

EL POTENCIAL COMPETITIVO DE LA EMPRESA: RECURSOS, CAPACIDADES, RUTINAS Y PROCESOS DE VALOR AÑADIDO

Sáez de Viteri Arranz, D.
Universidad de Vigo

RESUMEN

La Teoría de los Recursos postula que en los generadores de valor reside la ventaja competitiva sostenida de la empresa reconocida por los clientes (aspecto o punto de vista externo de la empresa), ya que son las competencias distintivas de la corporación las que consiguen alcanzarla (aspecto o punto de vista interno de la empresa).

Los recursos deben ser valiosos, raros, inimitables e insustituibles. Por tanto, la formulación de la estrategia hay que fundamentarla en el análisis y decisión de los procesos de valor añadido que procuran esas competencias.

PALABRAS CLAVE: Competitividad empresarial; Estrategia empresarial; Gestión por procesos.

INTRODUCCIÓN

La estrategia empresarial hasta la década de los ochenta centraba sus esfuerzos en detectar las necesidades del mercado y posteriormente dotarse de la capacidad tecnológica necesaria para satisfacerlas. Por esto, el análisis sectorial buscaba la obtención del poder de mercado de las empresas que ya estaban instaladas en el sector.

Ante el fenómeno de la globalización, cada vez resulta más difícil competir en los mercados domésticos e internacionales por lo que, en este contexto, mantener las rentas empresariales a largo plazo requiere diferenciarse de la competencia, esto es, ofrecer productos de valor añadido exclusivo.

La clave para lograr este objetivo se encuentra en potenciar aquellos activos propios que acumula la empresa como resultado de su trayectoria y que difícilmente pueden ser copiados por la competencia.

Las teoría de los recursos y de las capacidades, que aquí se trata, estudia las potencialidades propias de la empresa para lograr la ventaja competitiva tras la idea de que son los recursos propios los que llevan a la empresa a seleccionar las oportunidades, todavía por explotar, para las que está mejor dotada.

COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL Y VENTAJA COMPETITIVA

Dada la amplitud del término competitividad interesa circunscribir el concepto del mismo a la óptica micro-económica, sin perder de vista definiciones más genéricas e interesantes para nuestro objetivo, como la expresada por Segura, J (1.992) al entenderla como la capacidad de la empresa para el abastecimiento de los mercados interior y mundial.

Concretamente, situando a la empresa dentro del conjunto de la competencia o concurrencia, Bueno, E (1.993) define la *competitividad* como "la posición relativa frente a sus competidores y aptitud o capacidad para sostenerla de forma duradera y de mejorarla, si ello le es posible".

Enmarcando a la empresa en un sector, y entendiendo éste como el conjunto de las empresas de la competencia, y dado que dentro de él, a igualdad de las características estructurales del mismo, aparecen empresas que consiguen resultados y rentabilidades distantes, y reconociendo que la competitividad se consigue a través de una *ventaja competitiva*, Jarillo, J.C. (1.990) y Porter, Michael E. (1985) entre otros, explican ésta como cualquier característica de la empresa que la aísla de la competencia directa dentro de su sector.

LA TEORÍA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES

Antecedentes

Existen gran cantidad de antecedentes teóricos y empíricos en el mundo empresarial que demuestran que aquellas empresas que apuestan por potenciar sus *generadores de valor*, también denominados activos estratégicos, entendiendo por estos *los recursos, capacidades y rutinas*, que sustentan las competencias nucleares para alcanzar la ventaja competitiva, son a largo plazo más competitivas.

El énfasis en el aspecto interno de la empresa cara a la competitividad se aprecia ya en Penrose, E. (1959) al señalar que “la posibilidad de producir nuevos artículos y de entrar en nuevos mercados hace que la expansión de la empresa no dependa de la demanda de los productos que actualmente obtiene y si de los recursos de los que dispone”.

También, incidiendo en el ámbito interno de la organización, Grant, R.M., (1994) estima que para adaptarse a un entorno cambiante “una definición de la empresa en términos de lo que es capaz de hacer puede ofrecer un soporte más firme para la estrategia que una definición fundada sobre las necesidades que pretende satisfacer”.

Respecto a la ubicación de esos recursos y capacidades, Porter, M. (1985) introduce el concepto de cadena de valor y lo ofrece como mecanismo para detectar la potencialidad de los recursos como fuente de ventaja competitiva sostenida y Fernández, Z. (1993) afirma que “la explotación de un recurso especializado genera rentas más elevadas mediante la formación de una cartera de negocios estrechamente conectados por el dominio de unos conocimientos tecnológicos o comerciales”, siendo Thurow, L.C., (1992) el que precisa algo más cuando afirma que las tecnologías de proceso están adquiriendo mayor importancia que las tecnologías de producto, ya que a diferencia de éstas, aquellas se apoyan mucho más en capacidades complejas y poco codificables, lo que las hace más invulnerables.

Figura 1. Los generadores de valor.



