = 5$. Al establecer y comunicar objetivos claros, los empleados y gerentes están en condiciones de trabajar juntos hacia los resultados deseados. La sinergia genera poderosas ventajas competitivas. El proceso de la administración estratégica en sí está orientado a crear sinergia en una organización. (David, 2008, págs. 131-133).

La planeación consiste en elegir misiones y objetivos y en encaminar acciones para materializarlos. Requiere tomar decisiones, lo que significa elegir líneas de acción entre alternativas, hay varios tipos de planes, desde los propósitos y objetivos generales hasta las medidas más detalladas, como pedir cierto tornillo especial de acero inoxidable para un instrumento o contratar y capacitar trabajadores para la línea de montaje. No hay un plan concreto si no se ha tomado una decisión, esto es, si no se han empeñado recursos humanos o materiales o reputación. Antes de tomar una decisión, todo lo que hay es un estudio de planeación, un análisis o una propuesta, no un plan verdadero (Koontz y Weihrich, 2007, pág. 27).

3.1.2 Organización

El propósito de la organización es lograr un esfuerzo coordinado al definir tareas y relaciones de autoridad. Organizar significa definir quién hace qué y quién le reporta a quién. Existen incontables ejemplos en la historia de empresas bien organizadas que han competido exitosamente contra empresas mucho más fuertes, pero menos organizadas, y a las que en algunos casos han derrotado. Una empresa bien organizada generalmente cuenta con gerentes y empleados motivados que están comprometidos con el éxito de la organización.

Los recursos se asignan más eficazmente y se utilizan con mayor eficiencia en una empresa bien organizada que en una desorganizada. La función de organización de la administración se compone de tres actividades secuenciales: subdividir las tareas en puestos de trabajo (especialización laboral), combinar puestos para formar departamentos (departamentalización) y delegar autoridad. Subdividir las tareas en puestos de trabajo requiere del desarrollo de las descripciones y especificaciones de los puestos.

La estructura organizacional dicta cómo se asignan los recursos y cómo se establecen los objetivos en una empresa. Asignar recursos y establecer objetivos geográficamente, por ejemplo, es muy diferente a hacerlo por producto o cliente. Los tipos más comunes de departamentalización o división por departamentos son el funcional, el divisional, por unidad estratégica de negocio y matricial.

Delegar autoridad es una actividad organizativa importante, como indica el antiguo refrán “Puedes ver qué tan bueno es un gerente observando cómo funciona su departamento cuando no está”. En la actualidad los empleados cuentan con más estudios y son más capaces que nunca antes de participar en la toma de decisiones de la organización. En la mayoría de los casos esperan que se les delegue responsabilidad y autoridad, y que se les considere responsables de los resultados. Delegar autoridad es una actividad inherente al proceso de administración estratégica. (David, 2008, pág. 133).

El propósito de la organización es simplificar el trabajo y coordinar y optimizar funciones y recursos. En otras palabras: lograr que el funcionamiento de la empresa resulte sencillo y que los procesos sean fluidos para quienes trabajan en ella, así como para la atención y satisfacción de los clientes.

En esta etapa se definen las áreas funcionales, las estructuras, los procesos, sistemas y jerarquías para lograr los objetivos de la empresa así como los sistemas y procedimientos para efectuar el trabajo. La organización implica múltiples ventajas que fundamentan la importancia de desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo (Munch, 2010, pág. 61).

La finalidad de la estructura de una organización es crear un entorno apropiado para el desempeño humano. Por consiguiente, es una herramienta de administración y no un fin en sí misma. La estructura tiene que definir los trabajos que hay que hacer, pero también hay que diseñar los roles de acuerdo con las capacidades y motivación de los empleados reales.

Diseñar una buena estructura organizacional no es una tarea de administración fácil. Surgen mil problemas al querer que las estructuras correspondan a las situaciones, por ejemplo, al definir los puestos por cubrir y buscar a los empleados que los cubran. Estos problemas y los fundamentos teóricos, principios y técnicos para solventarlos son tema de la tercera parte (Koontz y Weihrich, 2007, págs. 27-28).

3.1.3 Dirección

La dirección se define como el proceso de influir en la gente para que cumpla determinados objetivos. La dirección explica por qué ciertas personas trabajan arduamente y otras no. Los objetivos, las estrategias y las políticas tienen pocas oportunidades de triunfar si los gerentes y empleados no son dirigidos para implementar las estrategias una vez que se han formulado. La función de dirección de la administración incluye al menos cuatro componentes principales: liderazgo, dinámica de grupos, comunicación y cambio organizacional.

La comunicación, quizás la palabra más importante en administración, es un componente fundamental de la dirección. El sistema de comunicación de una organización determina si las estrategias podrán implementarse con éxito. Una buena comunicación bidireccional es esencial si se quiere obtener el apoyo para los objetivos y políticas de los diferentes departamentos y divisiones. La comunicación descendente puede fomentar la ascendente.

El proceso de administración estratégica se facilita mucho cuando se alienta a los subordinados a discutir sus preocupaciones, revelar sus problemas, brindar recomendaciones y dar sugerencias. Una razón principal para instituir la administración estratégica es conformar y apoyar redes de comunicación eficaces en toda la empresa. (David, 2008, pág. 134).

La dirección es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y el ejercicio del liderazgo.

Si bien es cierto que todas las etapas del proceso administrativo revisten igual importancia, es en la dirección donde se realiza todo lo planeado y se ejecutan propiamente todos los elementos de la administración, a tal grado que en muchas ocasiones se confunden los conceptos administrar y dirigir.

Así, en inglés se utiliza el término management para referirse indistintamente a la dirección o a la administración. De hecho, al dirigir se aplican todas las etapas del proceso administrativo y el éxito de cualquier empresa se deriva en gran parte de una acertada dirección (Munch, 2010, pág. 105).

3.1.4 Integración de personal

La función de integración de personal de la administración, también llamada administración de personal o administración de recursos humanos, incluye actividades como reclutamiento, entrevistas, prueba, selección, orientación, capacitación, desarrollo, cuidado, evaluación, recompensas, disciplina, promoción, transferencia, separación y liquidación de empleados, así como administración de las relaciones sindicales.

Las actividades de integración de personal desempeñan un papel importante en los esfuerzos de implementación de la estrategia, en virtud de lo cual los gerentes de recursos humanos están participando cada vez más en el proceso de administración estratégica. Es importante identificar las fortalezas y debilidades del área de integración de personal.

La administración de recursos humanos constituye un reto especialmente difícil para las compañías internacionales. Por ejemplo, la incapacidad de las esposas y los hijos para adaptarse a un nuevo entorno se ha convertido en un serio problema en cuanto a las transferencias de personal al extranjero.

Los problemas incluyen regresos anticipados, descensos bruscos en el desempeño laboral, renunciaciones, licencias, baja moral, discordia marital y descontento general. Empresas como Ford Motor y ExxonMobil han comenzado a entrevistar a las esposas e hijos antes de asignar al personal a puestos en el extranjero. 3M Corporation presenta compañeros a los niños en el país de destino y ofrece a las esposas prestaciones educativas.

Los estrategas se están concientizando cada vez más de lo importante que son los recursos humanos para la administración estratégica eficaz. Los gerentes de recursos humanos se vuelven más participativos y proactivos en la formulación e implementación de estrategias. Ofrecen liderazgo para las organizaciones que están en reestructuración o permiten a los empleados trabajar en casa. (David, 2008, pág. 135).

La integración es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones requeridas para ejecutar los planes de acuerdo con la arquitectura organizacional. Aunque tradicionalmente se descuidaba la integración de recursos humanos, tanto la experiencia como las investigaciones demostraron que el factor humano es fundamental para cualquier empresa, ya que de su desempeño dependerá el correcto aprovechamiento de los demás (Munch, 2010, pág. 85).

La integración de personal (staffing) consiste en cubrir y mantener cubiertos los puestos de la estructura organizacional. Para este fin, se determinan las necesidades de los trabajadores, se hace un recuento del personal actual y se reclutan, seleccionan, colocan, ascienden, evalúan y capacitan o desarrollan candidatos o titulares actuales, además de que se planifica su carrera y se les paga, de modo que el trabajo se cumpla de manera eficaz y eficiente. En la cuarta parte del libro nos ocupamos de esta materia (Koontz y Weihrich, 2007, pág. 28).

3.1.5 Control

La función de control de la administración comprende todas aquellas actividades emprendidas para asegurar que las operaciones reales se ajusten a las planeadas. Todos los gerentes de una organización tienen responsabilidades de control, como realizar evaluaciones de desempeño y tomar las acciones necesarias para minimizar las deficiencias. La función de control de la administración es particularmente importante para la evaluación eficaz de la estrategia. El control consta de cuatro pasos fundamentales:

1. Establecer normas de desempeño.
2. Medir el desempeño individual y de la organización.
3. Comparar el desempeño real con las normas de desempeño establecidas.
4. Empezar acciones correctivas.

La medición del desempeño individual frecuentemente se lleva a cabo de manera ineficaz o ni siquiera existe en las organizaciones. Algunas de las razones de esta deficiencia son el hecho de que las evaluaciones a menudo generan confrontaciones que la mayoría de los gerentes prefieren evitar (David, 2008, pág. 135).

