



**Universidad Autónoma del Estado de  
México  
Facultad de Contaduría y Administración**

**U.A.: Administración estratégica  
Doctorado en Ciencias Económicas  
Administrativas**

# **Teoría de recursos y Capacidades**

**Dra. en C.E.A. María del Rocío Gómez Díaz**

**Abril de 2018**

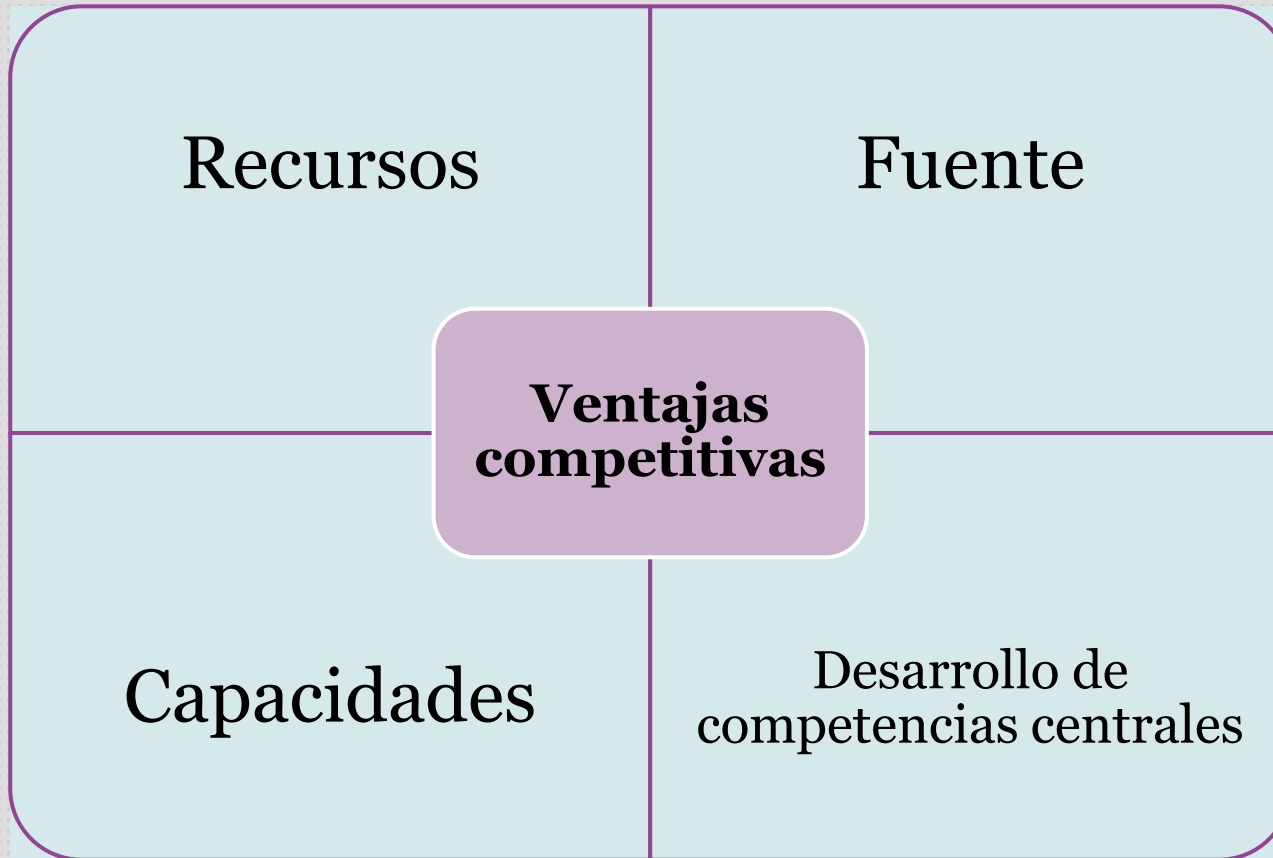
# Guion explicativo

- El presente material ha sido elaborado para apoyar el curso de la unidad de aprendizaje Administración Estratégica que se imparte en la Facultad de Contaduría y Administración y Economía a los estudiantes del Doctorado en Ciencias Económico Administrativas, las diapositivas que aquí se presentan corresponden a la unidad de competencia 4: La teoría de recursos y capacidades. Incluye aspectos teóricos y material gráfico que permiten al docente exponer de una manera clara y amena los temas y a los estudiantes una mejor comprensión de los mismos.