Fuente: Elaboración propia.

Los recursos

Los recursos son los activos de los que dispone una empresa y que se pueden clasificar en *tangibles e intangibles*, según que se puedan definir y valorar con criterios contables, pues están recogidos en la situación patrimonial de la empresa, o aquellos que son difíciles de valorar ya que escapan al control contable y hacen que el valor real de la empresa difiera de su valor contable (Grant, R.M., 1994).

Los recursos tangibles son fundamentalmente de tres clases, *recursos humanos tangibles, recursos físicos tangibles y recursos financieros tangibles*.

Los recursos humanos tangibles responden al cuerpo de personal que en número, cualificación y jerarquía articulan el organigrama de la empresa. Entre los recursos físicos tangibles están la localización y dimensión de las plantas de producción, la distribución en planta o layout más o menos flexible, las instalaciones y equipos productivos, y los recursos para el aprovisionamiento. Los recursos financieros tangibles comprenden la relación entre capitales propios y ajenos, el poder de endeudamiento y la facilidad de generar recursos financieros.

Los recursos intangibles están basados en la información tanto externa como interna y en la formación de los recursos humanos tangibles pudiendo ser de dos tipos, a saber, *recursos intangibles humanos y recursos intangibles técnicos*.

Son ejemplos típicos de recursos intangibles humanos el oficio, experiencia y habilidad de los empleados, y la cultura que oriente, motive y comprometa a los empleados. Dentro de los recursos intangibles técnicos estarían el dominio de tecnologías concretas, la rapidez de respuesta a los cambios del entorno a través de un potencial de innovar y buena información

comercial de las necesidades del mercado y del comportamiento del consumidor así como una buena relación con los proveedores y clientes.

Las capacidades

Los recursos en si mismos no son proveedores de ventaja competitiva, sino que ésta depende de cómo se utilizan y con qué habilidad se gestionan. Por lo tanto de la habilidad de combinar los recursos tangibles e intangibles de los que dispone la empresa sobrevienen las *capacidades o competencias* de la misma (Amit, R. y Schoemaker, P.J., 1992).

El modelo de competencias nucleares o fundamentales, propuesto por Prahalad y Hamel en 1990, propone que las empresas deben dedicarse a identificar y mejorar una serie de competencias básicas en las que afianzar ventajas competitivas a largo plazo.

Definen las *competencias nucleares* como el conjunto de tecnologías y capacidades que se distinguen por tener las siguientes características (Prahalad, C.K. y Hamel, G. 1990):

- Contribuyen a aumentar el valor añadido del producto que perciben los clientes.
- Son exclusivas de la empresa de tal manera que la diferencian de la competencia, siendo difícilmente imitables.
- Tienen un espectro de aplicación amplio hacia una gran variedad de productos.

Son también Brian, J. y Hilmer, F.G. (1994) los que han acuñado las características de las *competencias clave* como:

- Conjunto de destrezas o conocimientos, no productos ni funciones.
- Plataformas flexibles de largo plazo capaces de adaptación y evolución.
- Limitadas en número.
- Fuentes de potenciación, fuera de lo común, de la cadena de valor.
- Campos en los que la empresa puede dominar.
- Elementos importantes a la larga para los clientes.
- Incorporados a los sistemas de organización.

Por lo tanto, la ventaja competitiva identificada por poder dar respuesta a la demanda y alcanzar altos niveles de rentabilidad, es aquella que basándose en competencias nucleares, es capaz de provocar mercados de competencia imperfecta a largo plazo, convirtiéndola en ventaja competitiva sostenida. Esta significa que la empresa está implantando una estrategia de creación de valor que no está siendo implantada por ninguno de sus competidores actuales o potenciales y que estos son incapaces de imitarla.

Desde el punto de vista interno de la empresa, se asegura la ventaja competitiva con la posesión de competencias distintivas (Selznick, P., 1957), en cuanto a recursos, capacidades y rutinas, que incrementa su eficacia y eficiencia, permitiéndole distanciarse de la competencia.

La Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA, 1999) acuña el término de *competencia básica distintiva* como sinónimo de competencia nuclear y la categoriza en cuatro clases; estratégicas, tecnológicas, personales y organizativas, cuya interacción es el valedor de la ventaja competitiva.

Estas competencias básicas distintivas hay que buscarlas desde el punto de vista interno y desde el externo. La introspección para ver lo que la empresa sabe hacer y cómo, y desde la apreciación que los clientes tienen sobre el valor que la empresa está añadiendo. En muchas ocasiones no coincide la estima del cliente hacia los productos de la empresa con lo que ésta cree que es fuente de diferenciación o excelencia tecnológica.

El concepto y componentes de las cuatro competencias básicas distintivas se recogen sintéticamente en la figura siguiente.

Figura 2. Concepto y componentes de las competencias básicas distintivas.

