

## CASO DE ESTUDIO:

El objetivo de este caso es realizar el análisis interno de la sociedad FUNKEN, S. A. lo que determinara si la sociedad tiene la capacidad estratégica para alcanzar el éxito.

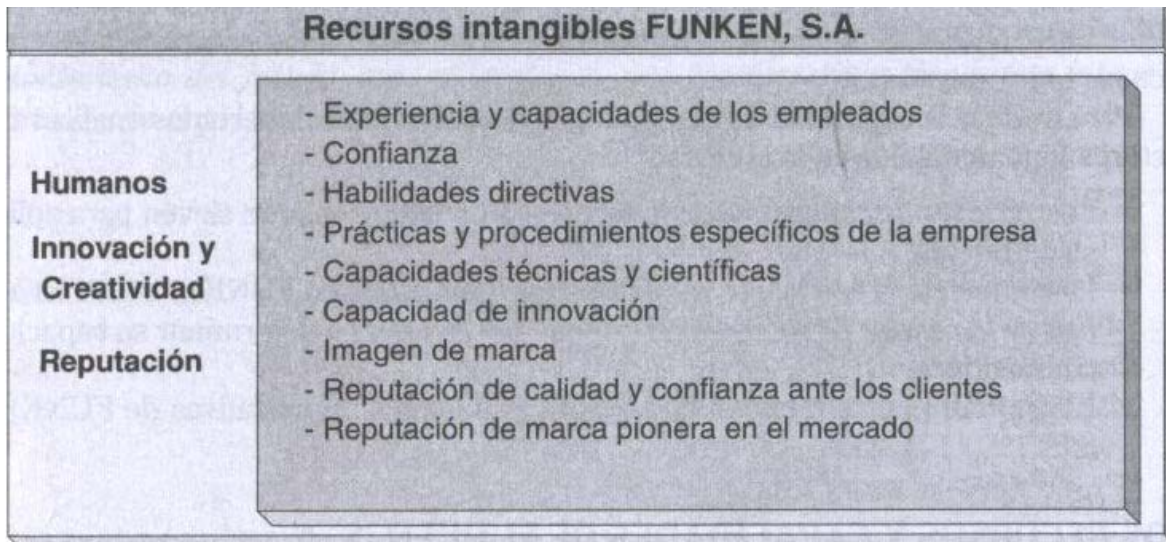
Para evaluar la capacidad estratégica de FUNKEN. S. A deberemos analizar tres factores fundamentales de la empresa:

- Los recursos disponibles, tanto internos como externos, que sirven para aplicar su estrategia.
- La competencia con la que se realizan las actividades en FUNKEN, S. A El análisis de la cadena de valor de la empresa ayudará a determinar su capacidad competitiva.
- El equilibrio entre recursos, actividades y unidades organizativas de FUNKEN, S. A.

## RECURSOS DE FUNKEN, S. A.

Los recursos de FUNKEN. S. A. son el conjunto de activos, capacidades, procesos organizativos, información, conocimiento, etc., que la sociedad controla y que le permite, implantar estrategias creadoras de valor.





## LA CADENA DE VALOR DE FUNKEN, S. A.

El análisis de la cadena de valor permite entender las fortalezas constructoras de ventajas competitivas o competencias nucleares. La Figura siguiente representa la cadena de valor de FUNKEN. S. A:



De la cadena de valor de la sociedad FUNKEN, S. A podemos extraer las siguientes conclusiones:

**1. Actividades estratégicas.** Son aquellas que suponen una ventaja competitiva para la compañía. ¿Qué actividades de FUNKEN, S.A. generan ventajas competitivas sostenibles en el tiempo?

- **Gerencia.** El papel que desempeña la gerencia de la sociedad es estratégico, porque es responsable de la dirección de la compañía y en el pasado ha sido quien ha hecho posible la internalización de la sociedad y la ha conducido al éxito.
- **Investigación y desarrollo.** Actividad estratégica que promueve los cambios y el desarrollo del producto. Departamento con actitud preventiva que anticipa nuevas necesidades del mercado.
- **Aprovisionamientos.** La pertenencia de la sociedad a un grupo de empresas le confiere una ventaja competitiva, puesto que las compras son intergrupo. La relación con proveedores del grupo permite trabajar con una calidad "predeterminada". El cumplimiento de plazos es una condición indispensable para las empresas del grupo.
- **Logística externa/repuestos.** El servicio de transporte aporta valor al diente (la empresa de transporte pertenece también al mismo grupo y garantiza el dominio del mercado de la sociedad). El control del índice de retrasos y del costo es origen de ventaja competitiva para la organización.
- **Servicio posventa.** La sociedad realiza esfuerzos para mejorar la resolución ágil de problemas del cliente. La venta del producto se realiza a través de tiendas especializadas, con vendedores formados por la casa, el servicio al cliente es inmejorable y fuente de ventaja competitiva. Las tiendas especializadas ofrecen un servicio de atención al cliente diferenciador de la competencia.

**2. Actividades clave.** Son aquellas indispensables para la existencia del negocio.

- **Logística interna.** Las instalaciones de la sociedad son adecuadas y el flujo de fábrica es coherente y eficaz. La sociedad realiza un control exhaustivo del stock, lo que le permite ganar en eficiencia.
- **Producción.** La sociedad realiza una vigilancia permanente sobre los indicadores de eficacia en la producción. El control de los procesos y del cumplimiento de las normas de calidad y seguridad está garantizado.
- **Comercial y marketing.** La marca está muy reputada en el mercado. Las campañas de publicidad no son masivas porque están dirigidas a un público muy específico que no busca la publicidad novedosa y llamativa porque compra la calidad del producto de la que ya es conocedor el mercado.