Íntimamente ligado con la planeación, el control es la fase del proceso administrativo a través de la cual se evalúan los resultados obtenidos con relación a lo planeado con el objeto de corregir desviaciones para reiniciar el proceso. Lo ideal es saber elegir y utilizar las formas, técnicas y tipos de control que propicien la máxima satisfacción de los clientes, del personal, de la sociedad, del entorno y de los accionistas para cumplir la misión de la organización (Munch, 2010, pág. 125).

El control es medir y corregir el desempeño de individuos y organizaciones para comprobar que los hechos corresponden a lo planeado. Consiste en medir el desempeño en relación con las metas y los planes, señalar las desviaciones de los estándares y corregirlas. En síntesis, controlar facilita la realización de los planes. Aunque la planeación debe anteceder al control, los planes no se consiguen solos.

Las actividades de control atañen a la medición de lo realizado. Se conocen algunos mecanismos de control, como el presupuesto de gastos, registros de inspección y bitácora de horas laborales perdidas. Cada uno mide y muestra si los planes funcionan. Si las anomalías persisten, hay que aplicar correctivos (Koontz y Wehrich, 2007, pág. 28).

3.1.6 Lista de verificación de preguntas para una auditoría administrativa

La siguiente lista de verificación de preguntas ayudará a determinar las fortalezas y debilidades específicas en el área funcional del negocio. Un no como respuesta a cualquiera de las preguntas indica una debilidad potencial, aunque la importancia estratégica y las implicaciones de las respuestas negativas, por supuesto, variarán de acuerdo con la organización, industria y severidad de la debilidad.

Las respuestas afirmativas a la lista de preguntas sugieren áreas potenciales de fortaleza.

1. ¿La empresa utiliza conceptos de administración estratégica?
2. ¿Los objetivos y metas de la compañía son mensurables y se comunican adecuadamente?
3. ¿Los gerentes de todos los niveles jerárquicos llevan a cabo una planeación eficaz?
4. ¿Los gerentes delegan bien la autoridad?
5. ¿Es apropiada la estructura de la organización?
6. ¿Son claras las descripciones y especificaciones de los puestos?

7. ¿Es alta la moral de los empleados?
 8. ¿La rotación de personal y el ausentismo se mantienen en un nivel bajo?
 9. ¿Son eficaces los mecanismos de recompensas y de control de la empresa?
- (David, 2008, pág. 136).

3.2 Marketing

El marketing se define como el proceso de definir, anticipar, crear y satisfacer las necesidades y deseos de productos y servicios de los clientes. Hay siete funciones de marketing básicas: análisis de los clientes, venta de productos y servicios, planeación de productos y servicios, fijación de precios, distribución, investigación de mercados y análisis de oportunidades. Entender estas funciones ayuda a los estrategas a identificar y evaluar las fortalezas y debilidades del marketing (David, 2008, pág. 136).

La mercadotecnia es el conjunto de actividades tendientes a crear, promover, distribuir y vender bienes y servicios en el momento y lugar más adecuados, y con la calidad requerida para satisfacer las necesidades del cliente.

Las actividades que se desempeñan en el área de mercadotecnia son la investigación de mercados, la planeación estratégica de mercadotecnia, el análisis y segmentación de mercado, producto, precio, logística, publicidad, ventas, relaciones públicas y promoción de ventas (Munch, 2010, págs. 227-228).

El marketing, más que cualquier otra función de negocios, se refiere a los clientes, quizá la definición más sencilla sea la siguiente: el marketing es la administración de relaciones redituables con el cliente. La meta doble del marketing consiste en atraer a nuevos clientes prometiéndoles un valor superior y mantener y hacer crecer a los clientes actuales satisfaciendo sus necesidades.

Por ejemplo, Walmart se ha convertido en el minorista más grande del mundo, y en la compañía más grande del mundo, gracias a que cumple su promesa, Ahorre dinero, viva mejor. Nintendo avanzó en el mercado de los videojuegos al apoyarse en su promesa de que; A Wii le gustaría jugar, respaldado por su tan popular consola Wii y una lista creciente de juegos y accesorios populares para todas las edades. Y McDonald's cumple con su lema Me encanta al ser El lugar y la forma de comer favoritos de nuestros clientes en todo el mundo, lo que le ha proporcionado una participación de mercado mayor que la de sus tres competidores más cercanos juntos.

Un marketing formal es crítico para el éxito de cualquier organización. Grandes empresas con fines de lucro, como Procter & Gamble, Google, Target, Toyota y Marriot usan marketing, pero también lo hacen organizaciones no lucrativas como universidades, hospitales, museos, orquestas sinfónicas e incluso iglesias (Kotler y Armstrong, 2012, pág. 4).

3.2.1 Análisis de clientes

El análisis de los clientes, es decir, el examen y la evaluación de sus necesidades y deseos, implica aplicar encuestas a los consumidores, analizar la información de los clientes, evaluar las estrategias de posicionamiento en el mercado, desarrollar los perfiles de los clientes y determinar las estrategias óptimas de segmentación del mercado.

La información generada por el análisis de los clientes resulta esencial a la hora de desarrollar una declaración de misión eficaz. Esos perfiles revelan las características demográficas de los clientes de una organización. Compradores, vendedores, distribuidores, personal de ventas, gerentes, mayoristas, minoristas, proveedores y acreedores participan en la recopilación de información que permite identificar con éxito las necesidades y los deseos de los clientes. Las organizaciones exitosas hacen un seguimiento constante de los patrones de compra de los clientes actuales y potenciales (David, 2008, pág. 136).

Para generar valor para los clientes y establecer relaciones importantes con ellos, las compañías, deben obtener primero información fresca y detallada acerca de las necesidades y deseos de los consumidores. Las empresas utilizan este tipo de conocimiento para desarrollar una ventaja competitiva. En el mundo actual tan competitivo, la carrera por una ventaja es en realidad una carrera por la obtención de conocimientos del cliente y del mercado (Kotler y Armstrong, 2012, pág. 98).

A la hora de desarrollar una estrategia de marketing para la marca de coches Lexus, el equipo de Toyota comienza con un análisis de los clientes. Para poder determinar lo que les gusta y les disgusta a los usuarios de coches, así como sus estilos de vida, realizan entrevistas en profundidad a sus clientes actuales, muchas en las propias casas de los interesados.

Partiendo de estos datos, y comparándolos con los de las marcas de coches posicionados en el segmento de coches de lujo, el equipo de Lexus identifica distintas mejoras en el producto, que pueden ir desde un mayor espacio para las piernas, a una mejora del consumo, a un colgador para la ropa mayor (los usuarios se quejan de que el colgador tradicional no es lo suficientemente grande para colgar ropa limpia de la tintorería). En Toyota piensan que si se quiere proporcionar un valor superior a los clientes, identificar posibles mejoras en el producto que refuercen sus beneficios básicos, resulta un factor crítico. En el análisis del cliente, el equipo de marketing de Lexus busca también encontrar un precio que refuerce el valor percibido por el cliente (Best, 2007, pág. 97).

3.2.2 Venta de productos y servicios

Vender comprende muchas actividades de marketing, como publicidad, promoción de ventas, difusión de información favorable, venta personal, administración de la fuerza de ventas y relaciones con los clientes y con los distribuidores. Estas actividades son especialmente importantes cuando la empresa busca una estrategia de penetración de mercado. La eficacia de las diversas herramientas de venta para productos de bienes de consumo e industriales varía. La venta personal es la más importante para las compañías de bienes industriales, al igual que la publicidad es esencial para las empresas de bienes de consumo (David, 2008, pág. 137).

Venta es la acción y efecto de vender: traspasar la propiedad de algo a alguien, tras el pago de un precio convenido. Para estipular esta operación se realiza lo que se llama contrato de compra-venta. Este contrato bilateral obliga al vendedor a entregar un objeto determinado al comprador y a cambio este se ve obligado al pago de un precio. La venta es un proceso interactivo donde intervienen 3 factores fundamentales: el factor humano (cliente y vendedor); el factor objeto del intercambio (producto y precio) y el factor forma o procedimiento (Umpiérrez, Peyre y Menéndez, s.f, pág. 10).

3.2.3 Planeación de productos y servicios

La planeación de productos y servicios incluye actividades como marketing de prueba; posicionamiento de marca y producto; planeación de garantías; empaque; definición de las opciones del producto; características, estilo y calidad del producto; eliminación de productos anticuados y servicio al cliente. La planeación de productos y servicios es particularmente importante cuando una compañía está buscando el desarrollo de productos o su diversificación (David, 2008, pág. 137).

Una de las técnicas más eficaces en la planeación de productos y servicios es el marketing de prueba. Los mercados de prueba permiten a una organización probar planes de marketing alternativos y pronosticar las ventas futuras de los nuevos productos. Al realizar un proyecto de prueba de mercado, una organización debe decidir a cuántas y a cuáles ciudades incluirá, durante cuánto tiempo realizará la prueba, qué información recopilará durante la prueba y qué acciones tomará después de que la prueba haya concluido.

Las compañías que fabrican bienes de consumo utilizan con mayor frecuencia el marketing de prueba que las que fabrican bienes industriales. El marketing de prueba permite que una compañía evite fuertes pérdidas al identificar productos débiles y enfoques de marketing ineficaces antes de iniciar la producción a gran escala.

