

TEMA 4. Análisis interno

4.1. Posición en la industria

4.2. Recursos y capacidades

4.3. La cadena de valor

4.4. Análisis DAFO

Esteban Fernández Sánchez
Catedrático de Organización de Empresas
Facultad de Economía y Empresa
Edificio departamental. 1ª planta. Despacho 12
Tfno 985103919

esfern@uniovi.es

www.esfern.es

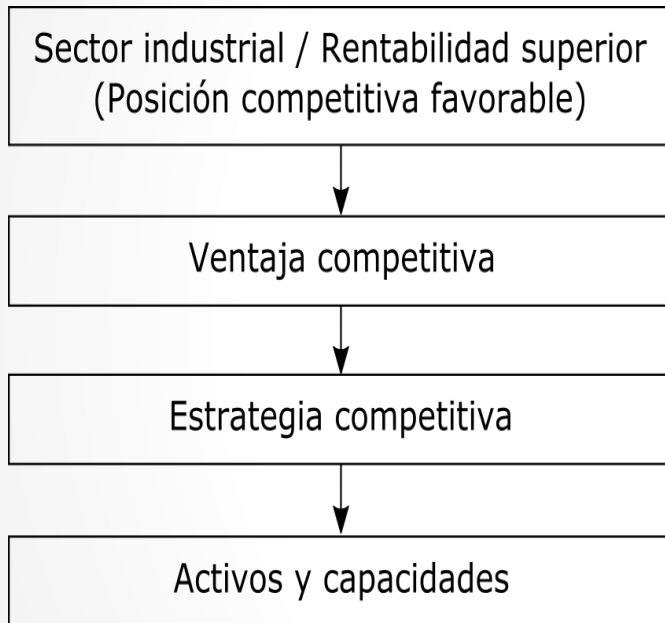
Universidad de Oviedo

2023/2024



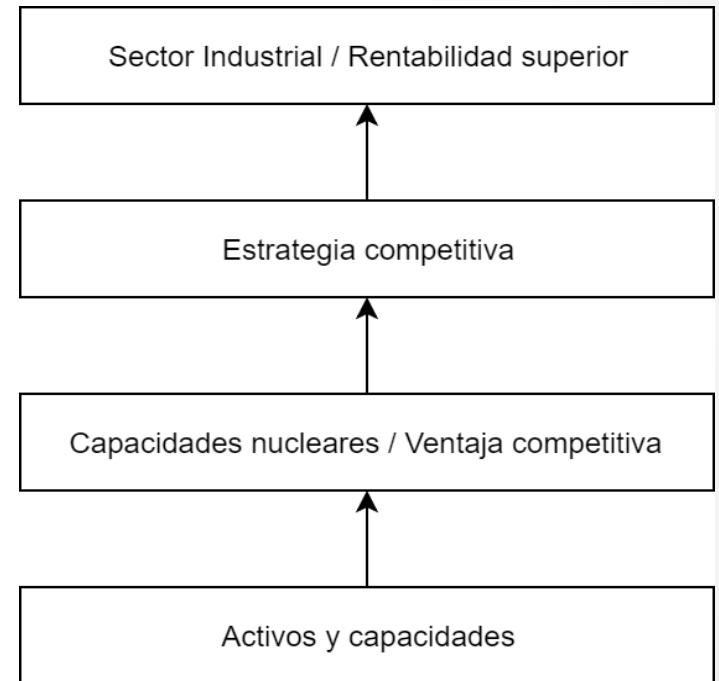
4.1. POSICIÓN EN LA INDUSTRIA

¿Dónde competir?



Modelo de Porter

¿Cómo competir?



Punto de vista de Barney

4.2. RECURSOS Y CAPACIDADES

RECURSOS: factores del proceso de producción

ACTIVOS *Algo que la empresa posee*

Tangibles: forman parte del Balance de Situación

con soporte físico, identificables
y cuantificables

- Circulante (corriente)
- Fijo (no corriente)

Intangibles: no aparecen en el Balance de Situación

Al basarse en el conocimiento

basados en el conocimiento,
tienen raíces en la historia de la
empresa y se han ido
acumulando con el tiempo.
Permanecen invisibles

- Puede utilizarse simultáneamente
- No se deteriora por el uso
- Puede combinarse