**3. Actividades de apoyo.** Las actividades de administración y finanzas y calidad apoyan la actividad fundamental de la sociedad. Cuando estas áreas operan correctamente, la sociedad puede concentrarse en el núcleo de su negocio.

**4. Actividades mejorables.** La sociedad debe mejorar en la gestión de los recursos humanos, la dificultad estriba en la ubicación de las fábricas en puntas estratégicas donde el coste del personal es inferior pero existen dificultades de comunicación y cultura del personal.

### **COMPETENCIAS NUCLEARES DE FUNKEN, S. A.**

El análisis de la cadena de valor nos ha permitido determinar que la empresa, a través de sus actividades, genera ventajas competitivas que mejoran su posición en el mercado: es importante, sin embargo, determinar cuáles de estas ventajas constituyen el núcleo de competencias nucleares, es decir, aquellas que determinan de manera crucial la ventaja competitiva de la compañía.

Estas competencias nucleares pueden desglosarse en cuatro categorías:

**1. Tecnología (know-how).** La organización tiene a su alcance la tecnología más innovadora del mercado, permitiéndole ser pionera en el abastecimiento de productos novedosos en el mismo. La sociedad tiene una marca de referencia en el mercado.

**2. Visión de futuro.** La sociedad concentra sus mayores esfuerzos no solo en ser líder del mercado sino en convertirse en marca de referencia de innovación y diseño. Su actividad I+D es estratégica no solo porque mejora los productos y procesos sino y sobre todo porque capta las nuevas necesidades del mercado y busca soluciones para satisfacerlas.

**3. Calidad de la organización.** La comunicación es fluida y la estrategia es difundida de forma que la toda la organización se involucre en la misma.

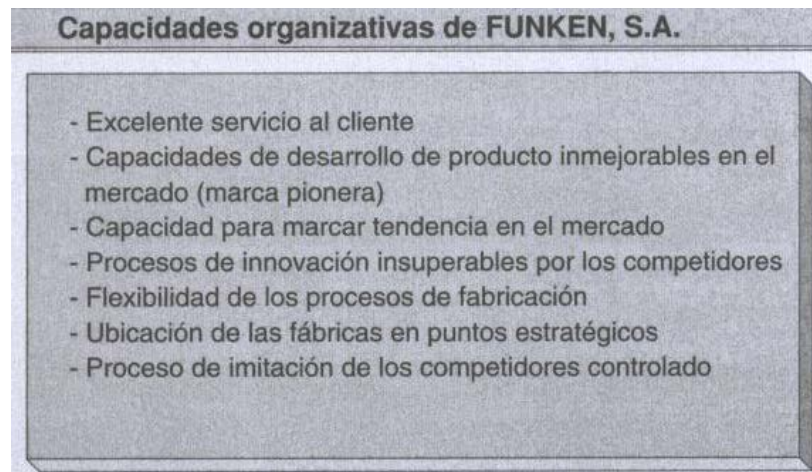
**4. Aprendizaje colectivo.** FUNKEN. S. A ha conseguido ser una organización de éxito y mantenerlo en el tiempo, para ello mantiene una plantilla orientada continuamente hasta el aprendizaje, pues saben que la ventaja competitiva que tienen será efímera si no renuevan su conocimiento (tecnológico, de mercado. etc.)

### **EL LIDERAZGO INTELECTUAL DE FUNKEN, S. A**

FUNKEN. S. A ha sido una de las primeras empresas a nivel mundial en creer en la teoría del liderazgo intelectual. Los directivos de FUNKEN. S. A. son conscientes de que para alcanzar el éxito deben imaginar productos, servicios e incluso sectores enteros que no existen y llegar a crearlos. En FUNKEN. S. A los directivos no se dedican a analizar y compararse con la competencia para

llegar a ser tan buenos como el resto del mercado, sino que van más lejos, creando ellos mismos un mercado nuevo en el que pueden dominar al resto de competidores, ya que el mercado ha sido diseñado totalmente por ellos.

**CAPACIDADES ORGANIZATIVAS.** La siguiente Figura recoge las principales capacidades organizativas de FUNKEN, S. A, aunque cualquier proceso por insignificante que parezca puede dar lugar a una ventaja competitiva para la sociedad,



El secreto del éxito de FUNKEN, S. A. no es únicamente la disponibilidad de recursos y capacidades excelentes, su logro es generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. ¿Cómo consigue FUNKEN, S. A. generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo?

- Sus recursos organizativos son valiosos, y por lo tanto fuente de ventajas competitivas. Dichos recursos le permiten implantar estrategias que mejoran su eficiencia y eficacia.
- Sus recursos son raros, en el sentido de que no todos los competidores los tienen a su alcance.
- Sus recursos son difícilmente imitables. La tecnología innovadora de la sociedad le otorga una posición de ventaja competitiva, siempre consigue adelantarse un paso a sus competidores, de modo que cuando estos consiguen imitar la tecnología actual de la sociedad, FUNKEN. S. A. ha avanzado un paso en el proceso de producción o tiene nuevos productos innovadores y mejorados en el mercado.