

El análisis interno de la empresa mediante el enfoque de recursos y capacidades

Apellidos, nombre	Capó Vicedo, Josep (pepcapo@doe.upv.es)
Departamento	Departamento de Organización de Empresas
Centro	Universitat Politècnica de València

1. Resumen de las ideas clave

El análisis interno permite comprender el potencial competitivo real de una empresa a partir de los recursos y capacidades de los que dispone. Mientras que el análisis del entorno identifica las oportunidades y amenazas externas, el análisis interno se centra en detectar los factores internos que pueden constituir fortalezas o debilidades estratégicas.

Desde la perspectiva basada en los recursos, cada empresa posee una combinación única de activos tangibles e intangibles. Estos recursos, cuando se coordinan adecuadamente a través de la organización, dan lugar a capacidades que permiten realizar determinadas actividades de forma más eficiente o diferenciada que los competidores.

El primer paso consiste en realizar un inventario sistemático de los recursos de la empresa, clasificándolos en tangibles (físicos y financieros) e intangibles (humanos y no humanos). A partir de este inventario es posible identificar las capacidades organizativas mediante el análisis funcional de las distintas áreas de la empresa.

Finalmente, el perfil estratégico permite valorar comparativamente estos recursos y capacidades frente a los principales competidores del sector. Esta comparación facilita la identificación de fortalezas y debilidades relativas, proporcionando una base sólida para el diagnóstico estratégico y la posterior elaboración del análisis DAFO.

2. Objetivos

Una vez trabajado este objeto de aprendizaje, el estudiante será capaz de:

- **Identificar los principales recursos de una empresa**, clasificándolos en recursos tangibles (físicos y financieros) e intangibles (humanos y no humanos).
- **Realizar un inventario sistemático de recursos empresariales**, reconociendo aquellos activos que pueden tener relevancia estratégica.
- **Detectar las capacidades organizativas de la empresa** a partir del análisis funcional de sus principales áreas de actividad.
- **Construir un perfil estratégico de recursos y capacidades**, valorando el desempeño relativo de la empresa frente a su principal competidor.
- **Identificar las principales fortalezas y debilidades internas**, utilizando la información obtenida en el análisis de recursos, capacidades y perfil estratégico.

3. Introducción

Una empresa del sector de energías renovables, EcoVolt, ha analizado recientemente su entorno competitivo mediante distintas herramientas de análisis estratégico. El estudio del macroentorno y del sector ha permitido identificar oportunidades de crecimiento vinculadas a la transición energética, así como una competencia creciente impulsada por la entrada de nuevos operadores y por la expansión de grandes compañías energéticas. Ante esta situación,

la dirección de la empresa se plantea una cuestión fundamental: **¿dispone EcoVolt de los recursos y capacidades necesarios para competir con éxito en este sector?**

Responder a esta pregunta exige realizar un análisis interno sistemático, que permita identificar el potencial competitivo real de la empresa. A diferencia del análisis externo, que se centra en las condiciones del entorno, el análisis interno busca comprender qué puede hacer realmente la empresa a partir de los recursos de los que dispone y de sus capacidades.

Desde la perspectiva basada en los recursos, cada empresa posee una combinación particular de activos tangibles e intangibles. Cuando estos recursos se coordinan adecuadamente dentro de la organización, dan lugar a capacidades que permiten desarrollar determinadas actividades de forma más eficiente o diferenciada que los competidores.

El proceso de análisis interno suele desarrollarse en varias etapas. En primer lugar, se realiza un **inventario de los recursos de la empresa**, clasificándolos en tangibles e intangibles. A continuación, mediante el **análisis funcional de las distintas áreas de actividad**, se identifican las capacidades organizativas que derivan de la utilización conjunta de dichos recursos. Finalmente, la elaboración de un **perfil estratégico de recursos y capacidades**, comparado con el de un competidor relevante del sector, permite detectar las principales fortalezas y debilidades de la empresa.

A lo largo de este objeto de aprendizaje se aplicará este proceso a la empresa EcoVolt, con el objetivo de ilustrar de forma práctica cómo realizar el análisis interno de una organización y cómo interpretar sus resultados desde una perspectiva estratégica.