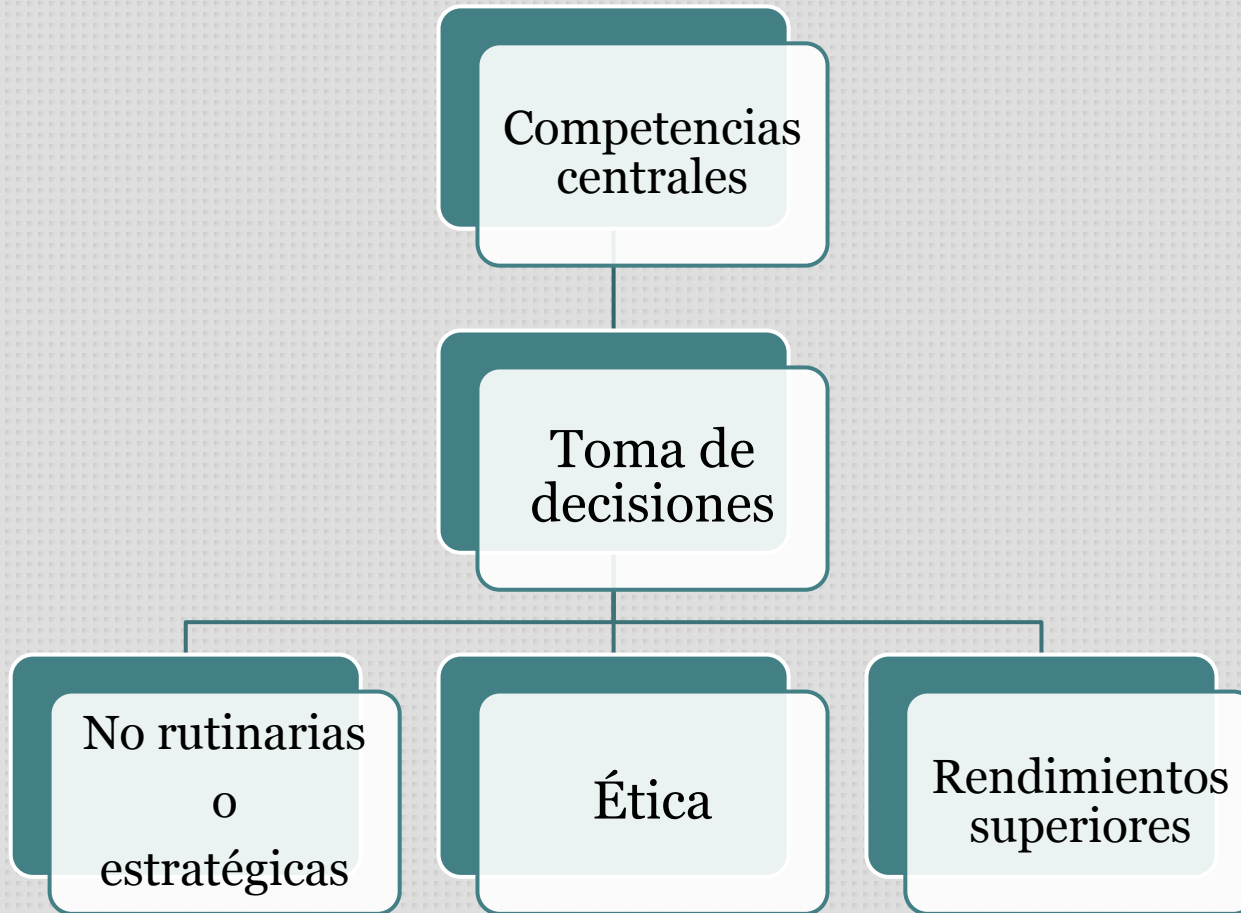
# La organización interna



# La organización interna

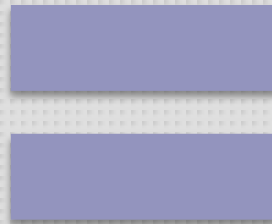


# El reto de analizar la organización interna



# El reto de analizar la organización interna

Aprendizaje  
de los  
errores



Crear  
nuevas  
capacidades

# Condiciones que afectan las decisiones

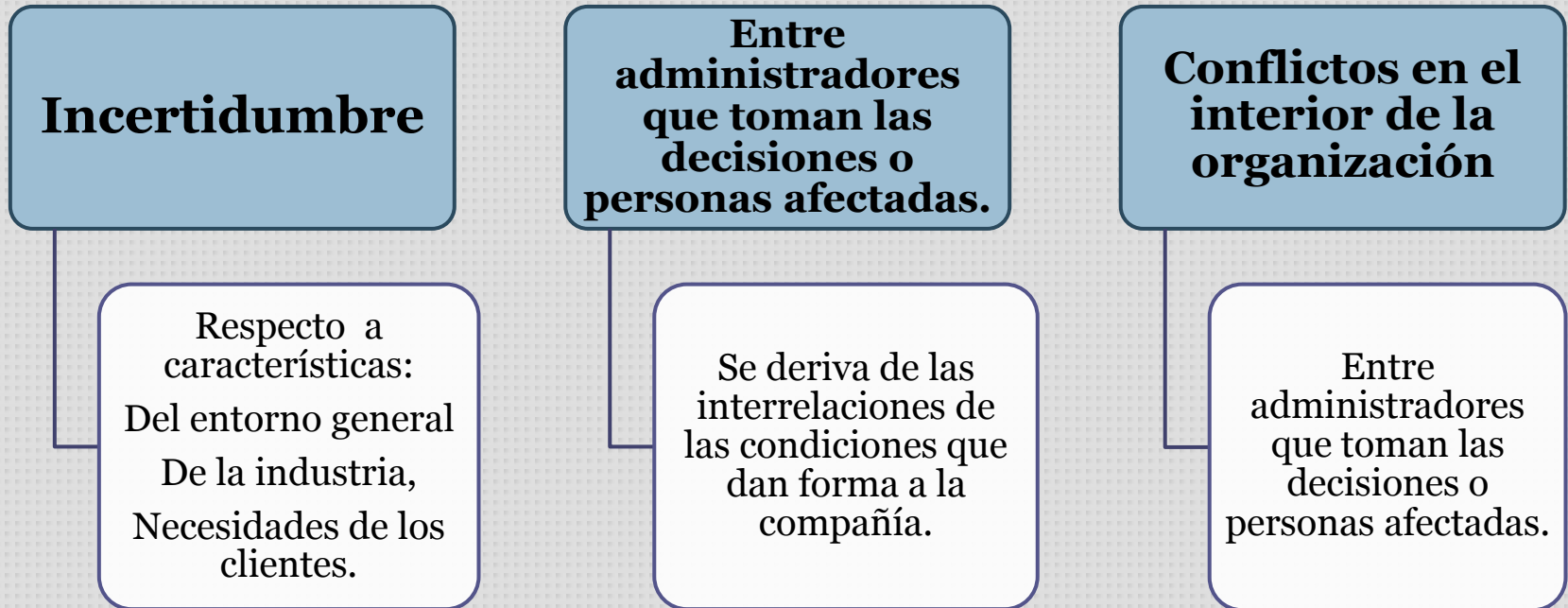


**1. INCERTIDUMBRE**

**2. COMPLEJIDAD**

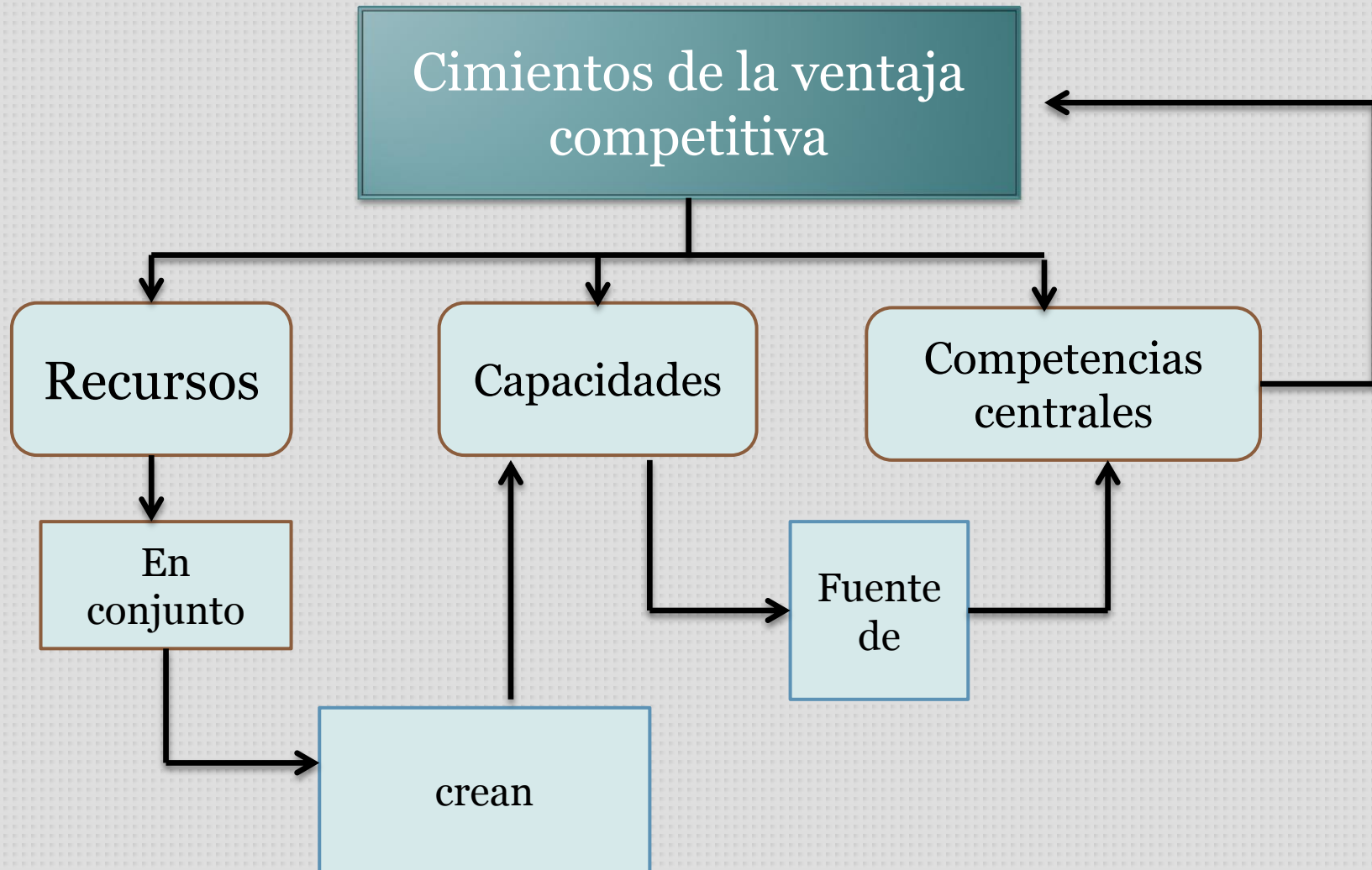
**3. CONFLICTOS EN EL INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN**

