



Tema 3. Análisis de ambiente interno de la empresa

Introducción

¿Qué producto me puede ayudar a organizar mejor mis presentaciones?, ¿qué empresa de publicidad tiene los recursos para desarrollar una campaña innovadora y con recursos digitales de vanguardia? En este tema analizaremos de qué forma las empresas deben desarrollar productos y servicios que agreguen **valor al cliente** y, al mismo tiempo, incrementen sus resultados de mercado y financieros.



El éxito de una empresa debe ser medido en función de sus resultados de mercado y financieros, pero también en términos del impacto y el beneficio que sus productos y servicios dan a sus clientes, así como de la forma en que les facilitan la vida personal, familiar y/o profesional.

Subtema 1. Competencias distintivas

Prahalad (1990) comenta en su artículo que las **competencias distintivas** impactan, de forma relevante, en el valor generado para el cliente y/o en la eficiencia que produce dicho valor. Además, permite a la empresa incrementar su participación de mercado y/o entrar en nuevos mercados. Por ello, establecer dichas competencias distintivas de la empresa, es de vital importancia para determinar las **ventajas competitivas** y por ende las **estrategias** de la empresa.

Según O'Donnell (2002), la empresa debe considerar las siguientes **características** respecto de estas competencias distintivas:

Características de las competencias distintivas

Continuidad en el tiempo

Se refiere a que las actividades que generan la competencia distintiva puedan tener continuidad en el tiempo y no sean fácilmente imitables.

Comparables respecto a la competencia

Se refiere a que debe ser posible compararla respecto de los competidores.

Utilidad práctica

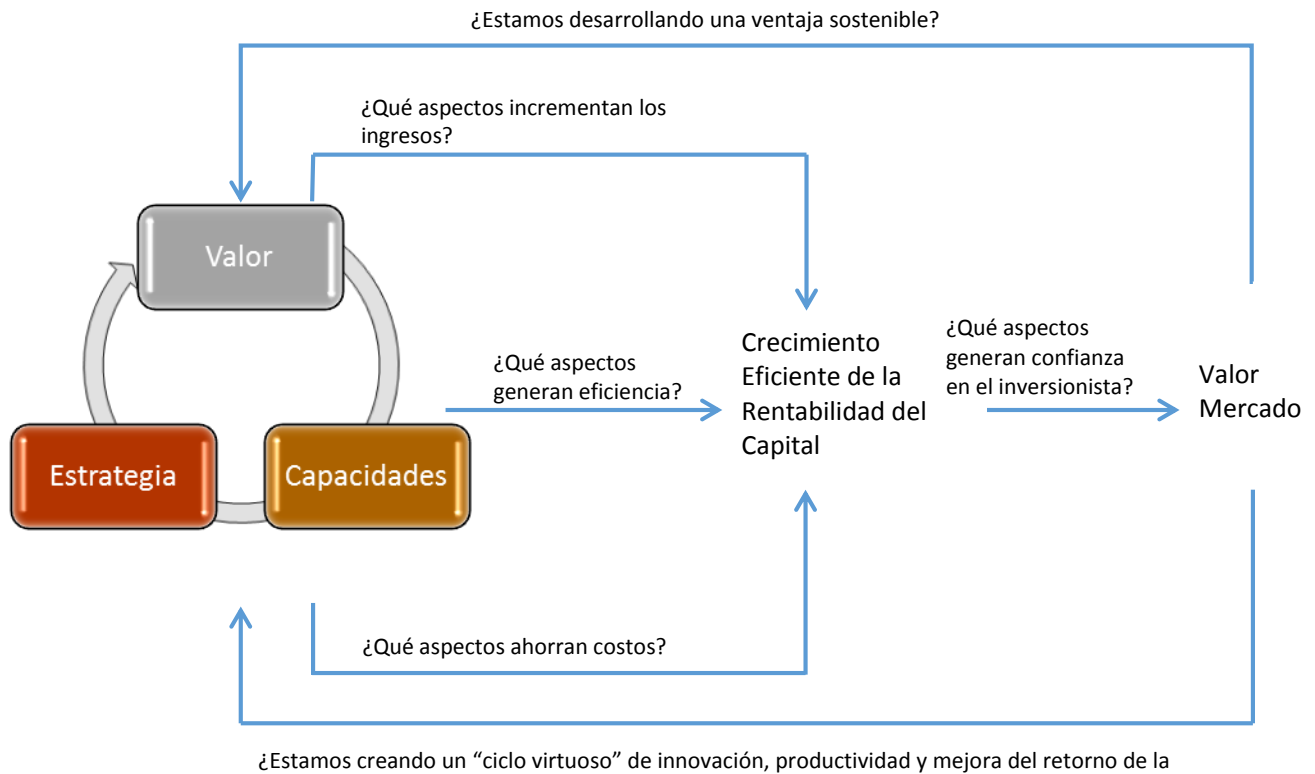
Se refiere a que tenga una utilidad práctica que le permita tener mejores resultados (rendimientos).