Durante la planeación deben definirse las características para que el producto sea aceptado. El diseño del producto se refiere a la elaboración de prototipos y a la realización de pruebas de mercado para evaluar la aceptación del producto; el desarrollo incluye aspectos como la marca, el empaque, la presentación y la creación del producto definitivo. La marca es de gran importancia ya que ésta identifica a la empresa, al producto y sus características (Munch, 2010, pág. 229).

Las compañías enfrentan un problema: deben desarrollar nuevos productos, aunque las probabilidades de éxito son escasas. Para crear productos exitosos, una empresa tiene que entender a sus consumidores, mercados y competidores, y elaborar productos que entreguen un valor superior a los clientes; deben realizar una sólida planeación de los nuevos productos y establecer un proceso sistemático de desarrollo de nuevos productos impulsado por el cliente para encontrar y cultivar innovaciones (Kotler y Armstrong, 2012, pág. 261).

3.2.4 Fijación de precios

Cinco grupos de interés en un negocio afectan las decisiones sobre la fijación de precios: consumidores, gobierno, proveedores, distribuidores y competidores. En algunas ocasiones, una organización buscará una atrevida estrategia de integración, primordialmente para obtener un mejor control sobre los precios al consumidor. Los gobiernos pueden imponer restricciones en cuanto a la fijación y discriminación de precios, precios mínimos, precios unitarios, publicidad de precios y controles de precios. Por ejemplo, en Estados Unidos, la Ley Robinson-Patman prohíbe a los fabricantes y mayoristas hacer distinciones en el precio entre los compradores del mismo canal (proveedores y distribuidores) si con ello se perjudica a la competencia (David, 2008, pág. 138).

Los precios están condicionados por diversos factores: la demanda del producto, el tipo de cliente, la competencia y los costos que resultan de su fabricación. Existen tres formas básicas para determinar los precios: maximización de utilidades, liderazgo en el mercado y liderazgo en calidad. Generalmente, la determinación del precio depende de los objetivos de la organización y de su posición en el mercado.

El criterio más usual para calcular el precio es la recuperación de los costos y la obtención de utilidades. Aparentemente es un proceso sencillo, sin embargo, hay otros elementos que influyen en el precio, como la competencia y la opinión de los consumidores, entre otros (Munch, 2010, pág. 229).

Las decisiones de asignación de precios, al igual que otras decisiones de mezcla de marketing, deben empezar con el valor para el cliente. Cuando los consumidores adquieren un producto, intercambian algo de valor (el precio) para obtener algo de valor (los beneficios de tener o usar el producto). Una fijación de precios eficaz, orientada al comprador, implica entender qué tanto valor dan los consumidores a los beneficios que reciben del producto, y fijar un precio adecuado a dicho valor (Kotler y Armstrong, 2012, pág. 291).

3.2.5 Distribución

La distribución incluye almacenamiento, canales y cobertura de distribución, puntos de venta al menudeo, zonificación de ventas, niveles de inventario y ubicación del mismo, transportistas, mayoristas y minoristas. En la actualidad la mayoría de los productores no venden directamente al público. Varias entidades de marketing actúan como intermediarios y ostentan nombres tan variados como mayoristas, minoristas, corredores, facilitadores, agentes, vendedores o, simplemente, distribuidores.

La distribución cobra especial importancia cuando una compañía está luchando por desarrollar su mercado o implementando una estrategia de integración directa. Algunas de las decisiones más complejas y difíciles que enfrenta una empresa conciernen a la distribución del producto. Los intermediarios florecen en nuestra economía porque muchos productores carecen de los recursos financieros y del conocimiento para hacer marketing directo. Los fabricantes que tienen la capacidad económica para vender sus productos directamente al público con frecuencia consiguen mayores ganancias al expandir y mejorar sus instalaciones de manufactura (David, 2008, págs. 138-139).

El propósito de la distribución consiste en posicionar el producto en el lugar y momento más adecuados para que el producto y servicio estén disponibles. La selección de los puntos y canales de distribución depende de los recursos, las características específicas del producto y del mercado meta hacia la cual se dirige la mezcla de mercadotecnia. Elaborar un excelente producto o servicio rara vez constituye un elemento suficiente para asegurar el éxito de una organización; es necesario desarrollar medios para que los productos lleguen a los consumidores en el momento y lugar más adecuados (Munch, 2010, pág. 230).

Pocos productores venden sus artículos directamente a los usuarios finales; la mayoría utiliza intermediarios para llevar sus productos al mercado. Ellos buscan crear un canal de marketing (o canal de distribución), que consiste en un conjunto de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor o usuario de negocios.

Las decisiones de canal de una compañía afectan directamente cualquier otra decisión de marketing. La fijación de precios de la empresa depende de si trabaja con cadenas nacionales de descuento, de si emplea tiendas de especialidad de alta calidad o de si vende directamente a los consumidores por medio de Internet.

La fuerza de ventas de la compañía y sus decisiones de comunicación dependen de qué tanta persuasión, capacitación, motivación y apoyo necesitan sus socios de canal. El hecho de que una compañía desarrolle o adquiera ciertos productos nuevos dependerá de qué tanto de esos productos se ajusten a las capacidades de sus miembros del canal.

Las decisiones del canal de distribución suelen involucrar compromisos a largo plazo con otras empresas. Por ejemplo, compañías como Ford, McDonald's o HP cambian con facilidad su publicidad, sus precios o sus programas promocionales; desechan viejos productos e introducen nuevos, según lo demanden los deseos del mercado.

Sin embargo, cuando establecen canales de distribución a través de contratos con poseedores de franquicias, concesionarios independientes o grandes minoristas, no pueden reemplazar con tanta facilidad estos canales con tiendas o sitios Web propiedad de la empresa, si las condiciones cambian. Por esa razón, la gerencia debe diseñar sus canales de forma cuidadosa y tomar en cuenta el posible entorno de ventas del futuro, tanto como el entorno presente (Kotler y Armstrong, 2012, pág. 341).

3.2.6 Investigación de mercados

La investigación de mercados es la recopilación, el registro y el análisis sistemático de datos concernientes a los problemas relacionados con la comercialización de bienes y servicios. La investigación de mercados ayuda a descubrir fortalezas y debilidades fundamentales. Los investigadores de mercados emplean numerosas escalas, instrumentos, procedimientos, conceptos y técnicas para reunir información. Las actividades de investigación de mercados apoyan todas las funciones importantes del negocio de una organización. Las organizaciones que poseen excelentes habilidades de investigación de mercados cuentan con una fortaleza específica cuando buscan estrategias genéricas (David, 2008, pág. 139).

La investigación de mercados consiste en recopilar, analizar e interpretar los datos relevantes del mercado mediante encuestas, cuestionarios, entrevistas y la aplicación de técnicas estadísticas. Es una técnica que utiliza el muestreo estadístico, la encuesta, la observación y la entrevista para obtener información acerca de todas las variables que intervienen en la decisión de compra.

A través de la investigación de mercados se determinan aspectos referentes a la situación actual del producto, de la competencia y de las preferencias y necesidades de los clientes (Munch, 2010, págs. 231-232).

La investigación de mercados es el diseño, la recopilación, el análisis y el informe sistemático de datos pertinentes de una situación de marketing específica que enfrenta una organización. Las compañías utilizan la investigación de mercados en una gran variedad de situaciones. Por ejemplo, la investigación de mercados permite que los mercadólogos entiendan las motivaciones, el comportamiento de compra y la satisfacción de los clientes; también les sirve para evaluar el potencial de mercado y su participación en éste, así como a medir la eficacia de la fijación de precios, del producto, de la distribución o de la promoción.

El proceso de investigación de mercados incluye cuatro pasos: definición del problema y de los objetivos de investigación, desarrollo del plan de investigación, aplicación del plan de investigación, e interpretación e informe de los resultados (Kotler y Armstrong, 2012, pág. 103).

3.2.7 Análisis de oportunidades

La séptima función del marketing es el análisis de oportunidades, el cual implica la evaluación de los costos, beneficios y riesgos asociados con las decisiones de marketing. Se requieren tres pasos para llevar a cabo un análisis de costo-beneficio: calcular los costos totales asociados con una decisión, estimar todos los beneficios de la decisión y comparar el total de los costos con el total de los beneficios. Cuando los beneficios esperados exceden los costos totales, una oportunidad se vuelve más atractiva.

En algunas ocasiones las variables incluidas en un análisis de costo-beneficio no pueden cuantificarse y ni siquiera medirse, pero generalmente es posible hacer cálculos razonables para realizar el análisis. Un factor clave por considerar es el riesgo. El análisis de costo-beneficio también debe hacerse cuando una compañía está evaluando formas alternativas de ser socialmente responsable (David, 2008, pág. 139).

Implica una revisión de los estimados de ventas, costos y utilidades de un nuevo producto para determinar si se satisfacen los objetivos de la compañía. Si es así, el producto pasará a la fase de desarrollo.

Para calcular las ventas, la compañía podría examinar el historial de ventas de productos similares y realizar encuestas de opinión en el mercado. Luego, estimaría las ventas mínimas y máximas para evaluar el nivel de riesgo. Después de preparar el pronóstico de ventas, la gerencia evalúa los costos y las utilidades esperados para el producto, incluyendo los costos de marketing, investigación y desarrollo, operaciones, contabilidad y finanzas. Luego, la compañía utiliza las cifras de ventas y costos para analizar el atractivo financiero del nuevo producto (Kotler y Armstrong, 2012, pág. 266).