Sinergias

CAPACIDAD (COMPETENCIA) *Algo que la empresa hace*

Es una habilidad colectiva de la empresa para llevar a cabo de forma eficiente alguna actividad concreta que los clientes consideran valiosa; se basa en el comportamiento rutinario, y se desarrolla a lo largo del tiempo

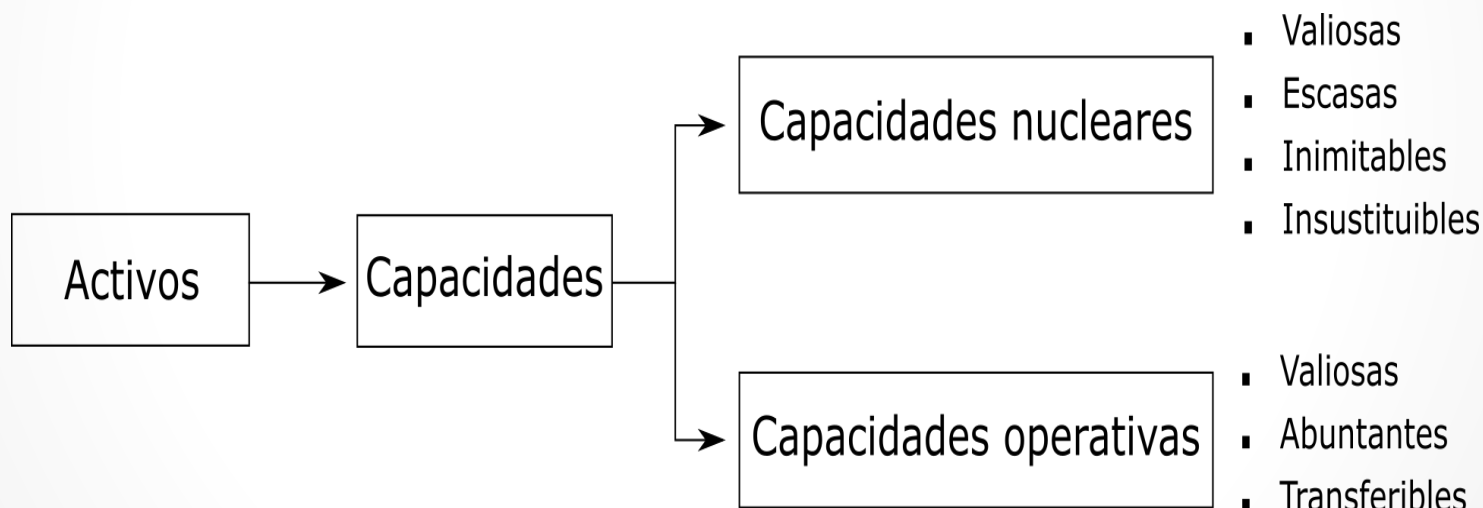
Conjunto de activos trabajando de forma coordinada (coordina el capital humano)

Se integran jerárquicamente de abajo hacia arriba en los diferentes departamentos

La capacidad se apoya en el conocimiento

CAPACIDADES OPERATIVAS (GENÉRICAS): capacidades necesarias para participar en la industria (valiosa) que están al alcance de los competidores, por lo que no proporcionan una ventaja competitiva sostenible (abundante y transferible). Estas capacidades representan una paridad competitiva o apuesta mínima para permanecer en el mercado.

CAPACIDAD NUCLEAR: coordina habilidades de producción e integra múltiples tecnologías para aplicarlas a una amplia gama de productos, por lo que atraviesa los límites de los departamentos y de las divisiones. Crea una ventaja competitiva sostenible.



El RECURSO es ...

VALIOSO	ESCASO	INIMITABLE	INSUSTITUIBLE	IMPLICACIONES COMPETITIVAS
No	No	No	No	Desventaja competitiva
Si	No	No	No	Paridad competitiva (apuesta mínima, requisito para competir)
Si	Si	No	No	Ventaja competitiva temporal
Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible (capacidades nucleares o esenciales)

Valioso

Valor lo otorgan los clientes

Valor contribuye a generar demanda de los productos

Valor depende del tiempo y lugar (necesidades cambian)

Escaso (raro)

No deben ser comunes (heterogéneo)

No pueden comprarse en el mercado (no comercializable)

