

## Generación de empresas de base tecnológica basadas en las "Core Competences" empresariales: una guía metodológica

M<sup>a</sup> Begoña Etxebarria Robledo<sup>1</sup>, Francisco Sánchez Fuente<sup>1</sup>, Ernesto Cilleruelo Carrasco<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Dpto. de Organización de Empresas. Universidad del País Vasco. Alameda de Urquijo s/n, 48013 Bilbao. oepetrob@bi.ehu.es, oepsafuf@bi.ehu.es

### Resumen

*Las empresas de base tecnológica son iniciativas de pequeña dimensión, con un alto grado de riesgo por encontrarse en sectores emergentes. Su activo más importante suele ser un "Know-How", alrededor del cual se desarrolla la idea de negocio. Por otra parte, cada vez es más importante que la gestión de las organizaciones se centre en las denominadas "Core Competences", ya que permite a la organización aprovechar todos sus recursos y orientarlos con un enfoque más amplio que el tradicional. El concepto de "Core Competences" desarrollado por Prahalad y Hammel, define la empresa como una "bolsa de capacidades" frente a la concepción tradicional de orientación a un producto o gama de productos. El enfoque original de la presente ponencia se basa en la utilización del concepto de "bolsa de capacidades" para la generación de empresas de base tecnológica. El análisis riguroso de las "Core Competences" de una organización puede impulsar la generación de nuevos negocios desarrollados en base a las capacidades actuales de la organización. En la ponencia se desarrolla un procedimiento de actuación para identificar las CEs de una empresa y analizarlas bajo el enfoque de potenciales ideas de negocio que den lugar a empresas de base tecnológica.*

**Palabras clave:** base tecnológica, innovación, core competences

### 1. Introducción

Las spin-offs son empresas que se crean en el seno de otra empresa o entidad ya existente. Estas empresas o entidades de las que surgen hacen la función de matriz o incubadora, y sirven de apoyo para el despegue de las spin-offs.

Las spin-offs de base tecnológica responden a las características mencionadas y, además, se basan en los productos resultantes de la investigación científica o tecnológica. Estas empresas de base tecnológica se centran en el desarrollo de un negocio que implica: un elevado carácter innovador; actividades, productos y servicios que requieren un conocimiento altamente cualificado; actividades de I+D; la explotación de derechos de propiedad intelectual; y la participación de personal científico y/o técnico cualificado.

La generación de spin-offs es una de las formas de creación de empresas más eficientes en la actualidad. La creación de una nueva empresa conlleva una alta dosis de riesgo en su creación, debido entre otras a las siguientes causas; falta de conocimiento de los promotores del mercado objetivo, falta de entes capital-riesgo que apoyen una iniciativa de alto riesgo, falta de dotes de gestión empresarial del promotor, etc. Las causas mencionadas pueden ser minoradas si la generación de una nueva empresa se produce desde el seno de otra ya

existente. Por otra parte, cada vez es más importante que la gestión de las organizaciones se centre en las denominadas "Core Competences", ya que permite a la organización aprovechar todos sus recursos y orientarlos con un enfoque más amplio que el tradicional.

## **2. El concepto de “Core Competente” y sus características**

### **2.1. Definición del concepto de “Core Competences”**

El concepto de "Core Competences" desarrollado por Prahalad y Hammel, define la empresa como una "bolsa de capacidades" frente a la concepción tradicional de orientación a un producto o gama de productos. Una “Core Competente” es una habilidad esencial de la empresa, no un producto, que le permite a la empresa la introducción en diferentes mercados. Esto puede estar basado tanto en el dominio de un proceso de producción, como una muy buena interacción con los clientes que permita definir el producto en función de sus necesidades, un formato único de canales de distribución, etc.

### **2.2. Características de las “Core Competences”**

Las Competencias Esenciales (CEs) no son cualificaciones o tecnologías discretas, sino un conjunto de ellas. Fueron definidas por Prahalad y Hamel (1.995) y han de cumplir un conjunto de requerimientos, estos son:

- Han sido construidas a lo largo del tiempo.
- No pueden ser imitadas fácilmente. Es decir, debe existir una “diferenciación respecto a los competidores”. Para que una capacidad sea esencial debe ser única desde el punto de vista competitivo. Esto no quiere decir que ha de ser exclusiva de una empresa, sino que el nivel de la competencia de la empresa debe ser muy superior al del resto.
- Constituyen un valor añadido para el cliente. Una competencia esencial debe contribuir “desproporcionadamente” al valor que perciben los clientes, aunque pueden darse casos en que no lo perciban, esto es, cuando las competencias relacionadas con los procesos y con la producción permiten al productor reducir notablemente los costos sin hacerlo repercutir en el cliente.