3.2.8 Lista de verificación de preguntas para una auditoría de marketing

Las siguientes preguntas acerca del marketing, muy parecidas a las que se hicieron antes en torno a la administración, son pertinentes:

1. ¿Los mercados están segmentados eficazmente?
2. ¿Está bien posicionada la organización entre sus competidores?
3. ¿Se ha incrementado la participación de mercado de la empresa?
4. ¿Los actuales canales de distribución son confiables y rentables?
5. ¿La empresa cuenta con una organización eficaz de ventas?
6. ¿La empresa realiza investigaciones de mercado?
7. ¿La calidad del producto y el servicio al cliente son buenos?
8. ¿Los precios de los productos y servicios de la empresa son adecuados?
9. ¿La empresa cuenta con una estrategia eficaz para promoción, publicidad y divulgación de información favorable?
10. ¿El marketing, la planeación y el presupuesto son eficaces?
11. ¿Los gerentes de marketing de la empresa cuentan con la experiencia y la capacitación adecuadas? (David, 2008, págs. 139-140).

3.3 Finanzas y contabilidad

La condición financiera a menudo se considera como la mejor medida de la posición competitiva y del atractivo general de una empresa para los inversionistas. La determinación de las fortalezas y debilidades financieras de una organización es esencial para la formulación eficaz de estrategias. La liquidez, el nivel de endeudamiento, el capital de trabajo, la rentabilidad, el uso de activos, el flujo de efectivo y los fondos de una empresa pueden hacer que algunas estrategias queden eliminadas como alternativas viables. Los factores financieros frecuentemente modifican las estrategias existentes y cambian los planes de implementación (David, 2008, pág. 140).

En el contexto de una empresa, las finanzas implican el mismo tipo de decisiones: cómo incrementar el dinero de los inversionistas, cómo invertir el dinero para obtener una utilidad, y de qué modo conviene reinvertir las ganancias de la empresa o distribuirlas entre los inversionistas.

Las claves para tomar buenas decisiones financieras son muy similares tanto para las empresas como para los individuos; por ello, la mayoría de los estudiantes se beneficiarán a partir de la comprensión de las finanzas, sin importar la carrera que planeen seguir. El conocimiento de las técnicas de un buen análisis financiero no solo le ayudará a tomar mejores decisiones financieras como consumidor, sino que también le ayudará a comprender las consecuencias financieras de las decisiones importantes de negocios que tomará independientemente de la carrera que usted elija (Gitman y Zutter, 2012, pág. 3).

Es una fase de la administración general, que tiene por objeto maximizar el patrimonio de una empresa a largo plazo, mediante la obtención de recursos financieros por aportaciones de capital u obtención de créditos, su correcto manejo y aplicación, así como la coordinación eficiente del capital de trabajo, inversiones y resultados, mediante la presentación e interpretación para tomar decisiones acertadas (Robles, 2012, pág. 9).

3.3.1 Funciones de finanzas y contabilidad

Las funciones de finanzas y contabilidad comprenden tres decisiones: la decisión de inversión, la decisión de financiamiento y la decisión de dividendos. El análisis de indicadores financieros es el método más utilizado para determinar las fortalezas y debilidades financieras de una organización en las áreas de inversión, financiamiento y dividendos.

Decisión de inversión: También llamada presupuestación del capital, es la asignación y reasignación de capital y recursos a proyectos, productos, activos y divisiones de una organización. Una vez formuladas las estrategias, se requiere tomar las decisiones de presupuestación del capital para implementar con éxito las estrategias.

Decisión de financiamiento: Determina la mejor estructura de capital para la empresa e implica examinar varios métodos por medio de los cuales la empresa puede reunir capital (por ejemplo, emitir acciones, incrementar la deuda, vender activos o emplear una combinación de todas estas opciones). La decisión de financiamiento debe considerar las necesidades del capital de trabajo tanto en el corto como en el largo plazos. Los dos indicadores financieros clave que indican si la decisión de financiamiento de la empresa ha sido eficaz son la razón entre la deuda y el capital, y la razón entre la deuda y el total de activos.

Decisión de dividendos: Las decisiones de dividendos relacionan asuntos como el porcentaje de ingresos que se paga a los accionistas, la estabilidad de los dividendos pagados en el tiempo, y la recompra o emisión de acciones. Las decisiones de dividendos determinan la cantidad de financiamiento que se retiene en una empresa en comparación con la cantidad pagada a los accionistas. Tres indicadores financieros que resultan útiles para evaluar las decisiones de dividendos de una empresa son la razón entre ingresos y acciones, la razón entre dividendos y acciones, y la razón entre precio e ingresos. Los beneficios de pagar dividendos a los inversionistas deben compararse con los beneficios de la retención interna de fondos y no existe una fórmula definida para equilibrar este compromiso.

En virtud de que las áreas funcionales de negocio están tan estrechamente relacionadas, los indicadores financieros señalan fortalezas o debilidades en las actividades de administración, marketing, producción, investigación y desarrollo y sistemas de información gerencial.

Es importante señalar que los indicadores financieros son igualmente aplicables a organizaciones con y sin fines de lucro. A pesar de que, obviamente, las organizaciones sin fines de lucro no tendrán indicadores de rendimiento sobre la inversión ni de ganancias por acción, vigilarán de manera rutinaria muchos otros indicadores especiales. (David, 2008, pág. 141).

La función financiera cuida el dinero de la organización. Tiene como objetivo proteger y utilizar de modo eficaz los recursos financieros, lo que incluye la maximización del rendimiento de los accionistas, en el caso de las empresas. Al mismo tiempo, la función financiera busca mantener cierto grado de liquidez, de modo que la organización sea capaz de cumplir sus compromisos. Tal función abarca las decisiones de financiamiento (búsqueda de recursos financieros), inversión (aplicación), control del desempeño financiero y asignación de los resultados (Amaru, 2009, pág. 121).

3.3.2 Tipos fundamentales de indicadores financieros

Los indicadores financieros se calculan a partir de la declaración de ingresos y del balance general de una compañía. Calcular los indicadores financieros es como tomar una fotografía, ya que los resultados reflejan una situación determinada en un punto del tiempo. Comparar los indicadores en el transcurso del tiempo y con el promedio de la industria genera datos estadísticos importantes que servirán para identificar y evaluar las fortalezas y debilidades.

Sin embargo, no todos los indicadores son importantes para todas las industrias y todas las compañías. Por ejemplo, la facturación de cuentas por cobrar y el tiempo promedio de cobro no son muy relevantes para una compañía que principalmente lleva a cabo negocios en efectivo. Los indicadores financieros clave se clasifican en los cinco tipos siguientes:

1. Los indicadores de liquidez miden la capacidad de una empresa para afrontar sus compromisos en el corto plazo: Indicador actual; Indicador rápido (o prueba del ácido).
2. Los indicadores de endeudamiento miden hasta qué punto la empresa se ha financiado por medio de deuda: Razón entre deuda y activos totales; Razón entre deuda y capital; Razón entre deuda y capital a largo plazo; Razón (o cobertura) de intereses devengados.

3. Los indicadores de actividad miden qué tan eficazmente una empresa hace uso de sus recursos: Rotación de inventario; Rotación de activos fijos; Rotación de activos totales; Rotación de cuentas por cobrar (tiempo de cobro); Periodo promedio de recuperación.
4. Los indicadores de rentabilidad miden la eficacia general de la administración, que se muestra en los rendimientos generados por ventas e inversiones: Margen bruto de ganancia; Margen de ganancia de operación; Margen neto de ganancias; Rendimiento sobre los activos totales (return on total assets, ROA); Rendimiento sobre el capital de los accionistas (return on equity, ROE); Ganancias por acción (earnings per share, EPS); Razón entre precio y ganancias.
5. Los indicadores de crecimiento miden la capacidad de la empresa para mantener una posición económica creciente dentro de la economía y la industria: Ventas; Ingreso neto; Ganancias por acción; Dividendos por acción (David, 2008, págs. 142-143).

3.3.3 Lista de verificación de preguntas para una auditoría de finanzas y contabilidad

Las siguientes preguntas referentes a finanzas y contabilidad, similares a las que se presentaron antes acerca de marketing y administración, deben examinarse:

1. ¿En dónde es financieramente fuerte y débil la empresa de acuerdo con el análisis de indicadores financieros?
2. ¿La empresa está en condiciones de obtener el capital que necesita a corto plazo?
3. ¿La empresa puede obtener el capital que necesita a largo plazo por medio de deuda o de acciones?
4. ¿La empresa cuenta con suficiente capital de trabajo?
5. ¿Son eficaces los procedimientos para la presupuestación del capital? ¿Son razonables las políticas de pago de dividendos?
6. ¿La empresa tiene buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas?
7. ¿Los gerentes de finanzas de la empresa cuentan con la experiencia y la capacitación adecuadas? (David, 2008, pág. 147).

3.4 Producción y operaciones

La función de producción y operaciones de una empresa consiste en todas aquellas actividades que transforman los insumos en bienes y servicios. La administración de producción y operaciones se encarga de las entradas, transformaciones y salidas en todas las industrias y mercados. Una operación de fabricación transforma o convierte insumos, como materias primas, trabajo, capital, maquinaria e instalaciones, en bienes terminados y servicios (David, 2008, pág. 148).