Ahora veamos, en la siguiente figura, el impacto que tiene la **generación de valor** para la empresa, Applegate (2009) se enfocó en un ciclo que denomina **virtuoso** donde se considera por un lado la generación de valor con base en las capacidades



(competencias distintivas/ventajas competitivas), su impacto en la estrategia y el valor que generan, todo ello analizado y medido en términos de resultados a través de la rentabilidad y el valor de mercado.

Ciclo virtuoso para la generación de valor



Analizando Modelos de Negocios. (Adaptada de Applegate, 2009).

En la medida en que los directivos de las empresas, en especial los casos de las pequeñas y medianas estén mejor preparados en lo relativo a la determinación de las competencias distintivas y de las ventajas competitivas, podrán generar estrategias y modelos de negocios más eficientes y efectivos, que produzcan resultados concretos, medibles y comparables. Haber mencionado a empresas pequeñas y medianas se debe a que desde hace algunas décadas las grandes corporaciones han desarrollado modelos de planeación estrategia y capacitado a sus mandos directivos.

Finalmente, es importante destacar que en ocasiones las empresas tienen tan estructurados sus procesos de planeación estratégica que olvidan que vivimos en un mundo en evolución constante que no les permite realizar a tiempo procesos creativos



e innovadores. Por tal razón, debemos siempre estar atentos a los cambios y ser capaces de evolucionar e innovar.

Subtema 2. Cadena de valor

Hill (2011) se refiere a la cadena de valor como “la idea de que una empresa es una cadena de actividades para transformar los insumos en productos que los clientes valoran”. Las actividades que forman parte de la **cadena de valor** se subdividen en **primarias** y de **apoyo**.

Actividades primarias y de apoyo en la cadena de valor

Primarias	Apoyo
<ul style="list-style-type: none">• Son aquellas que permiten el desarrollo de la función primaria de la empresa y entre las cuales se encuentran las siguientes:• Investigación y desarrollo (se relaciona con el diseño de productos y servicios y los procesos para su transformación).• Producción (transformación de insumos o prestación de servicios).• Logística externa (son los movimiento, almacenamiento y distribución del producto).• Marketing y ventas (son las fuerza de ventas, publicidad, planeamiento comercial, etc.).• Servicio al cliente (son el soporte al cliente, mantenimiento y reparación, etc.).	<ul style="list-style-type: none">• Son aquellas que la empresa requiere para poder operar y mantener las actividades básicas, entre las cuales encontramos las siguientes:• Abastecimientos/logística (insumos utilizados en la cadena de valor), Tecnología (conocimientos (know how), procedimientos, o tecnología de procesos).• Recursos Humanos (reclutamientos, selección, contratación, capacitación, desarrollo, etc.).• Sistemas de Información (sistemas para la administración de inventarios, ventas, administración de precios, servicio al cliente, etc.).• Infraestructura (administración, planeación, finanzas, contabilidad, legal, etc.).

Todas las actividades de la cadena de valor, ya sean primarias o de apoyo, son de gran importancia en la generación de valor tanto para la producción de productos como para la prestación de servicios que la empresa ofrece y son un elemento clave de su modelo de negocios.

La generación de valor debe incluir los diversos elementos de la **cadena de valor** y la distribución de ese valor entre los diferentes procesos de negocio de la empresa. Por otro lado, es importante identificar ventajas competitivas potenciales en esos procesos que generan valor, hacer esto permite a la empresa utilizar esas ventajas sobre sus competidores y generar valor que le dará una mejor posición respecto de ellos.