COMPETENCIAS	CONCEPTO	COMPONENTES
ESTRATEGICA	La existencia de un proyecto de estrategia corporativa que tiene en cuenta los grupos de interés (stakeholders) y combina las actividades para crear valor añadido hacia clientes en múltiples mercados.	<ul style="list-style-type: none"> .Lo que quiere ser la empresa =Visión, misión y objetivos. .Lo que es y lo que sabe hacer =Recursos. .Lo que es capaz de ser y hacer=Capacidades. .Gestión y coordinación de los generadores de valor.
TECNOLOGICA	La capacidad de diseñar, comprar, fabricar y vender.	<ul style="list-style-type: none"> .Stock de tecnologías. .Know-how para aplicarlas. .Capacidad de innovación.
PERSONAL	El Etos de la organización como conjunto de capacidades de las personas, conocidas o no y utilizadas o no.	<ul style="list-style-type: none"> .Aptitudes o conocimientos (lo que sabe hacer). .Oficio o habilidades (lo que puede hacer). .Actitudes o comportamientos (lo que quiere hacer).
ORGANIZATIVA	La coordinación de los generadores de valor a través de la estructura organizativa de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> .Diseño de tareas. .Rutinas o métodos. .Estructura de poder. .Sistema de dirección. .Sistema de información.

Fuente: Elaboración propia.

Como expresión de las competencias, que pueden actuar como claves para el éxito competitivo en un sector, se realiza un ensayo tomando como referencia una adaptación del modelo de rivalidad amplificada de Porter, M.E. (1980) en el que se aprecian las cinco fuerzas competitivas de la empresa y se apuntan los generadores de valor clave en cada una de ellas.

Figura 3. Competencias clave para el éxito competitivo en el sector.



FUERZAS COMPETITIVAS	COMPETENCIAS CLAVE PARA EL ÉXITO COMPETITIVO
Rivalidad competencia actual	<ul style="list-style-type: none"> .Dotar al producto de un gran valor añadido con procesos altamente especializados. .Dominio de una tecnología concreta y protección con patentes. .Alta capacidad de innovación. .Productos diferenciados y exclusivos (estrategia de diferenciación). .Aprovechamiento de economías de escala (estrategia de liderazgo en costes). .Flexibilidad productiva. .Diferenciación estratégica con respecto a empresas del mismo sector.
Competidores potenciales	<p>Las barreras de entrada suponen la principal limitación a los competidores potenciales. Muchas de ellas son características del propio sector pero otras pueden ser creadas por la empresa como mecanismo de defensa:</p> <ul style="list-style-type: none"> .Desarrollo de generadores de valor difíciles de adquirir e imitar. .Aprovechamiento al máximo del efecto experiencia y las economías de escala. .Disponer de una localización de la planta ventajosa y exclusiva. .Control de las materias primas y/o los canales de distribución. .Fidelizar a los clientes y crear altos costes de cambio. .Tener perfilada una estrategia de reacción frente a una hipotética entrada de nuevos competidores.
Productos sustitutivos	<ul style="list-style-type: none"> .Imponer altos costes de cambio a los clientes. .Fidelizar al cliente con estrategias diferenciadoras. .Innovación continua. .Flexibilidad productiva.
Poder de negociación de los proveedores	<ul style="list-style-type: none"> .En la medida de lo posible, disponer de varios proveedores por producto y no concentrar las compras. .Disponer de posibilidad de compra de productos sustitutivos. .Diseñar productos y procesos que no tengan dependencia exclusiva de un único proveedor de componentes, materias primas o maquinaria e instalaciones. No utilizar inputs muy especializados. .Limitar a los proveedores información sobre el producto y/o el proceso que aumente su poder de negociación o incite a una integración hacia adelante. .Hacer sentir al proveedor el riesgo de integración hacia atrás.
Poder de negociación de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> .Conocimiento de las necesidades y del comportamiento del mercado. .Crear costes de cambio para el cliente. .Dotar al producto de un valor añadido exclusivo que lo haga indispensable para el cliente y evite la integración hacia atrás. .Evitar que el cliente conozca su importancia relativa en las ventas.

Fuente: Elaboración propia.

Las rutinas

Cuando se desarrollan las capacidades de la empresa para definir lo qué hay que hacer y el cómo hacerlo se diseñan las *rutinas* que en su conjunto conforman las actividades de diseñar, comprar, fabricar y vender, así como las de apoyo a éstas.

Las habilidades de las personas pasan a ser capacidades al servicio de la empresa mediante secuencias de actividades regulares, predecibles y coordinadas, de dichas habilidades, tal como las define Nelson y Winter al denominarlas rutinas organizativas, añadiendo que éstas cumplen dos misiones, la de incorporar dentro de la organización elementos de mutación endógena y ser garantía de estabilidad mediante la imitación y replicación (Nelson, R. y Winter, S., 1982).