El interés principal del área de producción es la elaboración de un producto o servicio. En el caso de productos físicos, cuando se habla de producción, por lo general se hace referencia a la fabricación. En el caso de servicios, como operaciones bancarias o venta al menudeo, la “producción” por lo general ocurre cuando se ofrece un servicio al cliente, por ejemplo, cuando un banco hace un préstamo a una empresa. Cuando la función productiva realiza sus actividades con eficiencia, ayuda a adelgazar la estructura de costos.

Por ejemplo, las operaciones de producción eficientes de Honda y Toyota les ayudan a obtener una mayor rentabilidad en relación con sus competidoras. La función de producción también puede llevar a cabo sus actividades de una manera congruente con la alta calidad del producto, lo cual conduce a la diferenciación (y valor más alto) y menores costos (Hill y Jones, 2009, pág. 84).

3.4.1 Lista de verificación de preguntas para una auditoría de producción y operaciones

Se deben examinar preguntas como las siguientes:

1. ¿Los suministros de materias primas, partes y componentes son confiables y razonables?
2. ¿Las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas están en buenas condiciones?
3. ¿Son eficaces las políticas y los procedimientos de control de inventarios?
4. ¿Son eficaces las políticas y los procedimientos de control de calidad?
5. ¿Las instalaciones, los recursos y los mercados están localizados estratégicamente?
6. ¿La empresa cuenta con capacidad tecnológica? (David, 2008, pág. 149).

3.5 Investigación y desarrollo

La quinta área de importancia de las operaciones internas que debe examinarse para localizar fortalezas y debilidades específicas es la de investigación y desarrollo (I&D). Muchas empresas en la actualidad no cuentan con I&D y muchas otras dependen de las actividades exitosas de I&D para su supervivencia. En especial, las empresas que buscan una estrategia de desarrollo de producto necesitan tener una fuerte orientación hacia la I&D.

Las organizaciones invierten en I&D porque creen que tal inversión las conducirá hacia un producto o servicio superiores, lo que les dará ventajas competitivas. Los gastos de investigación y desarrollo están dirigidos a desarrollar nuevos productos antes que la competencia, a mejorar la calidad del producto o a mejorar los procesos de fabricación para reducir los costos.

Una administración eficaz de la función de investigación y desarrollo requiere de una asociación estratégica y operativa entre I&D y las otras funciones vitales del negocio. Un espíritu de colaboración y confianza mutua entre los otros gerentes y los de I&D es evidente en la actualidad en las empresas mejor administradas. Los gerentes en estas compañías exploran, evalúan y deciden en conjunto acerca de qué se investigará y desarrollará, cuándo, dónde, por qué y cuánto.

Las prioridades, los costos, los beneficios, los riesgos y las recompensas asociados con las actividades de I&D se analizan abiertamente y de forma compartida. Así, la función general de I&D se ha vuelto de amplio espectro, incluyendo apoyar a los negocios existentes, ayudar al lanzamiento de los nuevos, desarrollar nuevos productos, mejorar la calidad de los productos y la eficiencia en la fabricación, y profundizar o ampliar las capacidades tecnológicas de la compañía.

Las empresas mejor administradas en la actualidad buscan organizar las actividades de I&D en una forma que rompa el aislamiento de esta área en relación con el resto de la compañía y promueva un espíritu de cooperación entre sus gerentes y los demás. Las decisiones y los planes concernientes a la I&D deben estar integrados y coordinados con todos los departamentos y divisiones para lograr que éstos compartan experiencias e información. El proceso de administración estratégica facilita este enfoque interfuncional para el manejo de la función de I&D (David, 2008, págs. 149, 151).

La función de investigación y desarrollo (I+D) se encarga de diseñar los productos y los procesos de producción. Aunque se considera que dicha función está asociada con el diseño de productos físicos y de los procesos de producción en empresas manufactureras, muchas empresas de servicio también cuentan con un área de investigación y desarrollo. Por ejemplo, los bancos compiten entre sí en el desarrollo de productos financieros innovadores y de nuevas formas de hacérselos llegar a los clientes. La banca en línea y las tarjetas de débito inteligentes son dos ejemplos recientes de los frutos del desarrollo de productos nuevos en la industria bancaria. Ejemplos anteriores de innovación en este sector fueron los cajeros automáticos y las tarjetas de crédito y de débito.

Si crea un diseño de producto superior, investigación y desarrollo puede aumentar la funcionalidad de los productos, lo cual los hace más atractivos para los clientes y les agrega más valor.

Por otra parte, el trabajo de investigación y desarrollo puede dar como resultado procesos productivos más eficientes, con lo que disminuyen los costos de producción. Como sea, la función de investigación y desarrollo puede ayudar a reducir costos o aumentar la utilidad de un producto y permitir que una compañía cobre precios más altos. Por ejemplo, en Intel el área de investigación y desarrollo crea valor para desarrollar microprocesadores más poderosos y ayuda a abrir paso a procesos de manufactura más eficientes (Hill y Jones, 2009, pág. 84)

La unidad de I+D de una empresa se debe evaluar con relación a su competencia tecnológica tanto en desarrollo como en el uso de tecnología innovadora. La corporación no sólo debe realizar un esfuerzo de investigación sólido (medido por las inversiones corporativas razonablemente constantes que generen innovaciones útiles), sino que también debe ser eficiente en dirigir al personal de investigación e integrar sus innovaciones a sus operaciones diarias. Si una empresa no es eficiente en transferencia de tecnología (el proceso que consiste en llevar una nueva tecnología del laboratorio al mercado) no obtendrá mucha ventaja de los nuevos adelantos tecnológicos (Wheelen y Hunger, 2007, pág. 121).

3.5.1 I&D interna y externa

La I&D en las organizaciones puede adoptar dos formas básicas: I&D interna, en la que una organización opera su departamento de I&D, y/o contratar la I&D, es decir, la empresa contrata a investigadores o a agencias independientes para desarrollar productos específicos. Muchas compañías emplean ambos enfoques al desarrollar nuevos productos. Un enfoque ampliamente utilizado para obtener asistencia externa en I&D es crear una empresa conjunta con otra compañía. Las fortalezas (capacidades) y las debilidades (limitaciones) de I&D desempeñan un papel muy importante en la formulación e implementación de la estrategia.

La mayoría de las empresas no tienen otra opción que desarrollar constantemente nuevos y mejores productos en medio de un panorama que se caracteriza por las cambiantes necesidades y gustos de los consumidores, la aparición de nuevas tecnologías, los reducidos ciclos de vida de los productos y el incremento en la competencia nacional y extranjera.

La escasez de ideas para nuevos productos, junto con un aumento de la competencia global, una mayor segmentación del mercado, la existencia de grupos fuertes con intereses particulares y la promulgación de reglamentos gubernamentales son factores que hacen que el desarrollo exitoso de nuevos productos sea cada vez más difícil, costoso y arriesgado (David, 2008, pág. 151).

3.5.2 Auditoría de investigación y desarrollo

Hay que hacerse preguntas como las siguientes al efectuar una auditoría de investigación y desarrollo:

1. ¿La empresa cuenta con instalaciones para I&D? ¿Son adecuadas?
2. Si se emplean empresas externas para I&D, ¿son rentables?
3. ¿Está bien calificado el personal de I&D de la organización?
4. ¿Se asignan eficazmente los recursos para I&D?
5. ¿Son adecuados los sistemas de cómputo y de administración de la información?
6. ¿Es eficaz la comunicación entre I&D y las otras unidades organizacionales?
7. ¿Los productos actuales son tecnológicamente competitivos? (David, 2008, pág. 152).

3.6 Sistemas de información gerencial

La información une todas las funciones del negocio y constituye la base para la totalidad de las decisiones administrativas. Es la piedra angular de todas las organizaciones. La información representa una fuente importante para lograr una ventaja o desventaja gerencial competitiva. Evaluar las fortalezas y debilidades internas de la empresa en los sistemas de información es una actividad fundamental al realizar una auditoría interna.

El objetivo de un sistema de información gerencial es mejorar el desempeño de una empresa aumentando la calidad de las decisiones administrativas. Un sistema de información eficaz, por consiguiente, recopila, codifica, almacena, sintetiza y presenta la información de manera que responda a preguntas operativas y estratégicas importantes. El corazón de un sistema de información es una base de datos que contenga los datos y registros que sean importantes para los administradores.

Un sistema de información gerencial recibe materia prima de los mecanismos de evaluación interna y externa de una organización, recopila los datos de marketing, finanzas, producción y asuntos personales en lo interno, y de factores sociales, culturales, demográficos, ambientales, económicos, políticos, gubernamentales, legales, tecnológicos y competitivos en lo externo. Los datos se integran de la manera necesaria para apoyar la toma de decisiones administrativas.

Existe un flujo lógico de material en un sistema de información computacional, en el cual se introducen datos al sistema y se transforman en un resultado, que adopta la forma de impresiones, reportes escritos, tablas, gráficas, cheques, órdenes de compra, facturas, registros de inventario, cuentas de nómina y una variedad de otros documentos. Se pueden calcular y estimar los beneficios de utilizar otras estrategias. Los datos se convierten en información sólo cuando son evaluados, filtrados, condensados, analizados y organizados para una finalidad, problema, individuo o tiempo específicos (David, 2008, pág. 152).

Los sistemas de Información comprenden todos aquellos medios a través de los cuales se procesan los datos e informes relativos al funcionamiento de todas y cada una de las actividades de la organización.