# Condiciones que afectan las decisiones

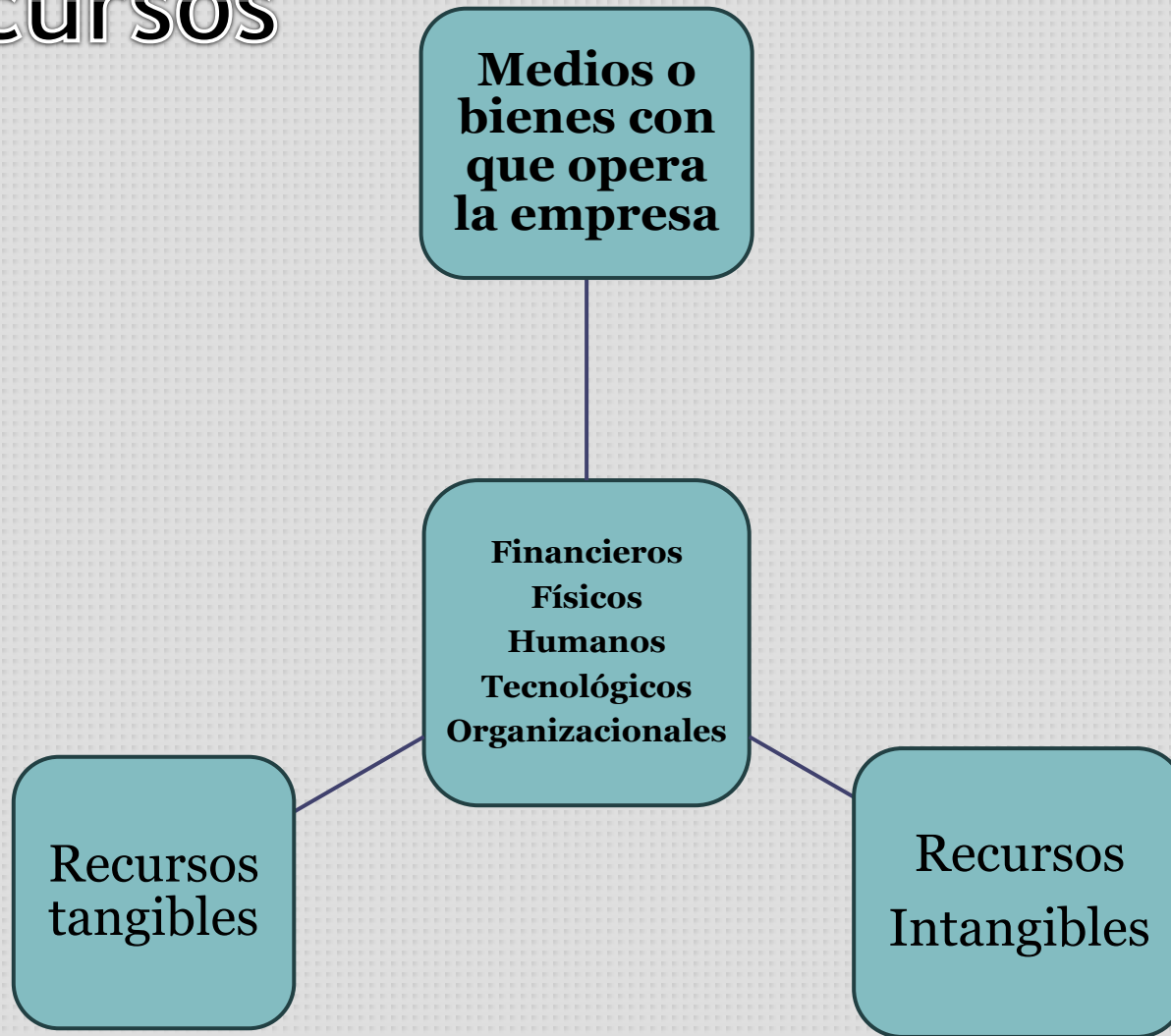




# Recursos, capacidades y competencias centrales



# Recursos



# Recursos, capacidades y competencias centrales

**Recursos**

```
graph TD; Recursos[Recursos] --> Tangibles(Tangibles); Recursos --> Intangibles(Intangibles); Tangibles --> Capacidades[Combinan recursos para forjar capacidades]; Intangibles --> Capacidades;
```

The diagram illustrates the flow from Resources to Tangibles and Intangibles, and then to Capabilities. 'Recursos' is the top-level concept, branching into 'Tangibles' and 'Intangibles'. Both 'Tangibles' and 'Intangibles' lead to 'Capacidades', which is described as the combination of resources to forge capabilities.

Tangibles

Intangibles

Combinan recursos  
para forjar  
**capacidades**

# Recursos, capacidades y competencias centrales

## Recursos tangibles

Son activos que podemos ver y cuantificar.

## Recursos intangibles

Son activos que tienen raíces profundas en la historias de la compañía y se han acumulado a lo largo del tiempo, son relativamente difíciles de analizar o imitar por los competidores.



# Competencias centrales

- Son capacidades que funcionan **como origen de la ventaja competitiva** de una compañía frente a sus rivales.
- **Diferencian** a la compañía en términos competitivos y reflejan su personalidad.
- **Surgen a lo largo del tiempo** en razón de un proceso organizacional para acumular diferentes recursos y capacidades.