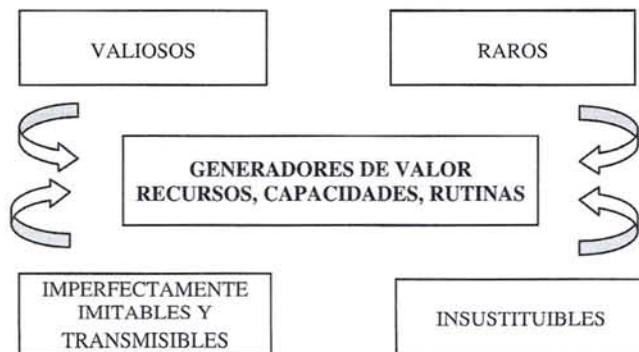
En las rutinas se desarrolla el know-how de la empresa, entendiendo éste tal como Zulima Fernández lo apunta combinando los conceptos de Von Hippel y Kogut y Zander como “la habilidad práctica o experiencia acumulada que lleva a uno a hacer algo fácil y eficientemente, es decir, que es el resultado de un proceso de acumulación y aprendizaje que debe ser promovido por la empresa y que no puede ser obtenido de forma inmediata” (Fernández, Z., 1993).

Características de los recursos, capacidades y rutinas

Cuando la empresa analiza la forma de alcanzar ventajas competitivas partiendo de los recursos, capacidades y rutinas, deberá tener en cuenta que estos atributos, al ser formas de conocimiento, son el resultado de fusionar las ideas de la alta jerarquía con las del resto de la organización. Esta fusión o etos organizativo (Filella, J., 1989) contiene una energía latente de recursos conocidos y no conocidos, utilizados o no utilizados, que indica a la empresa el cómo progresar y cambiar, pues se pueden desarrollar a partir de este potencial capacidades y rutinas mejoradas.

Así mismo estos atributos deben tener las siguientes particularidades: ser valiosos, raros o idiosincráticos, imperfectamente imitables y transmisibles, y que difícilmente tengan sustitutos (Barney, J.B. (1991), Peteraf, M.A., 1993 y Fernandez, Z. 1993).

Figura 4. Características de los recursos, capacidades y rutinas.



Fuente: Elaboración propia a partir de Barney, J.B., (1991).

Los generadores de valor deben ser valiosos para permitir diseñar una estrategia de creación de valor que sea fuente de ventaja competitiva sostenida bien porque explota una oportunidad o porque neutraliza una amenaza.

Pero además de valiosos deben ser raros, en el sentido de que no lo posean otras empresas, pues esta idiosincrasia de los generadores de valor procura que una empresa tenga la capacidad de manejarlos, con el fin de alcanzar la ventaja competitiva, a diferencia de las empresas de la competencia.

Los recursos valiosos y raros solamente conservarán la posibilidad de ser exclusivos si las empresas que no los poseen no pueden conseguirlos porque son inimitables y no existen en el mercado para su negociación de transacción, ya que han sido conformados en el ámbito interno de la organización y ser, por lo tanto, únicos.

Estas tres características de los recursos y capacidades no serán suficientes si otras empresas son capaces de desarrollar otros generadores de valor, que siendo distintos, consigan que sean equivalentes ya que les permite alcanzar la misma ventaja competitiva. Está claro que para ninguno de los dos será ventaja competitiva sostenida.