Figura 3. Integración de la **cadena de valor** para un **Modelo de Negocios** de **eBusiness**

Para ver los enlaces entre el modelo de negocios, la cadena de valor y la creación de valor asociado es importante analizar los elementos y que se refieren a lo que ya se ha comentado y lo extiende incluyendo la **creación de Valor**.

Ahora bien, veamos la relación que se puede dar entre el modelo de negocios y la creación de valor en *eBusiness* (adaptada de Amit y Zott, 2001):

Creación de valor en *eBusiness*

Estructura del Modelo de Negocio
Contenido del Modelo de Negocio
Gobierno del Modelo de Negocio



<p>Estructura del modelo de negocio</p>	<p>Se refiere a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mecanismo de cambio • Velocidad de transacción • Costos de Negociación • Costos de marketing, ventas, procesamiento de transacciones, comunicación • Acceso a gran cantidad de productos, servicios, e información • Costo del inventario de las empresas participantes • Simplificación de transacciones • Integración de demanda • Integración de suministros • Escalabilidad del volumen de las transacciones 	<p>Se refiere a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ventas-cruzadas (vender a clientes productos que requieren con en su historial de compras) • Actividades de los participantes (por ejemplo, integración de la cadena de suministro) • Combinación de las transacciones en línea y fuera de línea 	<p>Se refiere a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fiabilidad de las transacciones • Afiliación a programas • Situaciones externas en la red directa • Situaciones externas en la red indirecta • Mecanismo para seguridad en las transacciones • Inversión en el aprendizaje de los participantes 	<p>Se refiere a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nuevos participantes • Importante crecimiento del número de participantes y/o bienes • Nuevos enlaces entre participantes • Mejora de la calidad y alcance de los enlaces entre participantes • Patentes sobre los métodos de negocio • Contar con una estructura de modelo de negocios confiable respecto a las transacciones comerciales y derechos de propiedad
---	--	---	---	--



				<ul style="list-style-type: none"> • Primero en introducir el modelo de negocios
Contenido del modelo de negocio	<ul style="list-style-type: none"> • Información disponible como base para la toma de decisiones y reducir así las asimetrías de información acerca de: <ul style="list-style-type: none"> ○ Productos ○ Participantes • Transparencia de las transacciones (por ejemplo, información que proviene de los flujos de los productos). 	<ul style="list-style-type: none"> • Combinación de los recursos y capacidades en-línea y fuera-de-línea • Acceso a productos, servicios e información complementaria por parte de: <ul style="list-style-type: none"> ○ empresa ○ socios de negocios ○ clientes • Bienes y servicios verticales • Bienes y servicios horizontales • Tecnologías de los participantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Promover la confianza a través de socios de negocios • Desarrollo de los participantes de activos especializados (por ejemplo, software) • Diseño dominante • Customización y/o personalización de los productos ofrecidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas (combinaciones), bienes, servicios e información
Gobierno del modelo de negocio		<ul style="list-style-type: none"> • Incentivos para desarrollar recursos especializados • Alianzas entre socios de negocios para fusionar y mejorar sus capacidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de lealtad • Seguridad en el flujo de información y control de procesos • Control del uso de la información personal de los clientes • Importancia del concepto de comunidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos incentivos (por ejemplo, clientes pueden crear contenido)



Es importante que los directivos de las empresas comprendan que la **planeación estratégica** de la empresa se debe dar considerando la **amplitud del entorno**, el **potencial propio de la empresa** y sus socios de negocios; es decir, clientes y proveedores son elementos clave que se deben integrar en este proceso estratégico.

El manejo adecuado de los diferentes aspectos que intervienen en la relación entre modelos de negocios y cadena de valor te permitirá enriquecer los procesos de planeación estratégica de las empresas con visión de cambio.

Subtema 3. Rentabilidad

En los subtemas anteriores, hemos comentado que la **cadena de valor** y las **competencias distintivas** deben generar valor que debe ser medible y comparable, ahora analizaremos cómo podemos **medir ese valor** (Garrison, 2011).