4. Desarrollo

4.1. Inventario de recursos de la empresa

El primer paso del análisis interno consiste en elaborar un inventario detallado de los recursos de la empresa. Los recursos representan los activos que la organización posee o controla y que pueden utilizarse para desarrollar su actividad competitiva. Para facilitar su análisis, los recursos suelen clasificarse en dos grandes categorías (Figura 1):

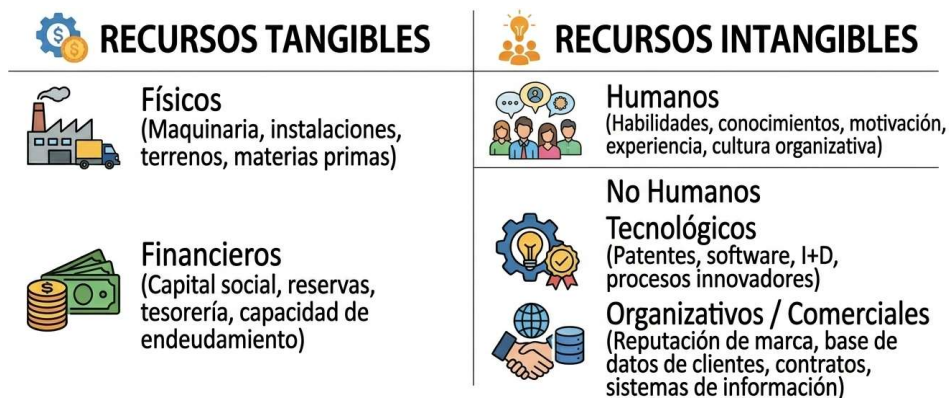


Figura 1. Clasificación de recursos de la empresa

Cada recurso identificado se codifica mediante una referencia (R1, R2, R3...) con el fin de facilitar su utilización posterior en el análisis de capacidades (Tabla 1).

Código	Tipo de recurso	Descripción
R1	Recurso físico	Parque solar fotovoltaico de 120 MW situado en Castilla-La Mancha
R2	Recurso físico	Parque eólico de 80 MW en Aragón
R3	Recurso físico	Centro propio de control y monitorización energética
R4	Recurso financiero	Facturación anual de 95 millones de euros
R5	Recurso financiero	Beneficio neto anual de 11 millones de euros
R6	Recurso financiero	Línea de crédito bancaria disponible de 40 millones de euros para nuevos proyectos
R7	Recurso humano	Equipo de 35 ingenieros especializados en energías renovables
R8	Recurso humano	Equipo directivo con más de 15 años de experiencia en el sector energético
R9	Recurso intangible no humano	Sistema propio de optimización de producción energética basado en análisis de datos
R10	Recurso intangible no humano	Acuerdos estratégicos con proveedores tecnológicos internacionales
R11	Recurso intangible no humano	Marca corporativa posicionada en proyectos de energía limpia
R12	Recurso intangible no humano	Relaciones institucionales con administraciones públicas y organismos reguladores

Tabla 1. Recursos de la empresa EcoVolt.

Este inventario constituye la **base del análisis interno**, ya que permite identificar los activos sobre los que la empresa construye su actividad competitiva.

Sin embargo, los recursos por sí solos no generan ventajas competitivas. Para que esto ocurra deben **combinarse y coordinarse dentro de la organización**, dando lugar a capacidades.

4.2. Identificación de capacidades mediante análisis funcional

Para identificar las capacidades organizativas de una empresa es necesario analizar cómo se estructuran sus actividades internas. En este sentido, el análisis funcional parte de la identificación de las principales áreas de actividad de la organización, ya que las capacidades empresariales suelen desarrollarse dentro de estas áreas o a partir de la coordinación entre ellas.

En el caso de la empresa EcoVolt, dedicada al desarrollo y explotación de proyectos de energías renovables, la estructura organizativa se articula en torno a varias áreas funcionales clave que permiten gestionar el ciclo completo del negocio energético: desarrollo de proyectos, operaciones, tecnología, comercialización y gestión financiera.

La Figura 2 muestra de forma simplificada el organigrama de la empresa, identificando las principales áreas funcionales que posteriormente se utilizarán para detectar las capacidades organizativas.

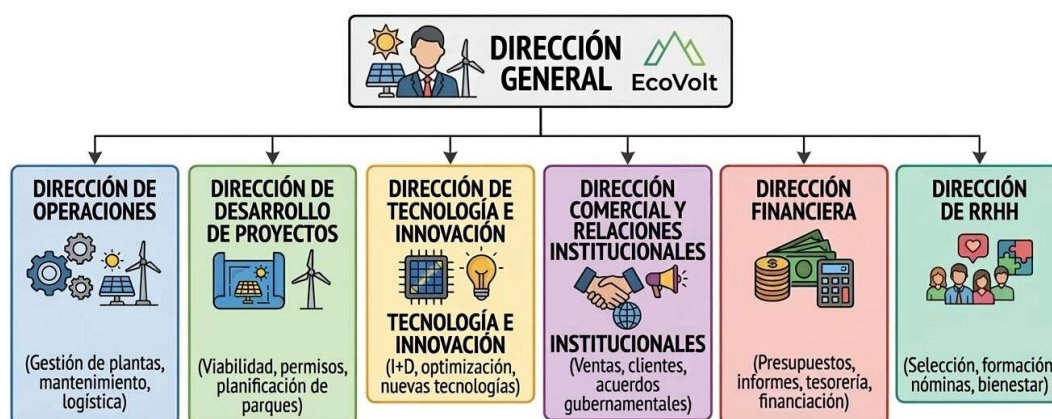


Figura 2. Organigrama de EcoVolt

A partir de esta estructura organizativa es posible identificar las capacidades clave de la empresa mediante el análisis de las actividades que se desarrollan en cada área funcional.