LA DINÁMICA RECURSOS-CAPACIDADES-RUTINAS Y LA VENTAJA COMPETITIVA

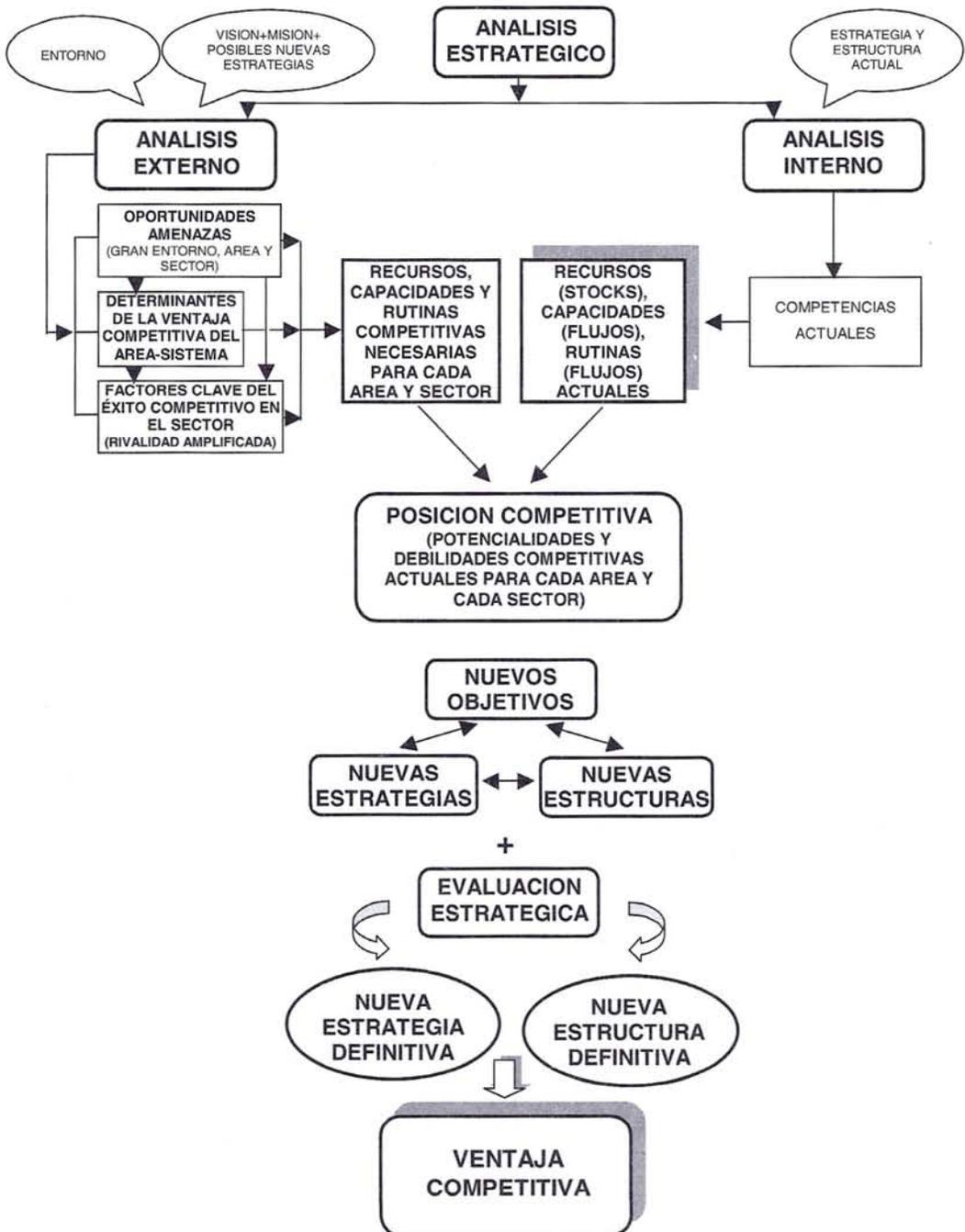
Los recursos, capacidades y rutinas son la base para el diseño de la estrategia e introducirse la empresa en negocios que necesiten de unas determinadas condiciones de los tres factores, ya que estos serán los que proporcionen las competencias nucleares.

La identificación de las competencias básicas exige un proceso de reflexión hacia el contexto interno de la empresa para elegir aquellas que permiten alcanzar la ventaja competitiva, concentrar la gestión en ellas y externalizar los procesos que no están sustentados por las competencias nucleares.

La teoría de los recursos, (Barney, J.B., 1991), da un paso más a la hora de definir los recursos y considera que no todos los atributos de los que dispone una empresa pueden ser considerados como recursos. Sólo aquellos que exploten las oportunidades y neutralicen las amenazas del entorno se podrán considerar como atributos válidos y por tanto recursos generadores de ventaja competitiva.

El análisis externo se convierte en un complemento de la teoría de los recursos ya que detecta las oportunidades y amenazas del entorno que permiten aislar aquellos atributos de la empresa que se pueden considerar como recursos, capacidades y rutinas competitivos.

Figura 5. La dinámica recursos-capacidades-rutinas y la ventaja competitiva.



Fuente: Elaboración propia .

La teoría de las capacidades ofrece un enfoque más dinámico que la teoría de los recursos. Mahoney, J. y Pandian, J.R. (1992) la tratan asociando la idea de flujo a las capacidades y la idea de stock a los recursos.

Amit, R. y Schoemaker, P.J., (1992) lo sintetizan, integrando las dos teorías en la Teoría de los Recursos y Capacidades. Según los autores: "los recursos, que son el stock de factores disponibles que posee o controla una empresa, son convertidos en productos o servicios finales usando un amplio rango de otros activos y mecanismos de vinculación tales como tecnología, sistemas de información para la gestión, sistemas de incentivos, clima de confianza entre la dirección y los trabajadores, entre otros" cuya interrelación forma el conjunto de capacidades de la empresa.

Para optimizar los recursos de los que se dispone, se debe dotar a la organización de una estructura flexible e interconectada donde fluya la información según el principio de autoridad y orden. En este punto son determinantes los sistemas de dirección o capacidades directivas, la arquitectura organizativa y sus rutinas, la cultura y normas que sostienen y desarrollan las capacidades y las hacen difícilmente replicables (Cuervo, A., 1995).

Por lo tanto, un modelo dinámico para el estudio de la ventaja competitiva tiene dos etapas centrales, determinar la posición competitiva en la que se encuentra la empresa en un momento dado y diseñar la nueva estrategia que le permitirá alcanzarla.

La posición competitiva, como fase previa, surge del análisis estratégico y será la resultante de comparar las competencias clave que exige la competencia (análisis externo) con las competencias clave que posee la empresa (análisis interno).