Recurso valioso y no escaso es una **apuesta mínima**

Recurso valioso y escaso es una **ventaja competitiva temporal**

Difícil de imitar

La imitación es la difusión de un recurso entre los competidores, lo que contribuye a disipar sus ventajas competitivas y convertirlo en una apuesta mínima. **Mecanismos de aislamiento**

1. **Deseconomías de compresión del tiempo:** mantener una ratio de inversión para un período dado produce un mayor incremento en el stock del recurso que mantener dos veces la ratio de inversión durante la mitad del período
2. **Ambigüedad causal:** incertidumbre asociada a las conexiones causales entre acciones y resultados
 - * *Conocimiento tácito*
 - * *Complejidad social*
 - * *Especificidad de activos:* activos que pierden valor si se dedican a otras actividades
3. **Exclusividad:** mantener el recurso fuera del alcance de los competidores

Fuente única materias primas, patentes, canales exclusivos, contratos a largo plazo con los clientes, etc.

4. **Dependencia de la trayectoria:** las decisiones del pasado irrumpen en el presente y dan forma al futuro. La historia importa. **Acumulación de recursos.**

Eficiencias de masa: resulta más fácil acumular un recurso cuanto mayor sea el nivel de stock de partida
=> nada como el éxito para tener éxito.

Capacidad combinatoria

Capacidad de absorción

Interconexión de activos

Activos complementarios

Habilidad para reconocer, asimilar y aplicar conocimientos de la competencia

Difícil de sustituir

La sustitución es la amenaza de que un recurso escaso se desplace por otro equivalente

Librerías tradicionales

<=>

amazon.com

Destrucción Creativa (Estrategia Océano Azul)