Las capacidades representan la habilidad de la empresa para coordinar y utilizar sus recursos de forma eficaz con el fin de realizar determinadas actividades. A diferencia de los recursos, que pueden analizarse de forma individual, las capacidades surgen de la combinación y coordinación de varios recursos dentro de la organización.

La Tabla 2 recoge las principales capacidades identificadas en EcoVolt, clasificadas según el área funcional en la que se desarrollan y señalando los recursos que permiten su desarrollo.

Àrea funcional	Código	Capacidad organizativa	Recursos asociados
Dirección General	C1	Identificación y evaluación de oportunidades de inversión en nuevos proyectos energéticos	R7, R8, R10
Desarrollo de Proyectos	C2	Identificación y evaluación de emplazamientos viables para proyectos solares y eólicos	R7, R8, R10
Desarrollo de Proyectos	C3	Gestión del proceso de desarrollo de proyectos energéticos (permisos, estudios ambientales, conexión a red)	R7, R8, R12
Dirección de Operaciones	C4	Gestión eficiente de parques solares y eólicos	R1, R2, R3, R7
Dirección de Operaciones	C5	Planificación y mantenimiento técnico de instalaciones energéticas	R1, R2, R7
Dirección de Tecnología e Innovación	C6	Desarrollo y mejora de sistemas de optimización de producción energética	R3, R7, R9
Dirección Comercial y Relaciones Institucionales	C7	Gestión de relaciones con administraciones públicas y organismos reguladores	R8, R12
Dirección Comercial y Relaciones Institucionales	C8	Desarrollo de acuerdos comerciales con clientes energéticos y posicionamiento en el mercado	R8, R11
Dirección Financiera	C9	Estructuración y financiación de proyectos de inversión energética	R4, R5, R6, R8
Dirección de Recursos Humanos	C10	Captación, formación y retención de talento técnico especializado	R7, R8

Tabla 2. Capacidades de la empresa EcoVolt.

Las capacidades identificadas constituyen las principales variables internas que determinarán el potencial competitivo de la empresa. A partir de estas variables se elaborará el perfil estratégico comparado con el principal competidor del sector.

4.3. Perfil estratégico de la empresa

Una vez identificadas las capacidades organizativas de la empresa, el siguiente paso consiste en **valorar su importancia estratégica y compararlas con las de un competidor relevante del sector**. Para ello se elabora el **perfil estratégico de la empresa**, una herramienta que permite representar de forma sintética el desempeño relativo de una organización en relación con sus principales recursos y capacidades.

El procedimiento consiste en seleccionar las variables internas más relevantes detectadas en el análisis funcional y asignarles una valoración cualitativa. Estas valoraciones se comparan posteriormente con las correspondientes a un competidor significativo del sector, lo que permite identificar **fortalezas y debilidades relativas**.

En la Figura 3 se compara la empresa ficticia EcoVolt (color azul) con la empresa GreenPower (color verde), considerada uno de sus principales competidores en el mercado de energías renovables. Se utilizará la siguiente escala de valoración: MN = Muy negativo / N = Negativo / I = Indiferente / P = Positivo / MP = Muy positivo.

Capacidad estratégica	MN	N	I	P	MP
C1 Identificación y evaluación de oportunidades de inversión en nuevos proyectos energéticos					
C2 Identificación y evaluación de emplazamientos viables para proyectos solares y eólicos					
C3 Gestión del proceso de desarrollo de proyectos energéticos					
C4 Gestión eficiente de parques solares y eólicos					
C5 Planificación y mantenimiento técnico de instalaciones energéticas					
C6 Desarrollo y mejora de sistemas de optimización de producción energética					
C7 Gestión de relaciones con administraciones públicas y organismos reguladores					
C8 Desarrollo de acuerdos comerciales con clientes energéticos					
C9 Estructuración y financiación de proyectos de inversión energética					
C10 Captación, formación y retención de talento técnico especializado					

Figura 3. Perfil Estratégico de EcoVolt

El perfil estratègic comparado permite identificar de forma visual las principales fortalezas y debilidades relativas de EcoVolt frente a su principal competidor.

En el caso analizado, EcoVolt presenta una posición relativamente favorable en capacidades vinculadas a la identificación de emplazamientos para nuevos proyectos, la innovación tecnológica, el desarrollo comercial y la gestión del talento especializado. Estas capacidades reflejan una buena base para el crecimiento y para la adaptación a un entorno energético dinámico.