Los sistemas de información integran datos acerca de todas las áreas, funciones y actividades de la empresa, entre las que destacan bases de datos, reportes, informes, estadísticas, proyecciones, análisis del entorno, entre otros. Deben establecerse de acuerdo con las particularidades y requerimientos de cada organización y tomar en cuenta las necesidades reales de la empresa, así como el costo-beneficio del sistema, ya que muchas veces el deseo de controlar puede originar papeleo excesivo y burocratización. Por supuesto, un buen sistema de información debe ser confiable, oportuno, validado, amigable y de fácil manejo (Munch, 2010, pág. 127).

3.6.1 Software de planeación estratégica

Algunos sistemas de apoyo a las decisiones estratégicas, sin embargo, son demasiado complejos, caros o limitantes como para que los utilicen los administradores de una empresa. Esto es lamentable, porque el proceso de administración estratégica debe estar basado en las personas para que tenga éxito. ¡La gente hace la diferencia! Por esa razón, el software para la planeación estratégica debe ser sencillo y fácil de usar. La simplicidad permite una gran participación entre los gerentes de una empresa y la participación es esencial para la implementación eficaz de la estrategia.

Un software de planeación estratégica como el que se describe en este texto y que ofrece a los gerentes y ejecutivos un enfoque simple pero efectivo para desarrollar estrategias organizacionales es CheckMATE. Este software para computadoras personales realiza análisis de planeación y genera estrategias que una empresa puede seguir. CheckMATE incorpora las técnicas más modernas de planeación estratégica. No se requiere que el usuario cuente con experiencia previa en el uso de computadoras ni con conocimientos de planeación estratégica. Así, CheckMATE promueve la comunicación, comprensión, creatividad y el pensamiento proactivo entre los usuarios (David, 2008, pág. 153).

3.6.2 Auditoría de los sistemas de información gerencial

Preguntas como las siguientes deben hacerse al realizar esta auditoría:

1. ¿Todos los administradores en la empresa utilizan el sistema de información para tomar decisiones?
2. ¿Existe el puesto de jefe de información o director de sistemas de información en la empresa?
3. ¿Se actualizan los datos en el sistema de información con regularidad?
4. ¿Los gerentes de todas las áreas funcionales de la empresa alimentan con sus datos al sistema de información?
5. ¿Existe un esquema de contraseñas efectivo para entrar al sistema de información de la empresa?
6. ¿Los estrategas de la compañía están familiarizados con los sistemas de información de las empresas rivales?
7. ¿El sistema de información es amigable con el usuario?
8. ¿Todos los usuarios del sistema de información comprenden las ventajas competitivas que la información puede brindar a las empresas?
9. ¿Se imparten talleres de capacitación en computación a los usuarios del sistema de información?
10. ¿El sistema de información de la compañía se mejora continuamente en cuanto a contenido y facilidad de uso? (David, 2008, pág. 154).

Capítulo IV. Análisis de la cadena de valor (VCA)

El análisis de la cadena de valor (value chain analysis, VCA) se refiere al proceso por el cual una empresa determina el costo asociado con las actividades de la organización que abarcan desde la compra de la materia prima hasta la fabricación del producto y su comercialización. El VCA aspira a identificar en dónde existen las ventajas o desventajas relacionadas con bajos costos en la cadena de valor, desde la materia prima hasta las actividades de servicio al cliente. El VCA permite a una empresa identificar mejor sus fortalezas y debilidades, especialmente cuando se comparan sus propios datos con el análisis de la cadena de valor de sus competidores durante un periodo (David, 2008, pág. 154).

4.1 Concepto de la cadena de valor de una empresa

El término cadena de valor se refiere a la idea de que una compañía es una cadena de actividades que transforman los insumos en productos que valoran los clientes. El proceso de transformación implica una serie de actividades primarias y de apoyo que agregan valor al producto (Hill y Jones, 2009, pág. 83).

Todas las actividades diversas que desempeña una compañía se combinan internamente para formar una cadena de valor, llamada así porque el propósito ulterior de las actividades de una empresa es hacer cosas que al final creen valor para los compradores.

La cadena de valor de una empresa consta de dos amplias categorías de actividades: las actividades primarias, que sobre todo crean valor para los clientes, y las necesarias actividades de soporte, que facilitan y mejoran el desempeño de las actividades primarias. Véase la figura 4.1. La naturaleza exacta de las actividades primarias y secundarias que conforman la cadena de valor de una empresa varía de acuerdo con la especificidad del negocio.

Con su atención a las actividades creadoras de valor, la cadena de valor es una herramienta ideal para examinar cómo otorga una empresa su propuesta de valor al cliente. Permite una mirada profunda a la estructura de costos de la empresa y a su capacidad de ofrecer precios bajos. Revela la importancia que da una empresa a las actividades que mejoran la diferenciación y apoyan precios más altos, como servicio y marketing.

Observe que hay también un componente de margen de ganancia en la cadena de valor; esto es así porque las ganancias son necesarias para compensar a los propietarios/accionistas e inversionistas de la empresa, quienes corren riesgos y proporcionan capital. Es básico rastrear el margen de utilidades a lo largo de las actividades creadoras de valor porque, a menos que una compañía logre entregar al cliente valor de manera rentable (con un rendimiento suficiente sobre el capital invertido), no sobrevivirá por mucho tiempo. Esto es la esencia de un modelo de negocios sólido (Thompson et al., 2008, págs. 107,109).

La cadena de valor



Figura 4.1 (Thompson et al., 2008, pág. 108).

Una cadena de valor es una serie relacionada de actividades que crean valor, que se inicia con las materias primas básicas que proporcionan los proveedores, continúa con una serie de actividades de valor agregado involucradas en la producción y marketing de un producto o servicio y termina con los distribuidores que entregan los bienes terminados en las manos del consumidor final. Vea la figura 4.2 para conocer un ejemplo de una cadena de valor típica de un producto manufacturado.

El enfoque del análisis de la cadena de valor se concentra en examinar la corporación en el contexto de la cadena general de actividades que crean valor, de la que la empresa puede ser sólo una pequeña parte (Wheelen y Hunger, 2007, pág. 111).

La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan (Ayala y Arias, s.f, prr. 3).

La cadena de valor es como una plantilla que las empresas utilizan para entender su posición en cuanto a costos e identificar los muchos medios que podrían utilizar para facilitar la implementación de la estrategia de negocios que elijan. La cadena de valor de una empresa se divide en actividades primarias y en actividades de apoyo (Hitt et al., 2008, pág. 89).

Actividades de principales y de apoyo

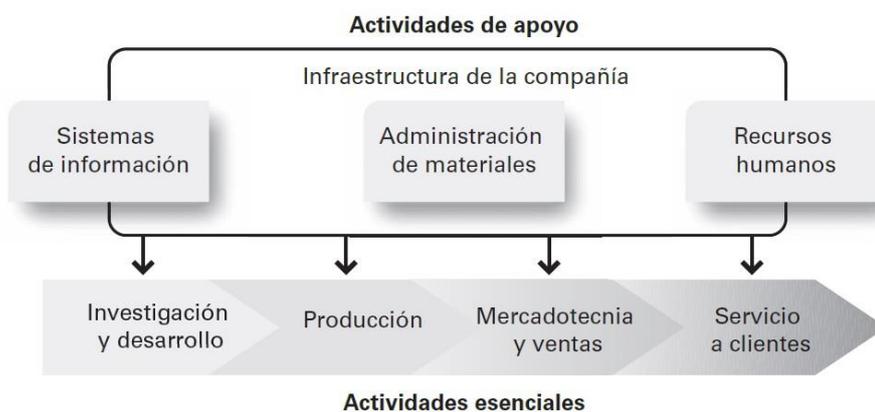


Figura 4.2 (Hill y Jones, 2009, pág. 83).

4.1.1 Actividades principales

Las actividades principales son aquellas que se relacionan con el diseño, creación y entrega del producto, su mercadotecnia y su servicio de atención al cliente y posterior a la venta. En la cadena de valor las actividades principales se desglosan en cuatro funciones: investigación y desarrollo, producción, mercadotecnia y ventas, y servicio a clientes (Hill y Jones, 2009, págs. 83-84).

4.1.2 Actividades de apoyo

Las actividades de apoyo de la cadena de valor proporcionan los insumos necesarios que permiten que se lleven a cabo las actividades principales. En general, se desglosan en cuatro funciones: manejo de materiales (o logística), recursos humanos, sistemas de información e infraestructura de la compañía (Hill y Jones, 2009, pág. 85).

4.2 Sistema de cadena de valor de toda una industria

Las cadenas de valor de los proveedores son importantes porque ellos desempeñan actividades e incurren en costos para crear y entregar los insumos adquiridos y usados en las actividades creadoras de valor de la propia compañía.

Los costos, características de desempeño y calidad de los insumos influyen en los costos de una empresa y en sus capacidades de diferenciación de producto. Todo lo que haga una compañía para que sus proveedores reduzcan los costos de las actividades de sus cadenas de valor o mejorar la calidad y desempeño de los insumos que se proveen aumentará su propia competitividad, razón importante para colaborar con los proveedores en la gestión de las actividades de la cadena de abastecimiento.