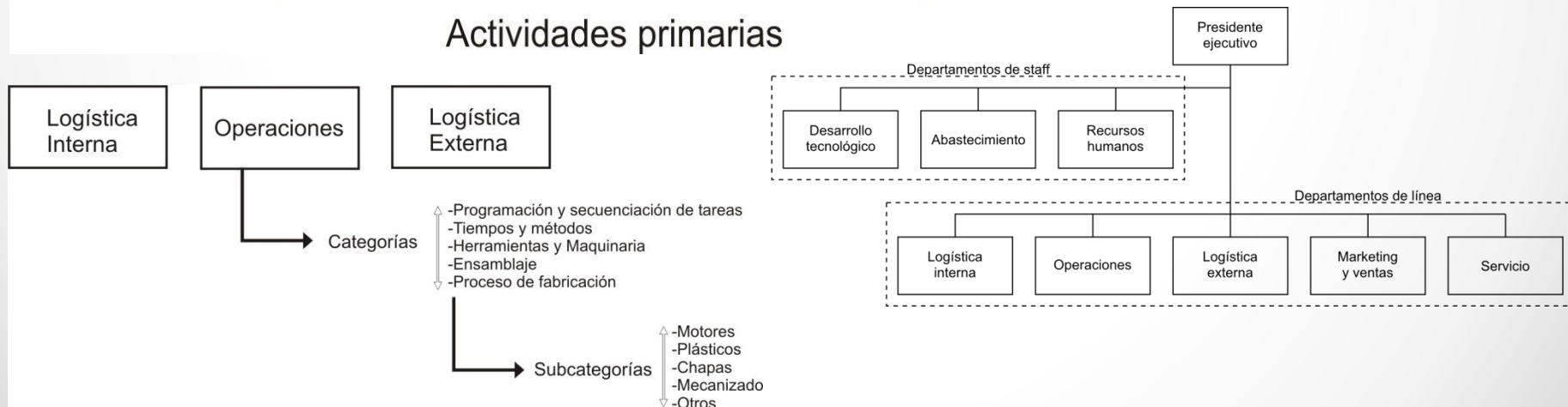
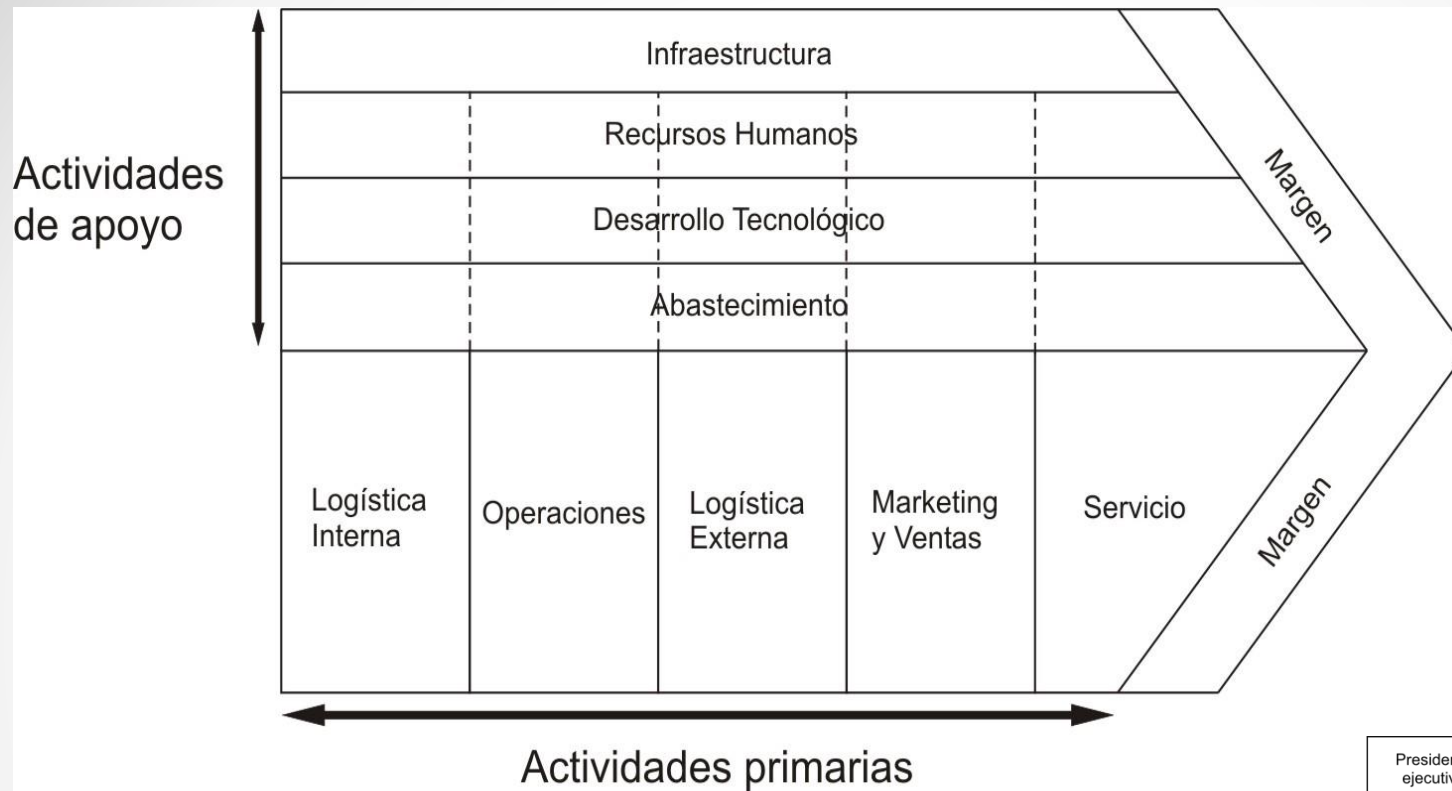
4.3. LA CADENA DE VALOR

La **cadena de valor** es el conjunto de actividades interrelacionadas realizadas por la empresa con el fin de satisfacer las necesidades de sus clientes. Es la herramienta básica para analizar las fuentes de la ventaja competitiva al permitir examinar las actividades que realiza la empresa y su manera de interactuar

Una empresa puede desarrollar una ventaja competitiva:

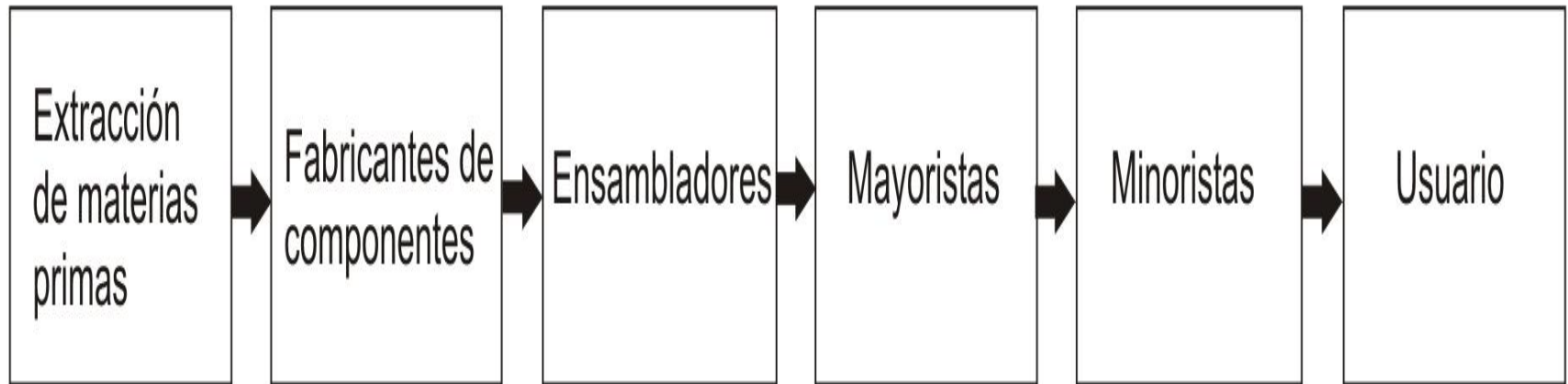
- ☐ En cualquiera de las actividades primarias o de apoyo,
- ☐ En el modo de combinar las actividades en diferentes líneas de productos y entre ellas. **Búsqueda de sinergias.**
- ☐ En la forma en que las actividades internas están relacionadas con las externas

Cadena de valor



Analizar el **sistema de valor**: desde la extracción de materias primas hasta venta del producto a usuarios

- ☐ Integrar
- ☐ Subcontratar
- ☐ Alianzas estratégicas



Sistema de valor de la industria

Capacidad y tamaño (dimensión)

4.4. ANÁLISIS DAFO

	DEBILIDADES: D 1. 2. 3. Lista de debilidades 4. . . .	FORTALEZAS: F 1. 2. 3. Lista de fortalezas 4. . . .
AMENAZAS: A 1. 2. 3. Lista de amenazas 4. . . .	ESTRATEGIAS DA Supervivencia 1. 2. 3. Reducir al mínimo 4. las debilidades . y evitar las amenazas . . .	ESTRATEGIAS FA Analizadora 1. 2. 3. Utilizar las fortalezas 4. para evitar las amenazas . . .
OPORTUNIDADES: O 1. 2. 3. Lista de oportunidades 4. . . .	ESTRATEGIAS DO Reestructuración 1. 2. 3. Superar las 4. debilidades al aprovechar . las oportunidades . . .	ESTRATEGIAS FO Ofensiva 1. 2. 3. Utilizar las fortalezas para 4. aprovechar las oportunidades . . .

OPCIONES ESTRATÉGICAS

- ❑ **Ofensiva (FO):** muchas fortalezas internas/muchas oportunidades externas). Las empresas en esta posición utilizan las fortalezas para aprovechar de manera agresiva múltiples oportunidades. La expansión y el crecimiento, con nuevos productos y mercados, son la clave para un enfoque agresivo. Estas empresas con frecuencia son tan dominantes que en realidad pueden volver a moldear la industria o el panorama competitivo para hacerla concordar con su agenda.
- ❑ **Analizadora (FA):** muchas fortalezas internas/muchas amenazas externas). Las empresas en esta situación utilizan las fortalezas internas para reducir el efecto de las amenazas externas. Para contrarrestar estas amenazas, diversifican su cartera de productos, mercados e incluso unidades de negocios.
- ❑ **Reestructuración (DO):** muchas debilidades internas/muchas oportunidades externas). Las empresas con frecuencia buscan estrategias para un cambio total porque se encuentran en la situación (con frecuencia temporal) de superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En estos casos, tienen que ordenar su propia casa antes de ver más allá de sus productos o mercados actuales.
- ❑ **Supervivencia (DA):** muchas debilidades internas/muchas amenazas externas). Las empresas adoptan una postura defensiva cuando se ven abrumadas por los problemas internos y externos en forma simultánea. En esta situación, la empresa podría tener que luchar por su supervivencia.