# Recursos tangibles

- Maquinaria de producción
- Las instalaciones fabriles
- Los centros de distribución



# Recursos intangibles



- Conocimiento
- Confianza
- Capacidad para innovar
- Marca
- Cultura organizacional

# Recursos, capacidades y competencias centrales

## Recursos tangibles

<b>Recursos financieros</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacidad para generar fondos por medio de operaciones internas.</li><li>• Capacidad de endeudamiento de la compañía</li></ul>
<b>Recursos organizacionales</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estructuras formales.</li><li>• Procesos y técnicas de operación.</li></ul>
<b>Recursos físicos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Instalaciones de la planta,</li><li>• Equipo y maquinaria</li><li>• Ubicación.</li><li>• Instalaciones de distribución.</li><li>• Inventario de productos.</li></ul>
<b>Recursos tecnológicos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Derechos de autor;</li><li>• Patentes;</li><li>• Marcas registradas;</li><li>• Secretos comerciales.</li></ul>



# Recursos, capacidades y competencias centrales

## Recursos intangibles

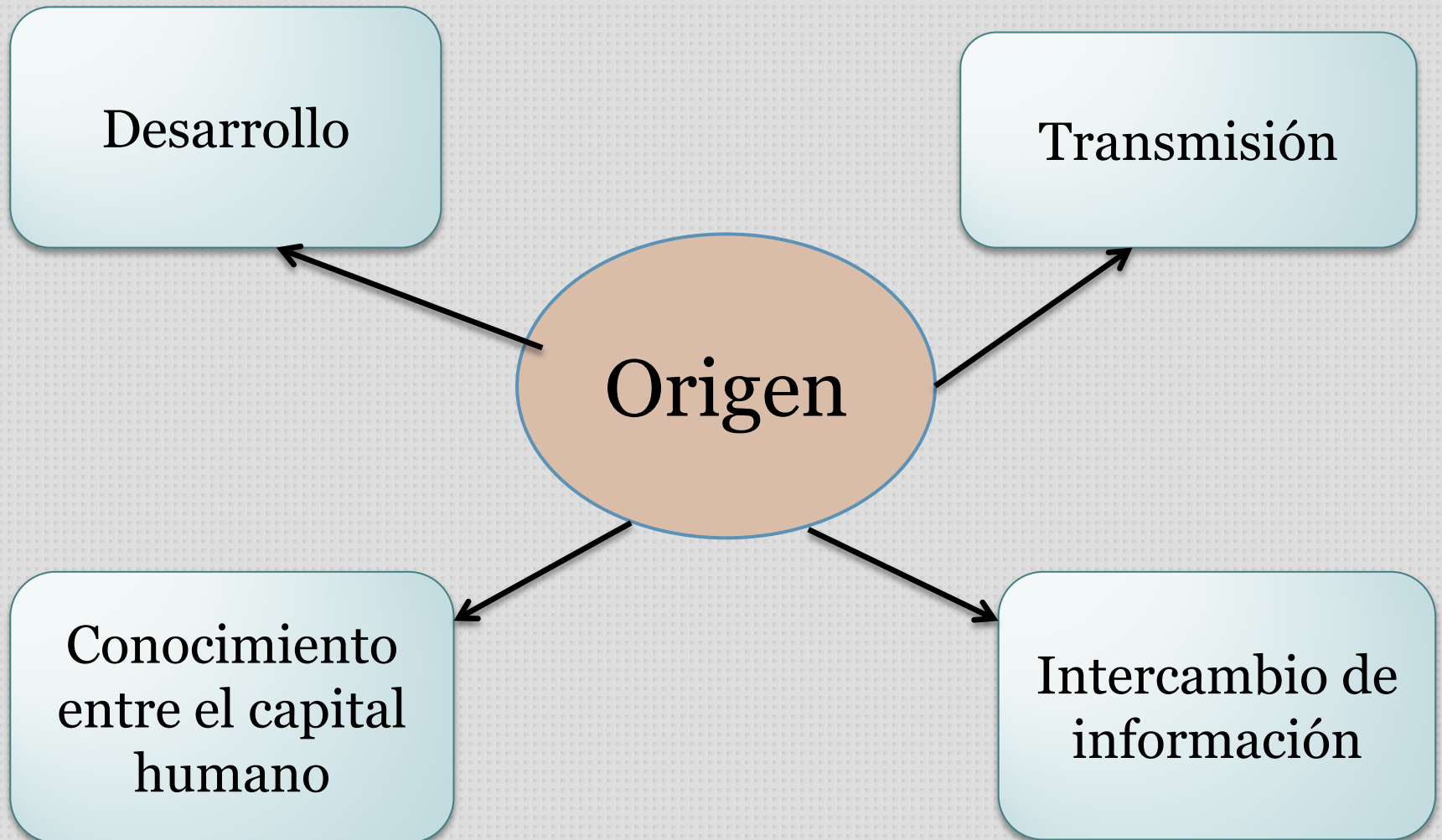
<b>Recursos humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conocimiento</li><li>• Confianza</li><li>• Habilidades</li><li>• Capacidad para colaborar con otros</li></ul>
<b>Recursos de innovación</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ideas</li><li>• Capacidades científicas</li><li>• Capacidad para innovar</li></ul>
<b>Recursos de la buena reputación</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nombre de la marca</li><li>• Percepciones de la calidad, durabilidad y confiabilidad del producto.</li><li>• Reputación entre grupos de interés, como proveedores y clientes.</li></ul>

# Capacidad

Es la habilidad o facultad de un conjunto de recursos para desarrollar algunas tareas o actividades generando ventaja competitiva. Generan más valor a los recursos que integran las empresas.



# Capacidades



# Diferencia entre recurso y capacidad

El recurso **no genera** ventaja competitiva

Las **capacidades** son las que generan **ventajas competitivas reales por un uso adecuado de recursos.**

La **capacidad** genera **más valor** que los recursos.

# Capacidades

Los recursos de la empresa se integran en:

Capacidades

Habilidades de una compañía

Para coordinar sus recursos

**Destinarlos al uso productivo**

Permiten llevar acciones específicas con propósitos estratégicos.

# Capacidades

Combina recursos tangibles e intangibles  
para crear **capacidades**.

Emplea capacidades para desempeñar tareas  
organizacionales para:  
Producir , distribuir y brindar servicios para los  
bienes que dirige a los **clientes**.

Propósito **crear valor** para ellos

Como cimiento para crear **competencias centrales**  
y **ventajas competitivas**