Del mismo modo, las cadenas de valor de los socios del canal de distribución de la empresa son importantes porque los costos y márgenes de los distribuidores y minoristas de una compañía forman parte del precio final que paga el consumidor y las actividades de los aliados de la distribución afectan el volumen de ventas y la satisfacción del cliente. Por estas razones, las empresas suelen trabajar de cerca con sus aliados en la distribución (quienes son sus clientes directos) para desempeñar actividades de la cadena de valor en mutuo beneficio.

Por ejemplo, los fabricantes de automóviles trabajan de manera estrecha con los distribuidores automotrices locales para mantener competitivos los precios al menudeo de sus autos respecto de los modelos de sus rivales y para asegurar la satisfacción de los propietarios de vehículos respecto a los servicios de reparación y mantenimiento de los distribuidores. Los fabricantes de muebles de baño dependen en gran medida de las ventas y actividades de promoción de sus distribuidores y minoristas, y de que los distribuidores/ minoristas operen con suficiente rentabilidad para vender a precios que generen atractivos volúmenes de ventas.

En consecuencia, la evaluación precisa de la competitividad de una empresa desde la perspectiva de los consumidores finales de sus productos o servicios requiere que los administradores conozcan todo el sistema de la cadena de valor de la industria para entregar un producto o servicio a los clientes finales. Véase la figura 4.3 (Thompson et al., 2008, pág. 111).



Figura 4.3 (Thompson et al., 2008, pág. 111).

Las cadenas de valor de la mayoría de las industrias se dividen en dos segmentos: ascendente y descendente. Por ejemplo, en la industria petrolera, ascendente se refiere a la exploración petrolera, la perforación de pozos y el transporte del petróleo crudo a la refinería, en tanto que descendente se refiere a la refinación del petróleo más el transporte y marketing de gasolina y petróleo refinado a distribuidores y gasolineras. Aunque la mayoría de las grandes empresas petroleras están completamente integradas, con frecuencia varían en la cantidad de destrezas que poseen en cada parte de la cadena de valor.

Por ejemplo, Amoco tenía grandes destrezas descendentes en marketing y ventas al detalle. En contraste, British Petroleum tenía mayor dominio de actividades ascendentes, como la exploración. Ésa es una razón por la que las dos empresas se fusionaron para formar BP Amoco.

Una industria puede analizarse desde el punto de vista del margen de beneficios disponible en cualquier punto de la cadena de valor. Por ejemplo, los ingresos y beneficios de la industria estadounidense del automóvil se dividen entre muchas actividades de la cadena de valor, lo cual incluye la manufactura, las ventas de automóviles nuevos y usados, la venta de gasolina, los seguros, el servicio y las partes después de la venta y el arrendamiento financiero.

Desde el punto de vista de los ingresos, los fabricantes dominan la industria, ya que son responsables de casi 60% del total de los ingresos de ésta. No obstante, los beneficios son un asunto diferente. El arrendamiento de automóviles es la actividad más rentable de la cadena de valor, seguida por los seguros y los préstamos para compra de los vehículos. Sin embargo, las actividades centrales de manufactura y distribución ganan porciones significativamente menores del total de los beneficios que la industria obtiene de los ingresos totales.

Por ejemplo, como las ventas de automóviles son menos rentables, los concesionarios destacan ahora el servicio y la reparación. Debido a las muchas diferencias presentes a lo largo de la cadena de valor de la industria, los fabricantes se han movido agresivamente hacia el financiamiento (Wheelen y Hunger, 2007, pág. 112).

4.3 Benchmarking: herramienta de evaluación de los costos y eficacia de la cadena de valor

El benchmarking es una herramienta analítica empleada para determinar si las actividades de la cadena de valor de una empresa son competitivas en comparación con las de sus rivales y así favorecer las ganancias en el mercado. El benchmarking implica la medición de los costos de las actividades de la cadena de valor en una industria para determinar las mejores prácticas entre las empresas competidoras, con la finalidad de duplicar o mejorar tales prácticas. El benchmarking permite a una empresa tomar acciones para mejorar su competitividad al identificar (y mejorar) las actividades de la cadena de valor en las cuales las empresas rivales tienen ventajas comparativas en costo, servicio, reputación u operación.

La parte más difícil del benchmarking es tener acceso a las actividades de la cadena de valor de otras empresas con sus costos asociados. Sin embargo, las fuentes de información más comunes para realizar el benchmarking incluyen reportes publicados, publicaciones comerciales, proveedores, distribuidores, clientes, socios, acreedores, accionistas, grupos de presión y empresas rivales dispuestas a cooperar. Algunas compañías competidoras comparten datos para el benchmarking. Sin embargo, la International Benchmarking Clearinghouse ofrece directrices para asegurarse de que no surjan restricciones comerciales, fijación de precios, fraude, sobornos y otras conductas empresariales impropias entre las compañías participantes (David, 2008, pág. 155).

El benchmarking (o punto de referencia) compara el desempeño de diversas actividades de la cadena de valor en diferentes empresas cómo se administran los inventarios, cómo se ensamblan los productos, la rapidez con la que se colocan productos nuevos en el mercado, cómo se toman y despachan los pedidos de los clientes y después se contrastan los costos de estas actividades en la empresa.

Los objetivos del benchmarking son identificar las mejores prácticas para desempeñar una actividad, saber cómo otras compañías redujeron sus costos o mejoraron sus resultados en el desempeño de las actividades de benchmarking y emprender acciones para mejorar la competitividad de la empresa siempre que estos indicadores revelen que sus costos y resultados de desempeño de una actividad sean inferiores al promedio de otras empresas.

La parte difícil del benchmarking no es decidir hacerlo, sino cómo obtener información sobre las prácticas y costos de otras compañías. En ocasiones es posible recopilar información de informes publicados, grupos comerciales y empresas de investigación, y de analistas, clientes y proveedores de la industria.

Otras veces pueden arreglarse visitas de cortesía a las instalaciones de compañías competidoras o no competidoras para observar cómo hacen las cosas, preguntar, comparar prácticas y procesos, y quizás intercambiar datos sobre productividad, niveles laborales, requisitos de tiempo y otros componentes de costos; pero el problema aquí es que esas empresas, aunque accedan a abrir sus instalaciones para visitarlas y a responder preguntas, es poco probable que compartan información competitivamente importante sobre costos.

Además, comparar los costos de una empresa con los de otra tal vez no implique comparar manzanas con manzanas si ambas emplean distintos principios (Thompson et al., 2008, págs. 112-113).

El benchmarking no es más que un proceso o técnica de gestión a través de la cual las empresas u organizaciones avalúan el desempeño de sus procesos, sistemas y procedimientos de gestión, comparándoles con los mejores desempeños encontrados en otras organizaciones.

Por regla, se utiliza los competidores con más suceso como término de comparación, no obstante puedan utilizarse empresas de otros sectores de actividad. Es decir, el objetivo del benchmarking es estimular y facilitar los cambios en las organizaciones y bien mejorar el desempeño aprendiendo con los demás.

El proceso de evaluación y comparación puede realizarse para toda la organización o bien aplicarse tan solo a un determinado proceso, un departamento o una unidad de negocio. A través del benchmarking las organizaciones obtienen las referencias que les permiten identificar formas de mejorar su propio desempeño. El principio subyacente a este concepto es que ninguna empresa es la mejor en todas las áreas y, por eso, debe seguir los ejemplos de las que son superiores (Nunes, 2016, prr. 2-3).

4.3.1 Tipos de benchmarking

Existen básicamente tres tipos de benchmarking a saber: interno, competitivo y genérico o multi-sectorial. El benchmarking interno es el más utilizado. Se trata de comparar las operaciones de la empresa con las de un departamento interno o con las de otras organizaciones del mismo grupo. Es fácil de implementar y el objetivo es identificar internamente cual el mejor modelo a seguir.

En cuanto al benchmarking competitivo, tiene como referencia la competencia directa. Se comparan productos y servicios de manera a superar el desempeño de las empresas competidoras. Es más difícil de poner en práctica porque no es fácil obtener informaciones sobre los métodos de las empresas concurrentes. El benchmarking genérico o multi-sectorial consiste en la comparación con empresas de otros sectores, pero que son reconocidas como las que presentan las mejores prácticas. Tratándose de empresas no competidoras el cambio de información se hace más fácilmente (Nunes, 2016, prr. 4).

4.4 Opciones estratégicas para remediar una desventaja de costos o eficacia

Examinar los costos de las actividades de la cadena de valor y compararlos con los de los rivales indica quién tiene cuánto de una ventaja o desventaja de costos, así como los componentes de costos responsables. De igual modo, se aprende mucho de las comparaciones en el nivel de las actividades acerca de la eficacia con que la empresa otorga su propuesta de valor en relación con sus competidores y de los elementos responsables en el sistema de su cadena de valor. Esta información es vital en acciones estratégicas para eliminar una desventaja de costos, entregar más valor al cliente, intensificar la diferenciación y mejorar la rentabilidad.

Esta información también ayuda a una empresa a reconocer y reforzar actividades en las que tiene una ventaja comparativa y hallar nuevas formas de mejorar su competitividad mediante menores costos, mayor diferenciación o una propuesta de valor más atractiva para el cliente. Hay tres áreas principales en el sistema de la cadena de valor general de una empresa donde los administradores pueden mejorar su eficiencia y eficacia: los segmentos de actividad propios de la compañía, la parte de la cadena de valor de la industria de los proveedores y la porción del canal de distribución de la cadena.