Muchas organizaciones no son conscientes de sus CEs o dicho de otra forma, nunca han realizado un ejercicio de identificación de CE, sin embargo, intuitivamente, actúan en base a las mismas. La CE de una empresa puede ser, por ejemplo, el ciclo de producción rápido. Esto se basa en una serie de cualificaciones subyacentes, entre las que se encuentran:

- Diseños que maximicen los aspectos comunes de la gama de productos.
- La producción flexible.
- Sofisticados sistemas de entradas / salidas.
- Gestión de existencias.
- Gestión de proveedores.

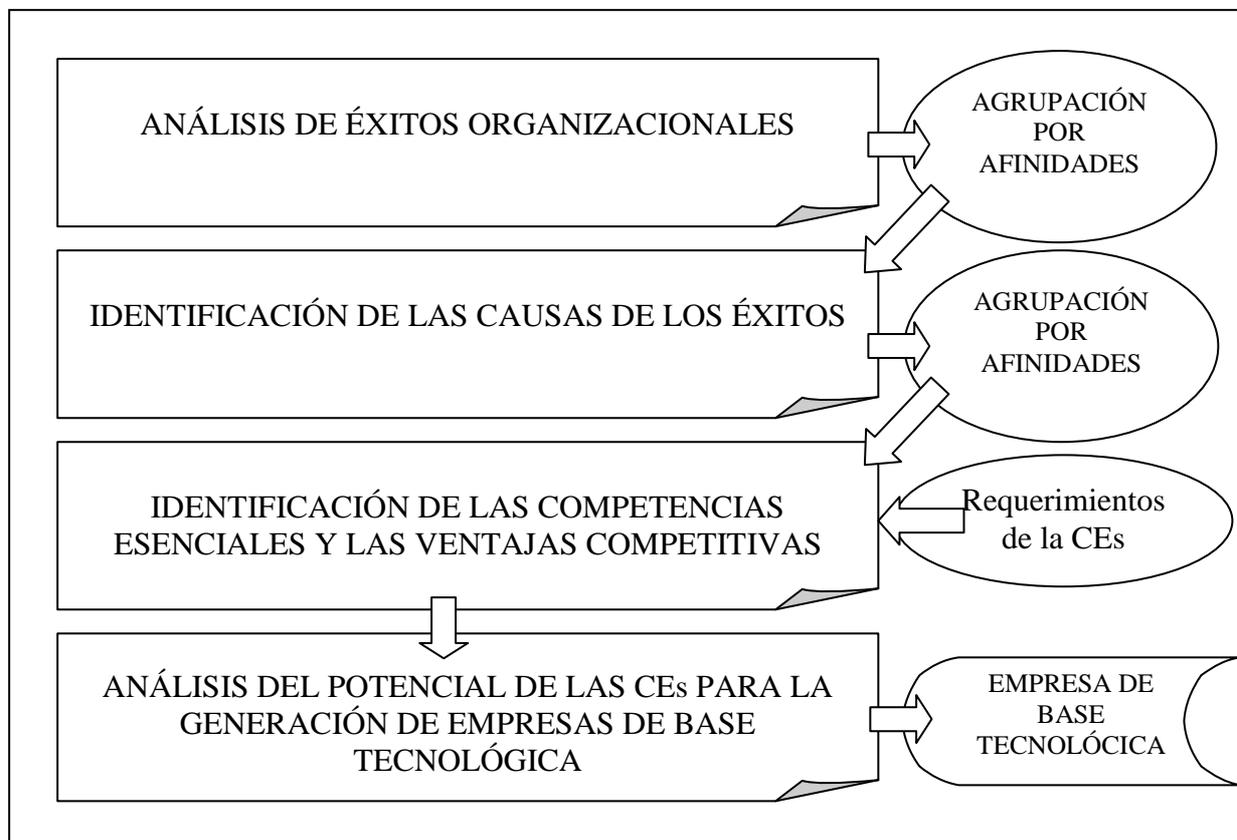
## **3. La identificación de las CEs.**

En base a la definición de CE resulta necesario poseer una sistemática para su identificación. Inicialmente es preferible destacar aquello que es necesario evitar antes de definir cómo proceder. Así, algunos de los errores incurridos a la hora de identificar las CEs son:

- Delegar la tarea en los técnicos de la empresa. Cuando solamente los técnicos participan en esta tarea se pone en peligro la identificación de CEs en otras áreas diferentes de la técnica, como por ejemplo el desarrollo de nuevos negocios.
- Confundir los activos y la infraestructura con las Competencias Esenciales. Las CEs no son cualificaciones o tecnologías discretas, sino un conjunto de ellas.
- Otro error suele ser el no aplicar a la lista de competencias la prueba del "valor percibido por los clientes". Es fundamental comprender la relación entre competencia y beneficio para descubrir las CEs.

#### 4. Guía Metodológica para la identificación de CE

El esquema de trabajo a seguir para la identificación de las CEs se concreta en los pasos mostrados en al Figura 1.



**Figura 1.** Pasos para la identificación de CEs y su posterior análisis para la generación de EBTs.

La primera etapa consiste en analizar los éxitos organizacionales experimentados en la historia reciente de la empresa. Esta etapa termina con la agrupación por afinidades de los éxitos surgidos en las sesiones de trabajo aportados por los distintos participantes y para las distintas áreas de la organización.

En la segunda etapa se trabaja con los resultados de la primera, identificando las posibles causas que generaron los éxitos enumerados.

En la tercera etapa se identifican las CEs en base al input generado en la segunda etapa y tras la aplicación de las características que han de cumplir.

Finalmente, se analizan las CEs bajo el prisma de la posible generación de spin-offs empresariales de base tecnológica.

En el siguiente epígrafe se ilustran las etapas enumeradas con un ejemplo y se establece la dinámica de actuación para desarrollar todo el proceso definido.

## 5. Aplicación a un caso concreto

A continuación, se muestra la metodología para la identificación de las CEs ilustrada con un caso práctico de aplicación de la misma<sup>1</sup>.

La primera etapa contempla el listado de éxitos. El resultado de esta reunión se recoge en la Tabla 1. La forma de organizar la información en la tabla es la siguiente:

1ª columna. Aparece una identificación de todos los éxitos que han surgido en la sesión de trabajo para que exista una trazabilidad.

2ª columna. Se refleja textualmente la aportación realizada en la sesión por los miembros del equipo. En esta columna se ha realizado una agrupación por afinidades.

3ª columna. Esta columna sintetiza el contenido de la anterior para que el trabajo posterior resulte más sencillo.

**Tabla 1.** Análisis de éxitos organizacionales y agrupación por afinidades.

<b>E1</b>	Dejar de fabricar productos actuales	A1. NUEVA LINEA NEGOCIO
<b>E2</b>	Cambio orientativo del negocio	
<b>E3</b>	Cambiar a otra actividad significativamente distinta	
<b>E4</b>	La conversión de una empresa tradicional	
<b>E5</b>	Cambio en la línea de negocio de la empresa	
<b>E6</b>	Contratación dirección industrial	A2. PLANIFICACIÓN A FUTURO
<b>E7</b>	La planificación a futuro	
<b>E8</b>	Gestión de la empresa con orden	
<b>E9</b>	Planificación de nuestra actual actividad con tiempo	A3. MEJORA MAQUINARIA INSTALACIONES
<b>E10</b>	Dotarse de un equipo productivo moderno	
<b>E11</b>	Inversiones	
<b>E12</b>	Mejorar en maquinaria e instalaciones	A4. IMPLANTAR UNA ISO 9001 REAL
<b>E13</b>	Respuesta de empresa ante problemas de clientes	
<b>E14</b>	Implantación del sistema de calidad	
<b>E15</b>	Reconocimiento de errores	
<b>E16</b>	La estructuración y organización de la empresa	A5. "REJUVENECIMIENTO" DEL PERSONAL
<b>E17</b>	Capacidad del personal ante la situación actual	
<b>E18</b>	Ampliación y rejuvenecimiento del equipo humano	
<b>E19</b>	Hacer mas o menos una organización en personal	
<b>E20</b>	Un éxito como pyme, es la profesionalización de la misma	A6. ISO TRADICIONAL
<b>E21</b>	Sacar y conservar la ISO	
<b>E22</b>	Mejorar la filosofía y métodos de calidad	
<b>E23</b>	La implantación de toda una filosofía de calidad	A7. DISMINUCIÓN TIEMP. PRODUCCION
<b>E24</b>	Disminuir tiempos de producción	
<b>E25</b>	Establecer una red de distribución de producto	A8. RED DISTRIBUCION
<b>E26</b>	Fabricar un producto líder con prestigio	