# Ejemplo de capacidades

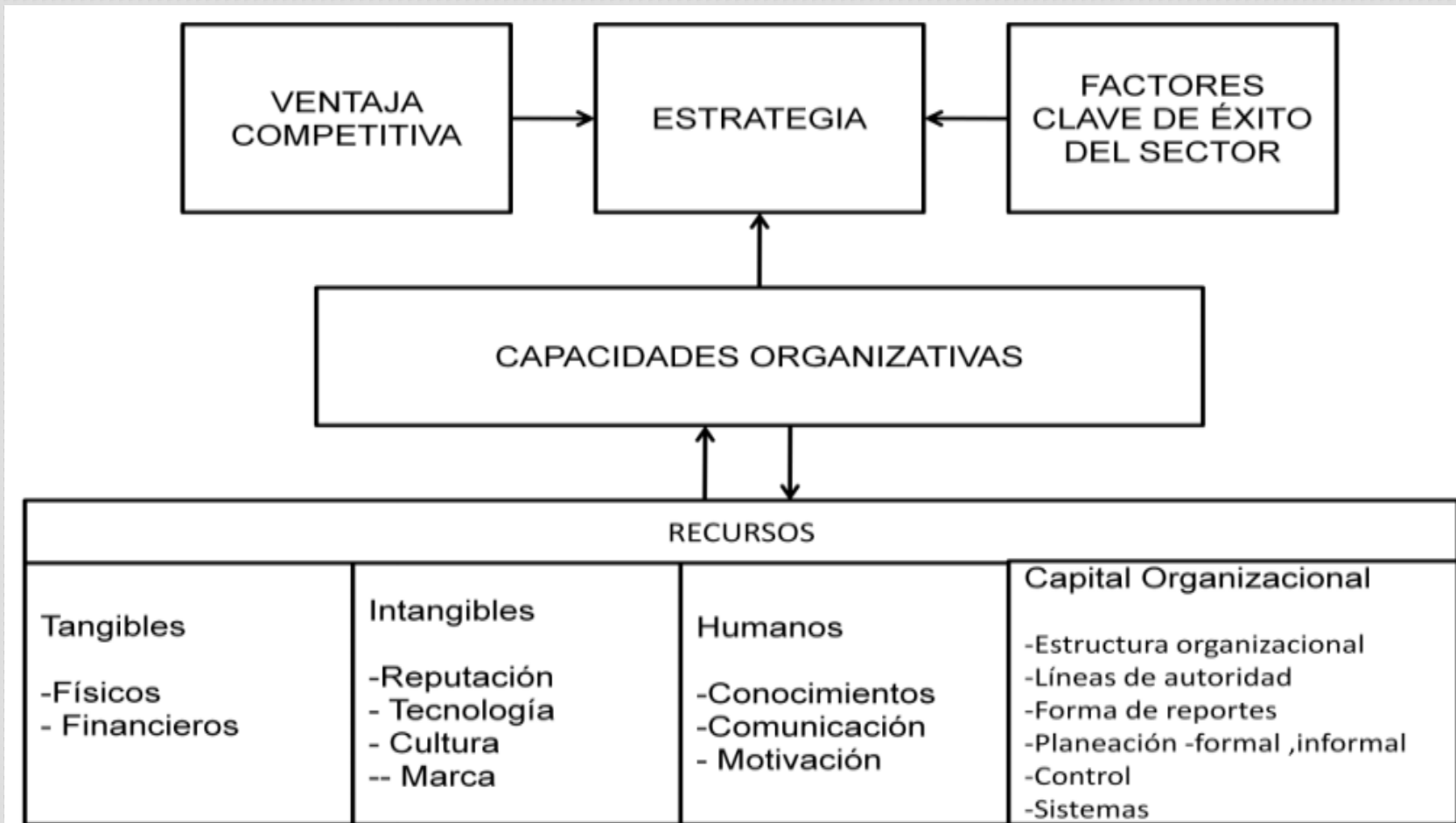
<b>Áreas funcionales</b>	<b>Capacidades</b>
<b>Distribución</b>	Uso efectivo de las técnicas para administrar la logística.
<b>Recursos humanos</b>	Motivar, facultar y conservar a los empleados.
<b>Sistema de información administrativa</b>	Control efectivo y eficiente de los inventarios a través de métodos para reunir datos en el punto de compra.

# Ejemplo de capacidades

<b>Áreas funcionales</b>	<b>Capacidades</b>
<b>Marketing</b>	Promoción efectiva de productos con nombre de marca
<b>Administración</b>	Capacidad para vislumbrar el futuro de la demanda de productos o servicios
<b>Producción</b>	Habilidades para el diseño y la producción que generan productos confiables
<b>Investigación y desarrollo</b>	Transformar, con rapidez, la tecnología en productos y procesos nuevos



# La relación entre recursos, capacidades y ventaja competitiva



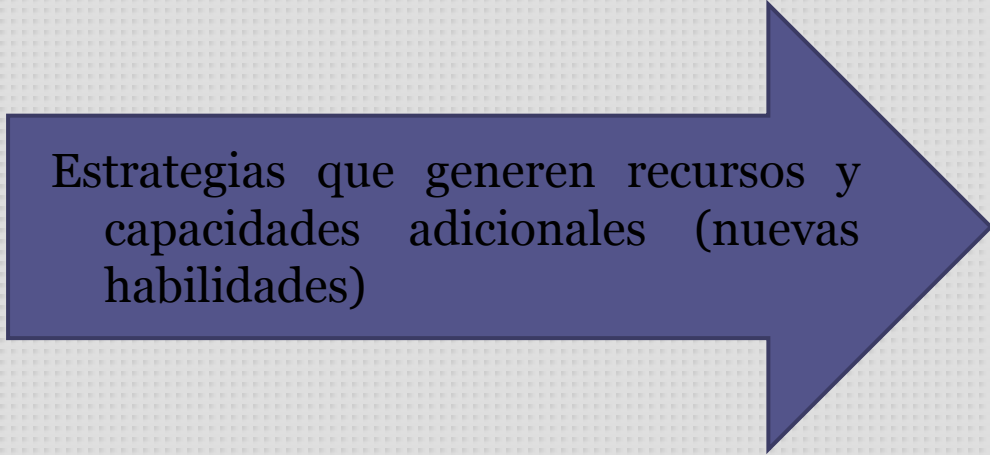
Fuente: Robert M. Grant (2006). Figura 5.4. La relación entre recursos, capacidades y ventaja competitiva. p.189.