Algunos cuestionamientos relacionados con el valor que la empresa genera pueden ser los siguientes:

- a) ¿Cómo se genera valor económico en la empresa para sus socios de negocios?
Asegurándose de que cada uno de los procesos de negocios asociados a la cadena de valor tomen en cuenta la generación de valor al mercado a través de los productos o servicios que generan y valor a dichos productos o servicios a través de medios físicos y las actividades que los generan.
- b) ¿Cómo se puede medir el valor económico generado?
 - Una de las herramientas más utilizadas es el **Economic Value Added** (EVA) el cual toma en consideración 3 elementos básicos: inversión (activos totales netos), costo del capital y utilidad de operación antes de intereses e impuestos generada por la empresa.
$$\text{EVA} = \text{Utilidad operación} - (\text{Activos totales netos} * \text{Costo capital})$$
 - Otra herramienta es el **Return on Equity** (ROE o Rentabilidad del capital) que se determina de la siguiente forma:
 - $$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}} \times \frac{\text{Activos totales}}{\text{Capital contable}}$$
 es decir:
 - $$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Contable}}$$
- c) ¿Quiénes deben generar valor económico en la empresa?
 - Todas y cada una de las unidades de negocio que la componen, no es responsabilidad de una en particular pues la empresa es un todo integrado por cada una de ellas.
- d) ¿Quiénes son responsables de verificar que todos los procesos de negocio de la empresa generen valor económico?

Derechos Reservados, ENSEÑANZA E INVESTIGACION SUPERIOR A.C., 2014.



- Los directivos de la empresa y los socios o accionistas de la empresa son responsables de verificar que todos los procesos de negocios generen valor económico.

A continuación presentaremos un ejemplo de cómo determinar el Valor Económico Agregado (**EVA**) de una empresa que realizará una inversión en recursos de Tecnología de información (TI) y que desea evaluar el impacto que tendrá la inversión en la generación de valor para la empresa.

Lo primero que haremos es determinar el **costo de capital** donde, en este caso, la empresa requerirá contratar un crédito bancario de \$3,000 y una aportación de los accionistas de \$2,500 para la adquisición de los nuevos recursos de TI:

Determinación del Costo de Capital					
Sin inversión en TICs					
Costo Promedio Ponderado del Capital	Importe	Relación	Costo Anual	Costo Anual después de Impuestos	Costo de Capital
Pasivos Bancarios	\$ 10,000.00	33%	15%	10.50%	3.50%
Capital	\$ 20,000.00	67%	25%		16.67%
	<u>\$ 30,000.00</u>				<u>20.17%</u>
Con inversión en TICs					
Costo Promedio Ponderado del Capital					
Pasivos Bancarios	\$ 13,000.00	37%	15%	10.50%	3.85%
Capital	\$ 22,500.00	63%	25%		15.85%
	<u>\$ 35,500.00</u>				<u>19.69%</u>

Determinación del costo de capital

Como podemos apreciar en este caso, el **costo de capital** porcentualmente tendría una disminución debido a que el costo de los pasivos bancarios es menor que el del capital y el valor de los pasivos aumento en relación al capital.

Una vez determinado el costo de capital, vamos a determinar el **valor económico agregado** (EVA) derivado de la adquisición de los nuevos recursos de TI, donde la utilidad de operación crecería de \$4,000 a \$6,000 después de realizar la inversión y los Activos totales crecerían en \$5,500 que corresponde a los recursos financiados con pasivos bancarios y capital propio:



Reporte Comparativo del Valor Económico Agregado (EVA)		
	Sin inversión en TIC	Con inversión en TIC
Utilidad de Operación	\$ 4,000.00	\$ 6,000.00
<u>Calculo Activo Total Neto</u>		
Activo Total	\$ 20,000.00	\$ 25,500.00
(-) Pasivo sin Costo Financiero	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00
Activo Total Neto	\$ 16,000.00	\$ 21,500.00
<u>Costo Promedio Ponderado del Capital</u>		
Pasivos Bancarios	3.50%	3.85%
(+) Capital	16.67%	15.85%
Costo de Capital	20.17%	19.69%
<u>Determinación del EVA</u>		
Utilidad de Operación	\$ 4,000.00	\$ 6,000.00
(-) (Activo Total Neto	\$ 16,000.00	\$ 21,500.00
(* Costo de Capital)	20.17%	19.69%
Valor Económico Agregado (EVA)	\$ 773.33	\$ 1,766.62
		Incremento en el EVA
		\$ 993.29

Determinación del valor económico agregado (EVA)

En el cuadro anterior observamos que la empresa realiza la inversión en recursos de TI, tendría un EVA de \$1,766.62 en vez de los \$773.33 que obtendría si mantiene su misma infraestructura de TI. Este cambio representa que el EVA de la empresa crecerá en \$993.29, lo cual representa un crecimiento de más del 128% en relación a su situación actual.