Sin embargo, la empresa muestra una posición menos favorable en capacidades relacionadas con el desarrollo comercial, las relaciones institucionales, la financiación de proyectos y la gestión operativa de instalaciones a gran escala, aspectos en los que GreenPower dispone de una posición más consolidada.

En consecuencia, el perfil estratègic pone de manifiesto que EcoVolt dispone de capacidades valiosas para competir en el sector, aunque también presenta debilidades relativas que deberían ser corregidas o reforzadas si desea mejorar su posición competitiva.

4.3.4. Identificación de fortalezas y debilidades

A partir del perfil estratègic comparado es posible identificar de forma directa las principales fortalezas y debilidades internas de la empresa. Estas se obtienen clasificando las capacidades analizadas según la valoración obtenida por EcoVolt en el perfil estratègic.

Las capacidades valoradas de forma negativa reflejan debilidades internas, mientras que aquellas con valoración positiva constituyen fortalezas competitivas de la empresa.

La Tabla 3 resume la síntesis del diagnóstico interno derivado del análisis de recursos y capacidades.

Fortalezas	Debilidades
Identificación y evaluación de emplazamientos viables para proyectos solares y eólicos (C2)	Identificación y evaluación de oportunidades de inversión en nuevos proyectos energéticos (C1)
Desarrollo y mejora de sistemas de optimización de producción energética (C6)	Gestión del proceso de desarrollo de proyectos energéticos (C3)
Gestión de relaciones con administraciones públicas y organismos reguladores (C7)	Gestión eficiente de parques solares y eólicos (C4)
Desarrollo de acuerdos comerciales con clientes energéticos (C8)	Planificación y mantenimiento técnico de instalaciones energéticas (C5)
Captación, formación y retención de talento técnico especializado (C10)	Estructuración y financiación de proyectos de inversión energética (C9)

Tabla 3. Resumen de Fortalezas y Debilidades de la empresa EcoVolt.

El diagnóstico obtenido muestra que EcoVolt dispone de fortalezas relevantes en ámbitos relacionados con la identificación de emplazamientos, la innovación tecnológica, las relaciones institucionales, el desarrollo comercial y la gestión del talento. Estas capacidades constituyen una base importante para competir en el sector de las energías renovables.

No obstante, el análisis también pone de manifiesto debilidades en aspectos vinculados con la identificación de oportunidades de inversión, la gestión del desarrollo de proyectos, la operación y mantenimiento de instalaciones y el acceso a financiación, áreas que deberían reforzarse para mejorar la posición competitiva de la empresa.

Preguntas para la reflexión estratégica

¿Qué capacidades debería reforzar EcoVolt si quiere mejorar su posición competitiva frente a empresas más consolidadas del sector?

¿Qué recursos adicionales necesitaría desarrollar EcoVolt para reforzar las capacidades que actualmente aparecen como debilidades?

¿Podría EcoVolt compensar algunas de sus debilidades apoyándose en sus fortalezas actuales? Explica cómo.

5. Cierre

El análisis interno constituye una etapa fundamental dentro del proceso de formulación estratégica, ya que permite comprender qué recursos y capacidades posee realmente la empresa y hasta qué punto estos pueden sostener una ventaja competitiva.

En el caso analizado, el inventario de recursos ha permitido identificar los principales activos tangibles e intangibles de la empresa, mientras que el análisis funcional ha facilitado la detección de las capacidades organizativas que emergen de la combinación de dichos recursos. La elaboración del perfil estratégico comparado ha permitido, además, evaluar la posición relativa de la empresa frente a un competidor relevante del sector.

Este proceso ha conducido a la identificación de un conjunto de fortalezas y debilidades internas, que constituyen el resultado final del diagnóstico interno de la organización.

Desde una perspectiva estratégica, este diagnóstico no debe interpretarse únicamente como una descripción de la situación actual, sino como una base para la toma de decisiones. Conocer qué capacidades constituyen una fortaleza y cuáles representan una debilidad permite orientar futuras decisiones estratégicas relacionadas con la inversión, el desarrollo organizativo o la mejora de determinadas áreas funcionales.

En la práctica empresarial, el análisis interno suele integrarse posteriormente con el análisis del entorno para construir el análisis DAFO, herramienta que permite sintetizar la situación estratégica de la empresa y orientar la formulación de estrategias competitivas.

6. Bibliografía

- Barney, J. B., & Hesterly, W. (2019). Strategic Management and Competitive Advantage. Pearson.
- Grant, R. M. (2014). Dirección estratégica. Civitas.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2014). Dirección estratégica. Prentice Hall.
- Navas López, J. E., & Guerras Martín, L. A. (2022). La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones (6.ª ed.). Civitas.