# Estrategia y ventaja competitiva



Objetivo de la estrategia

**Lograr una ventaja competitiva**

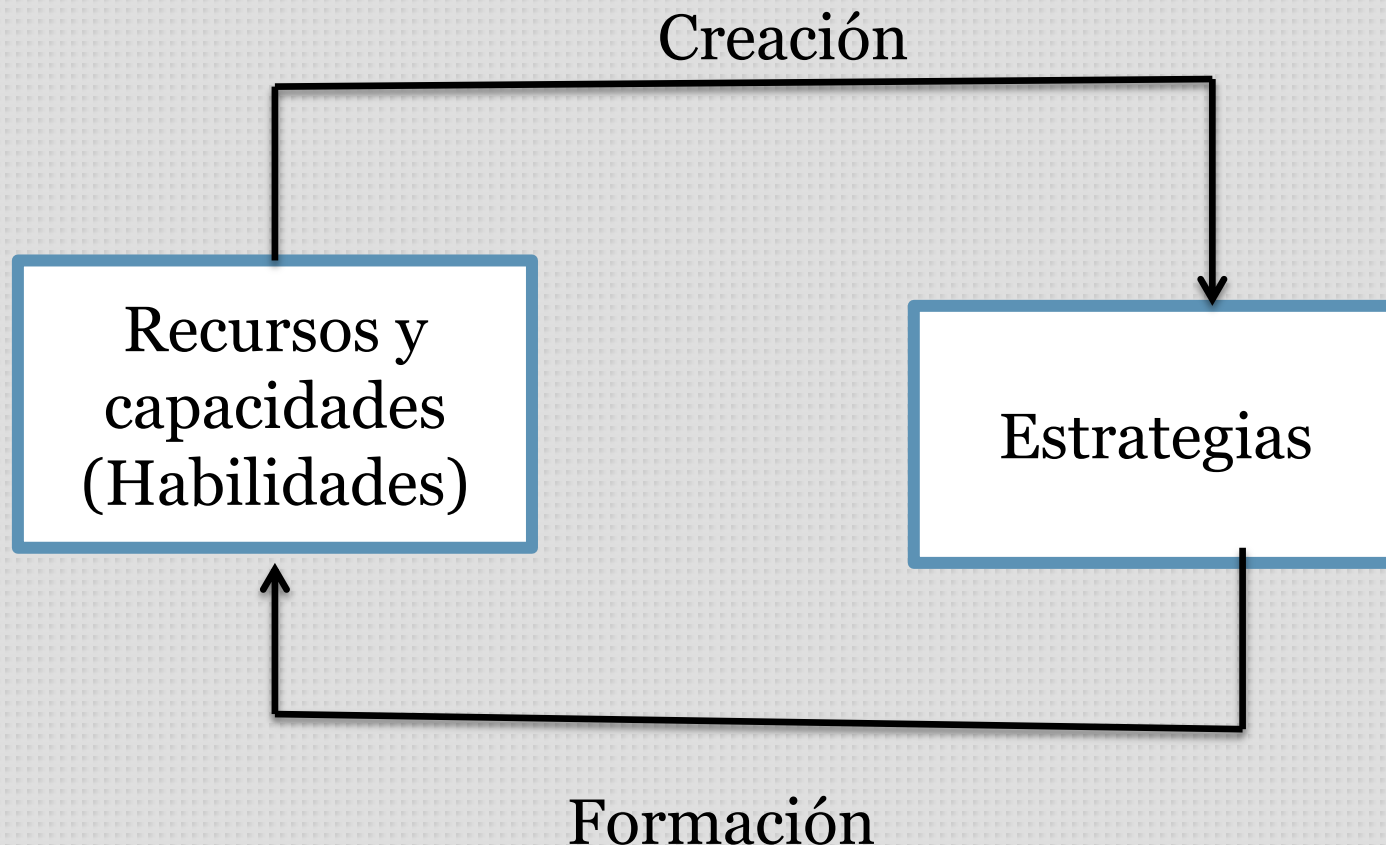


Estrategias que generen recursos y capacidades adicionales (nuevas habilidades)

**Aumentar su posición competitiva a largo plazo.**

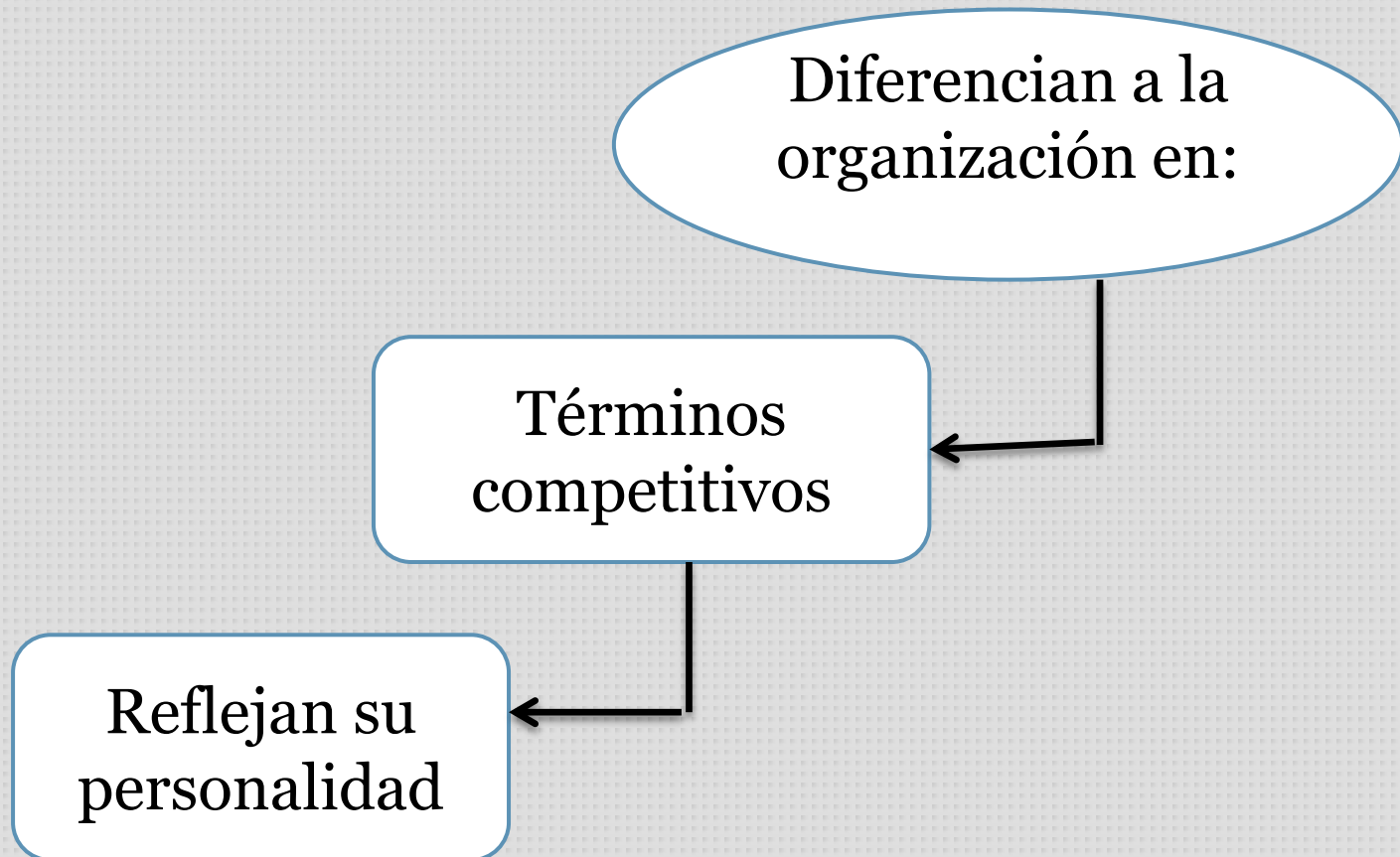
# Estrategia y ventaja competitiva

La relación existente de las estrategias con los recursos y capacidades



# Capacidades centrales

Son las capacidades que funcionan como origen de la ventaja competitiva frente a sus rivales.



# Construcción de competencias centrales

## Los cuatro criterios de la ventaja competitiva

**Capacidades  
valiosas**

**Capacidades  
singulares**

**Capacidades  
costosas de  
imitar**

**Capacidades  
insustituibles**

# Construcción de competencias centrales

1. Identificación de competencias que se distinguen por ser valiosas, singulares, costosas de imitar e insustituibles.
2. Análisis de su aportación a la cadena de valor



# Criterios de la ventaja competitiva

**Capacidades valiosas**

Ayudan a

Neutralizar  
amenazas

Explorar  
las oportunidades

**Capacidades singulares**

No las poseen muchas  
otras compañías

# Criterios de la ventaja competitiva

**Capacidades costosas de imitar**

Históricas

Causa ambigua

Complejidad social

**Capacidades insustituible**

No existe un equivalente estratégico.