Figura 6. Situación competitiva.

POSICIÓN COMPETITIVA										
COMPETENCIAS CLAVE		Empresa (Análisis interno)		Competencia (Análisis externo)		Perfil Competitivo (Posición relativa)				
Variable	Ponderación	Valoración	Total	Valoración	Total	++	+	n	-	--
COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS										
Interés estratégico por permanecer en el sector										
Imagen y prestigio										
Localización e instalaciones										
Volumen de producción										
Cuota de mercado										
Fortaleza de la red comercial										
Rentabilidad										
Capacidad financiera										
Vulnerabilidad a cambios en la demanda										
Barreras a la salida de la empresa										
Barreras a la movilidad dentro del grupo										
Fidelidad de los clientes										
Dependencia de los clientes										
Coste de cambio para los clientes										
Integración hacia atrás de clientes										
Control de las materias primas										
Dependencia de los proveedores										
Integración hacia delante de proveedores										

COMPETENCIAS TECNOLÓGICAS														
Productos diferenciados y exclusivos														
Procesos de gran valor añadido														
Dominio de la tecnología														
Capacidad de innovación														
Activos estratégicos difíciles de imitar														
Flexibilidad productiva														
Sistema de calidad														
COMPETENCIAS DE PERSONAL														
Aptitudes y formación														
Habilidades del personal														
Actitud y comportamiento del personal														
Formación del capital humano														
Posición en la curva de experiencia														
COMPETENCIAS ORGANIZATIVAS														
Dirección estratégica														
Capacidad directiva														
Diseño de tareas y métodos														
Estructura de poder														
Sistema de información														

Fuente: Elaboración propia.

El objetivo del estudio de la posición competitiva es evaluar si la empresa dispone de los generadores de valor o activos estratégicos adecuados para afrontar la rivalidad que ofrece la competencia actual y potencial y mitigar el poder negociador de clientes y proveedores.

Para ello, se determinan las competencias clave para lograr el éxito competitivo, diferenciando las cuatro competencias básicas distintivas y ponderándolas según la influencia relativa de cada una en la obtención de la ventaja competitiva. A continuación, con los datos aportados por el análisis interno y externo se realiza una valoración de la propia empresa y de la competencia en cada una de las variables, obteniendo la posición relativa de cada una de ellas.

El perfil competitivo permite detectar aquellos aspectos en los que la empresa tiene potencialidades y debilidades competitivas respecto a sus principales competidores.

Tras el diagnóstico, la empresa tendrá que desarrollar la nueva estrategia y estructura que le permita la corrección de las diferencias apreciadas en el análisis anterior.

LAS COMPETENCIAS DISTINTIVAS Y LOS PROCESOS DE VALOR

Teniendo en cuenta que la Teoría de los Recursos y Capacidades acepta que la eficiencia se alcanza mediante *lo qué se hace y el cómo se hace*, la gestión debe incidir en el conocimiento y control de las actividades de la empresa y su proyección en los procesos. Una buena gestión no se puede quedar en una simple superposición de actividades correctamente administradas aisladamente.

De aquí el nuevo concepto de la empresa como sistema de procesos, entendiendo por *proceso* un conjunto de tareas cuyo output crea un valor intrínseco para su usuario o cliente, o "la acción o sucesión de acciones continuas regulares que ocurren o se llevan a cabo de una

forma definida y que llevan al cumplimiento de algún resultado, una operación continua o una serie de operaciones (Peppard, J. y Rowland, Ph., 1996).

De esta forma podemos coincidir con Pall, G.A. (1987) en que un proceso es la organización racional, de personas, materiales, energía, equipos y procedimientos, concebida para producir un resultado final específico.

Por lo tanto, un proceso es la secuencia determinada y ordenada de cómo se hace algo en la empresa para cumplir un objetivo de valor añadido. Ya que los mejores atributos de valor y estima son los que hacen que el comprador se decida por un producto de una empresa determinada y no por el de la competencia, hay que deducir que las ventajas competitivas se obtienen en los procesos de valor añadido.

El proceso tiene carácter sistémico, ya que se puede interpretar como una tarea o grupo de ellas que utiliza un insumo, aunque sólo sea información, lo transforma a través de operaciones definidas por un método o procedimiento (rutina) y suministra un producto a un cliente interno o externo de la empresa.