Comprender y aplicar en forma adecuada herramientas que nos permitan medir el valor agregado que se genera para la empresa es importante, pero recordemos que no debemos perder de vista que ese valor agregado debe ser valorado también por el cliente y no solo por los resultados financieros.

Como analizamos a lo largo de este tema, la cadena de valor que está integrada por las actividades primarias; es decir, aquellas que están directamente relacionadas con el producto o servicio, así como las actividades de apoyo o soporte que se encargan de que las otras tengan lo necesario para cumplir su función. Además, esa cadena genera valor tanto para los clientes como para la empresa misma y, debe ser posible medirlo y compararlo para identificar si estamos en una relación de ventaja con respecto a la competencia. Para hacer esta medición se pueden usar diversas herramientas, entre ellas: el EVA (Valor Económico Agregado) y el ROE (Rentabilidad del Capital), una vez medidas, pueden ser comparadas con las de otras empresas.



Como parte del equipo directivo de una empresa es importante comprender estos conceptos para utilizarlos como parte del proceso de planeación e implementación de una estrategia y también para determinar las fortalezas y debilidades de la empresa. En el siguiente tema analizaremos los diferentes tipos de estrategias que las empresas deben considerar como parte de su plan estratégico.

Para cerrar el tema te propongo analizar y responder esta pregunta ¿para qué se deben definir estrategias funcionales en una empresa?

¡Quiero más!

- Para conocer más sobre la **cómo la cadena de valor tiene un impacto significativo en la rentabilidad** te recomendamos leer el artículo: Plaza, V. (2013). *¿Cómo la cadena de valor influye en la rentabilidad de una organización?* Recuperado de <http://plazaconsultores.com/como-la-cadena-de-valor-influye-en-la-rentabilidad-de-una-organizacion/>
- Ingresa al siguiente recurso del Temoa en el que podrás conocer **de qué forma la innovación relacionada con la conducta de los exportadores puede generar ventajas competitivas. Los determinantes de innovación de la conducta exportadora de España y México** / <http://www.temoa.info/es/node/676155>
- Para conocer sobre un ejemplo acerca de la cadena de valor, te invitamos a ver el siguiente video titulado **La Cadena de Valor Unilever**. <https://www.youtube.com/watch?v=lq8t8xHsHSs>

Mi Reflexión

Reflexiona sobre lo siguiente: ¿qué características tienen las empresas que están logrando éxito en la implementación de sus planes estratégicos?, ¿por qué muchas de las organizaciones que están fracasando en el momento presente?, ¿qué características tienen esas empresas?, ¿por qué es importante que las estrategias produzcan resultados medibles y comparables? Estas y otras preguntas más que deben pasar por tu mente después de analizar este tema deben ser aclaradas en tu mente para mejorar tu labor como directivo.



Bibliografía

- Amit, R. and Zott, C. (2001). Value creation in e-Business. *Strategic Management Journal*. Recuperado de: http://www.uazuay.edu.ec/bibliotecas/e-business/Value_Creation_in_E-Business.pdf
- Applegate, L., Austin, R. & Soule, D. (2009). *Corporate Information Strategy and Management Text and Cases*, 8va. Edición, Singapur: Mc Graw Hill Interamericana
- Garrison, R. (2011). LS-eBook *Contabilidad Administrativa* (11ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Hill, C. y Jones, G. (2011). *Administración Estratégica: un enfoque integral* (9ª ed.). México: Cengage Learning. ISBN: 978-607-481-322-7
- O'Donnell, A. et al. (2002). Competitive advantage in small to medium-sized enterprises. *Journal of Strategic Marketing*. Recuperado de: http://www.emeraldinsight.com/bibliographic_databases.htm?id=1364180
- Prahalad, C. and Hamel, G. (1990). The Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. Recuperado de <http://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation/ar/1>
- Ricart, J. (2009). Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/433/43312282002.pdf>



La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACION SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.