# Factores que influyen en la durabilidad de la ventaja competitiva

Barreras para la imitación

Capacidad de los competidores

Dinamismo de la Industria



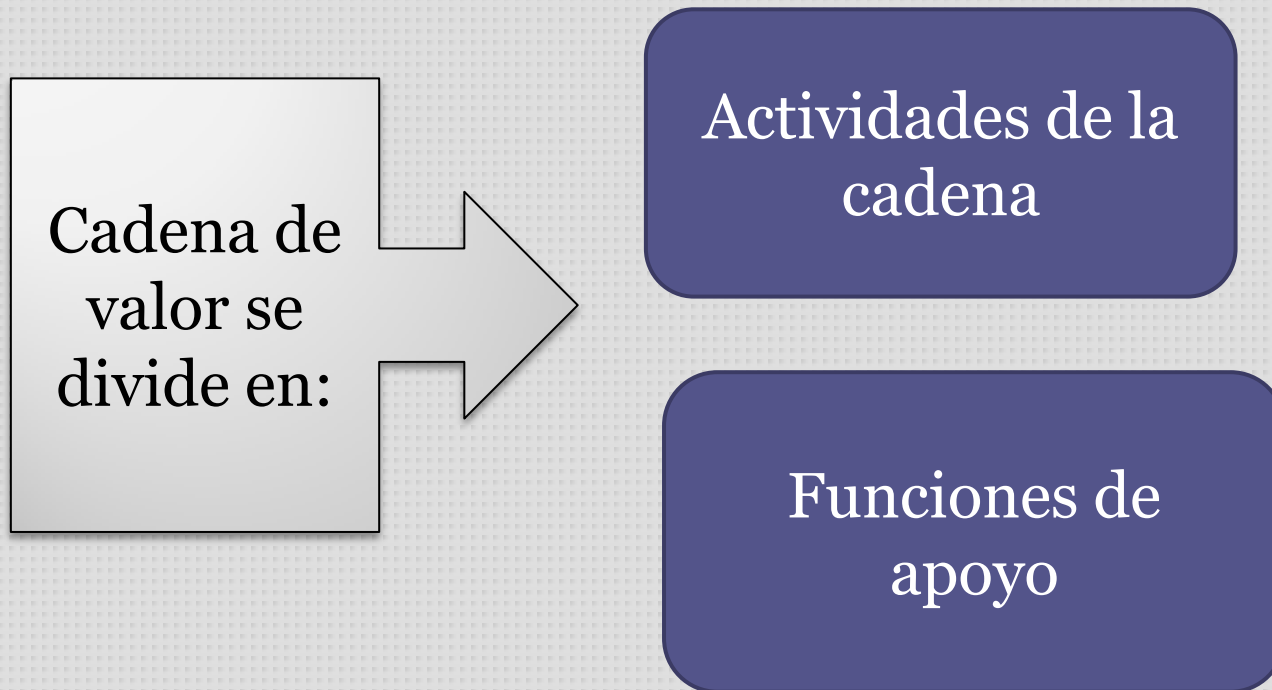
# Construcción de competencias centrales

## Cadena de valor

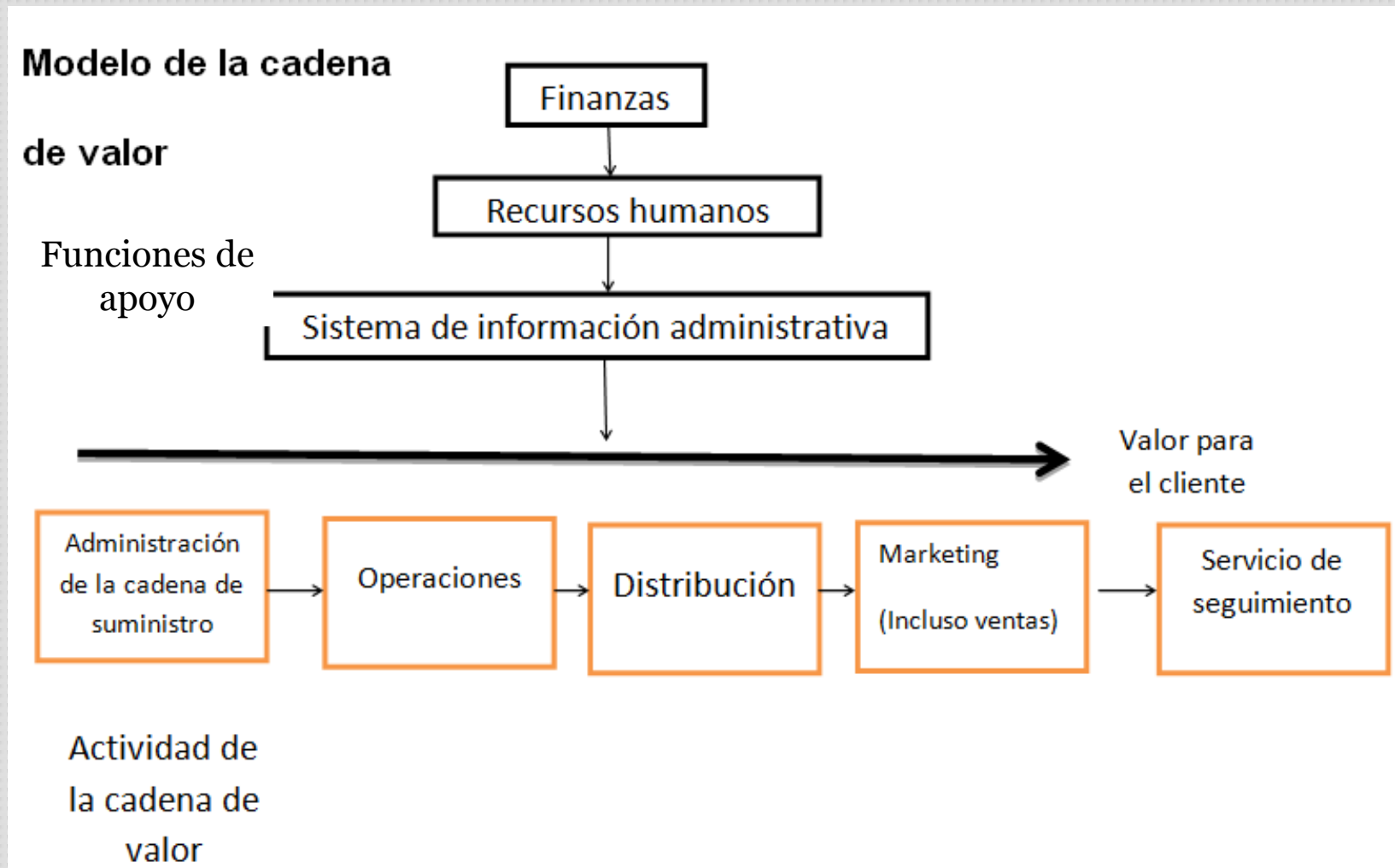


- Permite saber cuáles partes de sus operaciones crean valor y cuáles no lo hacen.
- Realizar la posición de sus costos e identificar distintos medios a emplear de modo que facilite la implementación de una estrategia elegida .

# Análisis de la cadena de valor



# Análisis de la cadena de valor



# Creación de valor por medio de las actividades de la cadena de valor

**Administración de la cadena de suministro**  
Recibir materia primas y transformarlas en producto final

**Servicio de seguimiento**

Incrementar el valor que el producto tiene para los clientes.