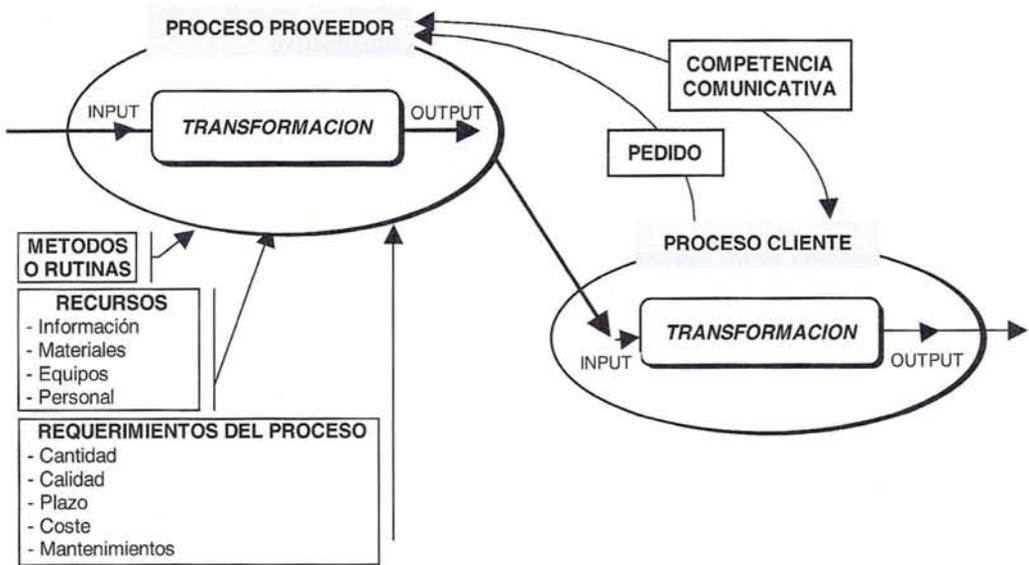
De esta forma, se puede decir que, todo lo que se hace en la empresa es un proceso, existiendo dentro de la organización centenares de procesos que se realizan diariamente y de forma repetitiva, algunos de los cuales pertenecen a fases de diseño y producción, otros a las de comercialización y otros al área administrativa.

Nace, por tanto, el concepto de proceso proveedor y proceso cliente dentro de la empresa, siendo el output del primero el input del segundo, existiendo entre ambos una relación íntima que exige de una competencia comunicativa para lograr el éxito de la misma, asesorándose mutuamente respecto a los métodos o rutinas, recursos y requerimientos necesarios para el buen engrane entre procesos.

Así, en la gestión clásica de la empresa estructurada de forma funcional y vertical, el cliente objetivo de las diferentes funciones era satisfacer los objetivos de la jerarquía inmediatamente superior y no el cliente externo. El cambio surge cuando, aún conviviendo con una estructura funcional, se desarrolla una nueva organización que gira alrededor de los procesos que son importantes para generar valor añadido. Todas las actividades se preocupan de satisfacer a su cliente interno o externo. Su similitud con la fabricación pull es evidente.

Una buena gestión no se puede quedar en una simple superposición de actividades correctamente administradas aisladamente. "La interdependencia entre las actividades son una función esencial a desempeñar. La puesta en evidencia de los procesos más significativos en función de una determinada estrategia permite tener en cuenta las interacciones entre las actividades" (Lorino, P., 1993).

Figura 6. Relación entre procesos.

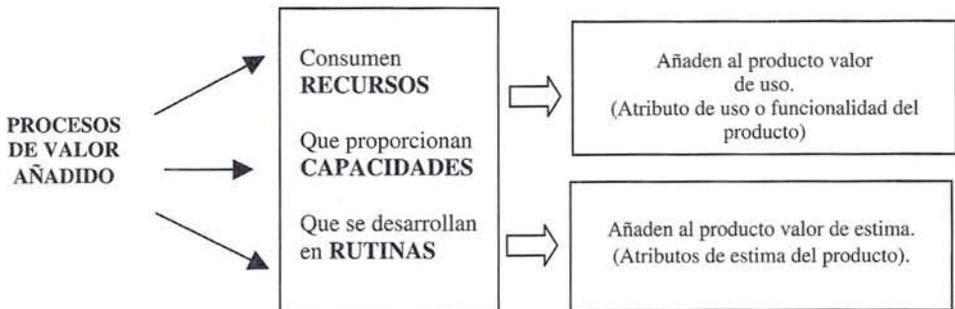


Fuente: Elaboración propia.

En esta concepción de la empresa los procesos de valor correspondientes a una estrategia concreta necesitan de recursos para su materialización.

Es aquí donde tiene mayor cabida las teorías de los recursos y de las capacidades como fuente de las competencias distintivas y por tanto del potencial competitivo de la empresa.

Figura 7. Procesos, capacidades y valor añadido.



Fuente: Elaboración propia.

Los procesos consumen recursos, que proporcionan capacidades, y éstas se desarrollan en rutinas o métodos de los procesos, actuando sobre ellos para mejorarlos siendo, por tanto, los procesos la base de la mejora competitiva.

Las competencias nucleares, como reunión de tecnologías, conocimientos y destrezas, se materializan en procesos de valor añadido que proporcionan los factores de éxito de la empresa, tales como la calidad de servicio a los clientes, la cobertura geográfica de la red comercial o la innovación y adecuación de los productos al mercado objetivo.