La administración puede emplear varios planteamientos estratégicos para reducir los costos de actividades de la cadena de valor que se realizan dentro de la empresa y mejorar la competitividad de costos:

Poner en marcha las mejores prácticas en toda la empresa, en particular las actividades de costos elevados.

1. Rediseñar el producto o algunos de sus componentes para eliminar componentes de alto costo o facilitar una fabricación o ensamblado más ágil y económico; los fabricantes de módulos de computación por lo general diseñan a partir de patentes ajenas para evitar el pago de derechos; los fabricantes de automóviles sustituyeron con plástico y hule de bajo costo el metal de muchas partes de la carrocería.
2. Reubicar las actividades de altos costos (como la fabricación) hacia áreas geográficas como el sureste de Asia, América Latina o Europa Oriental donde resulten más baratas.

3. Ver si algunas actividades que se desempeñan dentro de la empresa pueden contratarse de forma externa con máquinas expendedoras o proveedores más baratos.
4. Adoptar tecnologías de menores costos o invertir en mejorar la productividad y en mejoras tecnológicas de menores costos (robótica, técnicas de fabricación flexible, sistemas informáticos de vanguardia).
5. Dejar de realizar actividades que añadan poco o ningún valor para el cliente. Algunos ejemplos son los servicios al cliente poco usados, programas de capacitación laboral de valor marginal y mantenimiento de grandes inventarios de materia prima o bienes terminados (Thompson et al., 2008, págs. 113-115).

4.5 Traducir el desempeño excelente de las actividades de la cadena de valor en ventajas competitivas

Hay una estrecha relación entre las actividades creadoras de valor que desempeña una empresa y sus recursos y capacidades. Una capacidad o competencia organizacional implica una habilidad para la acción; en cambio, una actividad creadora de valor es la acción. Respecto de los recursos y capacidades, las actividades son donde la llanta toca el pavimento. Cuando las empresas se comprometen en una actividad creadora de valor, lo hacen al recurrir a recursos y capacidades específicos de la empresa que subyacen y permiten la actividad.

Por ejemplo, las actividades de construcción de marca dependen de los recursos humanos, como administradores expertos en marca (incluso sus conocimientos y pericia en este campo), así como capacidades organizacionales en publicidad y marketing. Las actividades de recorte de costos pueden derivarse de capacidades organizacionales en administración de inventarios, por ejemplo, y recursos como sistemas de rastreo de inventarios.

En virtud de esta correspondencia entre actividades, por una parte, y recursos y capacidades de apoyo, por otra, el análisis de la cadena de valor complementa el análisis de recursos y capacidades como herramientas para evaluar la ventaja competitiva de la empresa.

Los recursos y capacidades tan valiosos como escasos otorgan a la empresa lo que se necesita para una ventaja competitiva. Ver la figura 4.4. Para una empresa con activos competitivos de esta clase, el potencial reside allí.

Traducción de la cadena de valor

Traducción del desempeño de las actividades en la cadena de valor de la compañía a ventajas competitivas



Fuente: Arthur Thompson, Jr., A. J. Strickland III y John Gamble, "Crafting and Executing Strategy: Text and Readings", Nueva York: McGraw-Hill/Irwin, 2005, p. 108. Diagrama utilizado con permiso de McGraw-Hill.

Figura 4.4 (David, 2008, pág. 157).

Cuando se despliegan estos activos en forma de una actividad creadora de valor, ese potencial se realiza debido a su superioridad competitiva. El análisis de recursos es una herramienta para identificar recursos y capacidades competitivamente superiores, pero su valor y la superioridad competitiva de dicho valor sólo pueden evaluarse de manera objetiva después de desplegarse. El análisis de la cadena de valor y el benchmarking proporcionan el tipo de datos necesarios para efectuar esa evaluación objetiva, ver figura 4.5 (Thompson et al., 2008, pág. 117).

Opciones de traducción de la cadena de valor



Figura 4.5 (Thompson et al., 2008, pág. 119).

Conclusiones

El análisis estratégico es el arte de valoración mediante el cual la organización se conoce a sí misma, a través de distintas herramientas como el análisis foda, la auditoria interna, el análisis de las fuerzas internas claves, análisis de recursos y capacidades y la cadena de valor, que ayuda a tener una mejor comprensión del análisis interno en la organización.

El análisis de recursos y capacidades permite determinar la habilidad que posee la organización para traducir sus recursos tangibles e intangibles en capacidades para alcanzar los objetivos organizacionales, según las capacidades del organismo se crean competencias distintivas que son la base de las ventajas competitivas.

El análisis funcional es otra herramienta de análisis interno, es una técnica sencilla y de bajo costo que consiste en descomponer la organización en áreas funcionales, lo que permite un mejor dominio de las funciones y actividades que se desarrollan en cada una de ella y así poder analizarlas por separado de manera más especializada, mediante esta herramienta se conoce sus fortalezas y debilidades de cada área.

La explicación de la cadena de valor como una herramienta de análisis del proceso de transformación de insumos a la creación de valor para los clientes a través de actividades principales y de apoyo, dicho análisis aspira a identificar las ventajas y desventajas relacionadas con bajos costos, y es mejor aún si se comparan sus datos con los de los competidores, es decir, hacer benchmarking. Conocer esta información es importante para eliminar una desventaja de costos y de esta forma entregar más valor al cliente y mejorar la rentabilidad de la organización.

A través de la recolección de información extraída de libros y artículos de administración estratégica se explica que la evaluación del ambiente del ambiente interno de la organización es un proceso que se lleva a cabo mediante el uso de los análisis antes mencionados, bien sea usando uno de ellos o todos, para conocer la aplicación eficiente de estas herramientas que permiten conocer el estado actual de la organización, fortalezas y debilidades, para posteriormente en el proceso de planeación estratégica diseñar estrategias de aprovechamiento de fortalezas y neutralización y/o erradicación de debilidades para alcanzar ventajas competitivas en base a los recursos y capacidades de la organización.

Bibliografía

- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de Administración. Teoría general y proceso administrativo* (Primera ed.). México: Pearson Educación.
- Ayala, L., Arias, R. (s.f). *Gerencia de mercadeo*. Recuperado el 09 de Octubre de 2017, de Gerencia de mercadeo: <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc081.htm>
- Best, R. (2007). *Marketing estratégico* (Cuarta ed.). Madrid, España: Pearson Educación.
- Campos, V. (s.f.). *Diccionario empresarial Wolters Kluwer*. Recuperado el 2 de Octubre de 2017, de Diccionario empresarial Wolters Kluwer: http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4slIAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNDSzNDtbLUouLM_DxblwMDS0MDIwuQQGZapUt-ckhIQaptWmJOcSoAct49iDUAAAA=WKE
- David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica* (Decimoprimer ed.). México: Pearson Educación.
- Esuela de negocios FUNDESEM . (2008). *Estrategias competitivas Básicas* (Primera ed.). Valencia, España: Centro Europeo de Empresas Innovadoras .
- Gitman, a., Zutter, C. (2012). *Principios de administración financiera* (Decimosegunda Ed. ed.). México: Pearson Educación.
- Hill, C., Jones, G. (2009). *Administración estratégica* (Octava ed.). México: Mc Graw Hill.
- Hitt, M., Ireland, D., Hoskisson, R. (2008). *Administración estratégica competitividad y globalización* (Septima ed.). México : CENGAGE learning.
- Koontz, H., Weihrich, H. (2007). *Elementos de Administración. Un enfoque internacional* (Septima ed.). México D.F, México: Mc Graw Hill.
- Kotler, P., Armstrong, G. (2012). *Marketing* (Decimocuarta ed.). México: Pearson Educación.
- Munch, L. (2010). *Administración. Gestión organizacional*, (Primera ed.). México: Pearson Educación.

- Nunes, P. (03 de 05 de 2016). *know.net*. Recuperado el 10 de 10 de 2017, de know.net: <http://know.net/es/cieeconcom/gestion/benchmarking/>
- Reyes, J. (2011). *Recursos y Capacidades relacionados con Sistemas y Tecnologías de Información en la Teoría Visión de la Firma Basada en Recursos Naturales* (Primera ed.). Bogotá, Colombia.
- Robles, C. (2012). *Fundamentos de Administración financiera* (Primera Ed. ed.). México: Red del tercer milenio.
- Sánchez, C., Suanes, A., Espinosa, M. (Marzo - Abril de 2012). Tendencias actuales desde la perspectiva basadas en los recursos. *Ice*, 12.
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., Strickland, A. (2008). *Administración estratégica* (Decimoctava ed.). México: Mc Graw Hill.
- Umpiérrez, A., Peyre, S., Menéndez, M. (s.f). *Estrategia y performance de las empresas de venta directa en Uruguay* (Primera ed.). Uruguay: Facultad de ciencias económicas y administración.
- Universidad de Viña del Mar. (2006). *Actualizaciones para el Management y el desarrollo organizacional* (Primera ed.). Viña del mar, Chile: Loreto Marchant R.
- Wheelen, T., & Hunger, D. (2007). *Administración estratégica y política de negocio* (Décima ed.). México: Prentice Hall.
- Wiki-EOI. (13 de 03 de 2012). Recuperado el 2017 de 10 de 17, de Wiki-EOI: http://www.eoi.es/wiki/index.php/An%C3%A1lisis_interno_en_Proyectos_de_negocio