**Distribución**

Producto final llegue al cliente

**Valor para el cliente**

**Operaciones**

Transformar, con eficiencia, las materias primas en productos terminados

**Marketing**

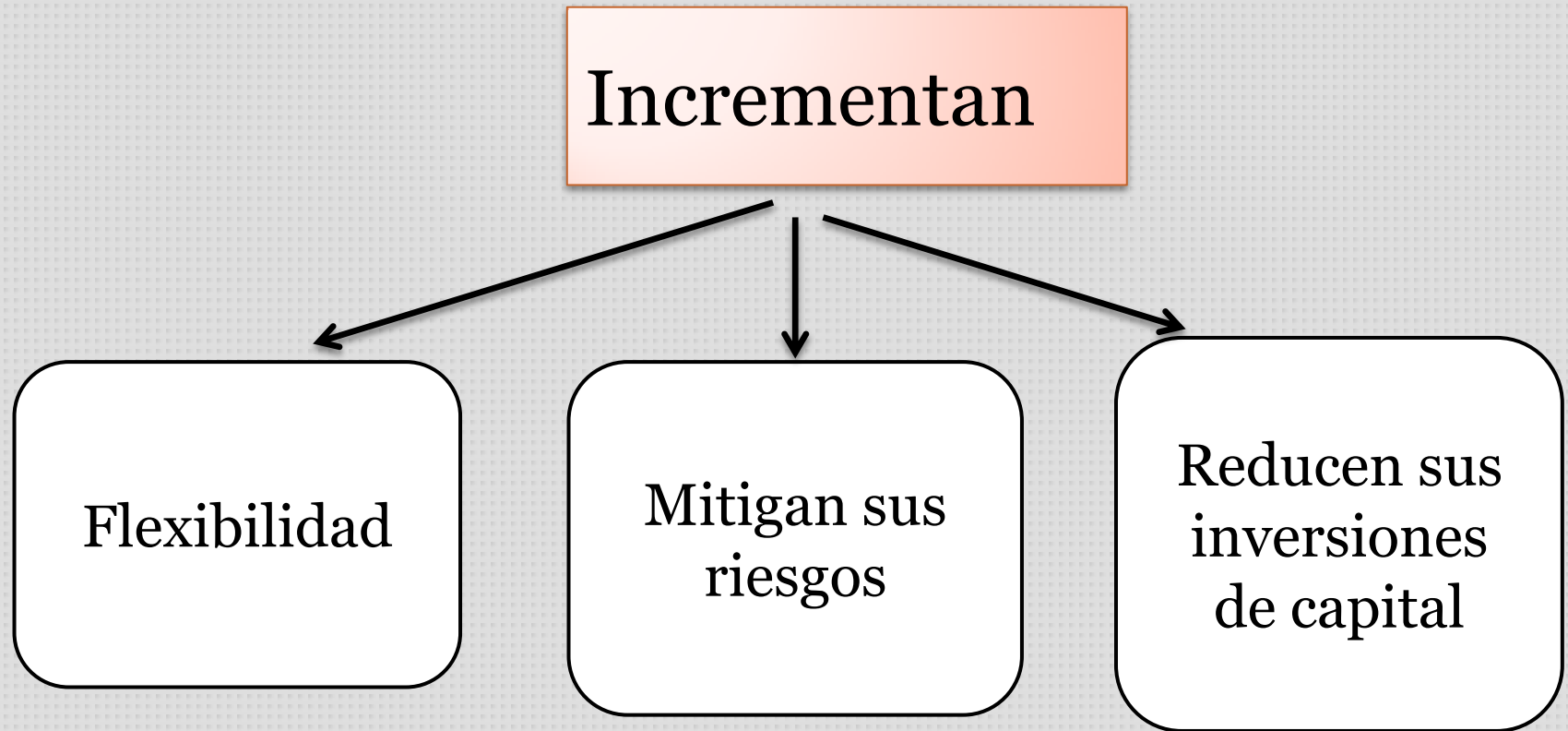
Destinadas a segmentar a los clientes en razón de sus necesidades

# Outsourcing

Una de las soluciones que puede considerar una compañía respecto de las actividades y las funciones de apoyo de la cadena de valor para las cuales sus recursos y capacidades no sean fuente de una competencia central.



# Beneficios del Outsourcing



# Consecuencias del Outsourcing

Pierden

capacidad  
para  
innovar

Empleos

Incertidumbre  
tecnológica



# Competencias, fortalezas, debilidades y decisiones estratégicas

**Análisis de  
organización  
interna**

**Fortalezas y  
debilidades en:**

- **Recursos**
- **Capacidades**
- **Competencias  
centrales**



# Referencias

Álvarez Medina, M. (2003). Competencias centrales y ventaja competitiva: el concepto, su evolución y su aplicabilidad. *Contaduría y Administración*, (209), 5-22.

Castillo I. Portela M. (2000). Tecnología y competitividad en la teoría de los recursos y capacidades Consultado el 10/03/2018, de Facultad de CC. Económicas y Empresariales Sitio web: <http://www.economia.unam.mx/publicaciones/reseconinforma/pdfs/308/07%20Teor%EDa%20de%20los%20recursos%20y%20capacidades.pdf>

Charles W. L. & Gareth R. Jones. (2009). *Administración estratégica*. México: McGraw-Hill. Octava edición, Pág 115. Localizado pág. 91.

Cordova J. (2005). Teoría de recursos y capacidades. 22/03/2018, de UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO Sitio web: <http://recursoscapacidades97.blogspot.mx/>

Delgado H. (2011). *Administración estratégica: un enfoque metodológico*. México: trillas. Pag. Primera edición. Localizado pág. 111

Estrategiamagazine.com. (2004). *CADENA DE VALOR*. México: CECSA. <http://www.estrategiamagazine.com/descargas/Cadena%20de%20Valor.pdf>

EAE Business School (2017). Segunda Escuela de Negocios según el Ranking MERCO 2017. Consultado el 27/04/2018 Web: <https://www.eaprogramas.es/internacionalizacion/outsourcing-ventajas-y-riesgos>

Fong C. (2015) *La Teoría de Recursos y Capacidades: Un Enfoque Contemporáneo en la Gestión Empresarial*. *Empresa y economía*, 61, 27-31. [Fong%20Rec%20y%20capacidades.pdf](http://www.economia.unam.mx/publicaciones/reseconinforma/pdfs/308/07%20Teor%EDa%20de%20los%20recursos%20y%20capacidades.pdf)

# Referencias

Fong Reynoso, C., & Flores Valenzuela, K., & Cardoza Campos, L. (2017). La teoría de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico. *Nova Scientia*, 9 (19), 411-440. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=203353519023>

Gallardo J. R. (2012). *Administración estratégica, de la división a la ejecución*. México: Alfaomega. Pág. 588. Localizado 102. 1era. Edición.

Grant, R.M. (2006). *Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. Madrid: Civitas, (5ª ed.).

Hitt, Mi. R; Ireland, R. D. & Hoskisson, R. E. (2015) *Administración Estratégica*. Competitividad y Globalización: Conceptos y Casos. Cengage learning

Ibarra Mirón S., Suárez Hernández J. (2002). La teoría de los recursos y las capacidades. *Dialnet*, 15, 63-89. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=793552>

Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson. (2015). *Administración estratégica*. México: Cengage Learning.

Mora F. (2009). *OUTSOURCING & BENCHMARKING*. Consultado el 25/04/2018, de mercadeo.com Sitio web: <http://www.mercadeo.com/archivos/Outsour&Benchm.pdf>

Nota: Todas las imágenes que no contienen referencias fueron tomadas de : <https://www.google.com/search?site=img&tbid> y son libres de derechos de autor