Existen otras opciones. Por ejemplo, una empresa puede tener pocas fortalezas internas pero muchas oportunidades externas. En esta situación, no puede aprovechar las oportunidades porque no posee los recursos necesarios para crear capacidades o ventajas competitivas. Para resolver este problema, podría enfocar todos sus esfuerzos hacia los pequeños nichos de mercado o considerar establecer alianzas con empresas que poseen los recursos necesarios.

DEBILIDADES INTERNAS POTENCIALES

- ¿Líneas de producto obsoletas o estrechas?
- ¿Costes de fabricación incrementados?
- ¿Declive en las inversiones en investigación y desarrollo?
- ¿Plan de marketing deficiente?
- ¿Sistemas de administración de materiales deficiente?
- ¿Pérdida de la lealtad del cliente?
- ¿Recursos humanos inadecuados?
- ¿Sistemas de información ineficaces?
- ¿Pérdida del capital del nombre de la marca?
- ¿Crecimiento sin dirección?
- ¿Administración deficiente de la cartera de negocios?
- ¿Pérdida de dirección corporativa?
- ¿Luchas internas entre las divisiones?
- ¿Pérdida de control corporativo?
- ¿Estructura organizativa y sistemas de control inadecuados?
- ¿Alto nivel de política y conflicto?
- ¿Gestión financiera deficiente?
- ¿Otros?

AMENAZAS POTENCIALES EN EL ENTORNO

- ¿Ataques en el(los) negocio(s) centrales?
- ¿Aumento de la competencia nacional?
- ¿Aumento de la competencia extranjera?
- ¿Cambio en los gustos del consumidor?
- ¿Derrumbe de las barreras de ingreso?
- ¿Aumento de productos nuevos o sustitutivos?
- ¿Incremento de la rivalidad en la industria?
- ¿Nuevas formas de competencia industrial?
- ¿Potenciales tomas de control hostiles?
- ¿Existencia de piratas corporativos?
- ¿Aumento en la competencia regional?
- ¿Cambios en los factores demográficos?
- ¿Cambios en los factores económicos?
- ¿Desaceleración en la economía?
- ¿Aumento de los costes de la mano de obra?
- ¿Crecimiento lento del mercado?
- ¿Otros?

FORTALEZAS INTERNAS POTENCIALES

- ¿Muchas líneas de productos?
- ¿Amplia cobertura de mercado?
- ¿Competencia en producción?
- ¿Buenas habilidades de marketing?
- ¿Buenos sistemas de administración de materiales?
- ¿Habilidades y liderazgo en investigación y desarrollo?
- ¿Competencias en sistemas de información?
- ¿Competencias en recursos humanos?
- ¿Reputación del nombre de la marca?
- ¿Habilidades para la administración de la cartera de negocios?
- ¿Coste de la ventaja de diferenciación?
- ¿Conocimiento experto (expertise) en la gestión de nuevas iniciativas de negocio?
- ¿Estilo gerencial adecuado?
- ¿Estructura organizativa adecuada?
- ¿Sistemas de control adecuados?
- ¿Capacidad para administrar el cambio estratégico?
- ¿Estrategia corporativa bien desarrollada?
- ¿Gestión financiera eficaz?
- ¿Otros?

OPORTUNIDADES POTENCIALES EN EL ENTORNO

- ¿Expandir el(los) negocio(s) centrales?
- ¿Explotar nuevos segmentos de mercado?
- ¿Ampliar la variedad de productos?
- ¿Ampliar la ventaja por diferenciación o coste?
- ¿Diversificarse hacia nuevos negocios en crecimiento?
- ¿Expandirse a mercados extranjeros?
- ¿Aplicar las habilidades de investigación y desarrollo a nuevas áreas?
- ¿Ingresar en nuevos negocios relacionados?
- ¿Integrarse de manera vertical hacia atrás?
- ¿Integrarse de manera vertical hacia delante?
- ¿Ampliar la cartera corporativa?
- ¿Superar las barreras de ingreso?
- ¿Reducir la rivalidad entre los competidores?
- ¿Hacer nuevas adquisiciones rentables?
- ¿Aplicar el capital del nombre de la marca a nuevas áreas?
- ¿Buscar un rápido crecimiento de mercado?
- ¿Otros?