Son precisamente estos recursos, capacidades y rutinas el contenido de la estructura y en sentido amplio serán recursos humanos, recursos materiales y recursos financieros, que dando una amplificación a su contenido conforman la estructura organizativa, la estructura técnica y la estructura financiera de la corporación.

La conjunción de las tres estructuras desembocan en la articulación de los procesos de valor de cada empresa para cada situación, esto es, para poner en marcha las acciones para la estrategia que estarán definidas en forma de planes, reglas y rutinas.

CONCLUSIÓN

La importancia reseñada de las competencias distintivas de la empresa provocan una serie de interrogantes a los que debe responder la organización para evaluar su posibles camino hacia la excelencia:

- Cuáles son las competencias nucleares que poseemos?.
- Nuestras competencias son valiosas y exclusivas?.
- Nuestras competencias son duraderas en el tiempo?.
- Nuestras competencias son prácticamente intransferibles?.
- Nuestras competencias son prácticamente inimitables?.
- El análisis de nuestra posición competitiva y el diseño de la estrategia se fundamentan en nuestras competencias básicas?.
- Están diseñados los procesos de valor fundamentados en nuestras competencias básicas?.
- Conducen estas competencias fundamentales al éxito, medido por la obtención de una ventaja competitiva sostenida, bien si queremos dominar en el sector o para formular la estrategia basándonos en ellas?.

BIBLIOGRAFÍA

- AECA, 1999: *La Dirección y Gestión por Competencias*. Principios de Organización y Sistemas, Documento nº 11.
- Amit, R. y Shoemaker, P.J. (1993): "Strategic Assets and Organizational Rent". *Working Paper, University of British Columbia*.
- Bain, J. (1956): *Barriers to new competition*. Harvard University Press. Cambridge.
- Barney, J.B. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management* nº 17
- Brian, J. y Hilmer, F.G. (1994): "Strategic Outsourcing". *Sloan Management Review*, Verano 1994.
- Bueno, E. (1993): *Curso básico de economía de la empresa: un enfoque de organización*. Ediciones Pirámide.

- Caves, R.E. y Porter, M.E. (1977): "From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition". *Quarterly Journal of Economics* N° 91.
- (Cuervo, A., 1995): "La Dirección Estratégica de la Empresa", en Cuervo, A. (dir.) et al.: *Dirección de Empresas de los Noventa. Homenaje al Profesor Marcial-Jesús López Moreno*. Civitas.
- Dierckx, I. y Cool, K., (1989): "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage". *Management science*, N° 35.
- Fernández, Z. (1993): "La organización interna como ventaja competitiva para la empresa". *Papeles de Economía Española*, N° 56.
- Filella, J. (1989): "La práctica del liderazgo transformacional". *Boletín de Estudios Económicos*. Abril, N° 136
- Grant, R.M., (1994): *Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Civitas.
- Jarillo, J.C. (1990): *Dirección estratégica*. McGraw-Hill.
- Lieberman, M. y Montgomery, D., (1988): "First mover advantage". *Strategic Management Journal* N° 9.
- Lieberman, M. y Rumelt, R.P., (1982): "Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition". *The Bell Journal of Economics*, N° 13.
- Lorino, P. (1993): *El control de gestión estratégico. La gestión por actividades*. Marcombo.
- Mahoney, J. y Pandian, J.R., (1992): "The resource-based view within the conversation of strategic management". *Strategic Management Journal*, N° 13.
- Nelson, R. y Winter, S. (1982): *An evolutionary theory of economic change*. The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge.
- Pall, G.A. (1987): *Quality Process Management*. Englewood Cliffs, New Jersey. Prentice Hall.
- Penrose, E.T., (1959): *The theory of growth of the firm*. Basil Blackwell.
- (Peppard, J. y Rowland, Ph., 1996): *La esencia de la reingeniería en los procesos de negocio*. Prentice Hall.
- Peteraf, M.A. (1993): "The cornerstones of competitive advantage. A resource-based view". *Strategic Management Journal*, 14
- Porter, M.E. (1980): *Competitive strategy*. The Free Press, (traducido al castellano: *Estrategia competitiva*, CECSA, 1982).
- Porter, M.E. (1985): *Competitive advantage*. The Free Press, (traducido al castellano: *Ventaja competitiva*, CECSA, 1987).
- Prahalad, C.K. y Hamel, G. (1990): "The Core Competence of the Corporation". *Harvard Business Review*, vol.68, n° 3, Mayo-Junio.
- Prahalad, C.K. y Hamel, G. (1991): "La organización por unidades estratégicas de negocio ya no sirve". *Harvard Business Review*, 1° Trimestre.
- Prahalad, C.K. y Hamel, G. (1995): *Compiendo por el futuro*. Ariel.
- Segura, J. (1992): "Política Industrial: Algunos problemas actuales", en Martín, C. (1992); *Política industrial, teoría y práctica*, Colegio de Economistas de Madrid.
- Thurow, L.C., (1992): "Who owns the twenty-first century?". *Sloan Management Review*, Primavera.