<sup>1</sup> Basado en la Metodología SINERGIA de identificación de las Competencias Esenciales organizacionales desarrollada por la Fundación Tekniker

<b>E27</b>	La especialización de producto	
<b>E28</b>	Adaptar nuevos productos	
<b>E29</b>	Identificar un producto a futuro	
<b>E30</b>	Explotar como oportunidad en el tiempo el producto actual	A10. POTENCIAR NUEVOS PRODUCTOS
<b>E31</b>	Liderar el mercado actual	

En la segunda etapa se trata de identificar las causas que generaron los éxitos previamente identificados (ver Tabla2). En el ejemplo ilustrativo, por sencillez, únicamente se muestran las causas derivadas del primero de los éxitos.

**Tabla 2.** Identificación de las causas de los éxitos.

<b>A1 Nueva línea de negocio</b>	<p><b>C1</b> Era claro que el negocio actual no era viable en esas circunstancias</p> <p><b>C2</b> Porque el anterior está muy explotado y han salido nuevas tecnologías, las cuales nosotros no hemos previsto anteriormente</p> <p><b>C3</b> Por necesidad y exigencias actuales</p> <p><b>C4</b> Lo veo necesario y contribuye a la mejora continua en todos los aspectos</p> <p><b>C5</b> Captar necesidades de clientes</p> <p><b>C6</b> Mejora continua. Visión de futuro “Pensar en dar soluciones al cliente”</p> <p><b>C7</b> Partiendo de nuestra cultura industrial, fue la mejor solución para el cambio y sobre la base de la demanda incipiente</p> <p><b>C8</b> Esfuerzo de todo el personal para adaptarse a la nueva situación</p> <p><b>C9</b> Objetivo de dirección: Fuerte crecimiento controlado</p> <p><b>C10</b> Decisión de gerencia en el momento oportuno</p> <p><b>C11</b> Visión de la empresa</p> <p><b>C12</b> Claridad de gerencia en el camino a seguir</p>
----------------------------------	---

En la tercera etapa se realizaría una agrupación por afinidades de las causas listadas, quedando una estructura como la reflejada en la Tabla 3. De nuevo se muestra una versión reducida.

**Tabla 3.** Identificación de las Fuentes de Ventajas Competitivas.

<b>AC1 Gestión de la imagen de Marca</b>	<p><b>C68</b> Fabricamos producto aunque hay que buscar otros valores añadidos diferenciadores</p> <p><b>C69</b> No querer entrar en guerras de producto que sólo lleva a la guerra de precios y merma en beneficios</p> <p><b>C70</b> Necesario su análisis para abordar de continuo mas mercados</p>
<b>AC2 Capacidad Nuevos Productos</b>	<p><b>C50</b> Distinción frente a la competencia</p> <p><b>C51</b> Nos da imagen y nos mete o conciencia a la mejora</p>
<b>AC3 Política de Recursos Humanos</b>	<p><b>C8</b> Esfuerzo de todo el personal para adaptarse a la nueva situación</p> <p><b>C16</b> Estrategia de gerencia y grupo directivo</p> <p><b>C17</b> Contratación y formación del personal nuevo y existente</p> <p><b>C34</b> Compromiso del personal en dar una respuesta desde todos los departamentos</p> <p><b>C35</b> Involucración de toda la organización en el proyecto liderado por gerencia</p> <p><b>C38</b> No se puede conseguir una buena gestión de empresa sin personas suficientemente capacitadas. Adecuada selección</p> <p><b>C39</b> Nuevos enfoques y profesionalizar la empresa</p> <p><b>C40</b> Planificación estratégica</p> <p><b>C41</b> Intento de gestión moderna. Planificación de la formación del personal existente. Más que rejuvenecer las personas, rejuvenecer las formas “Política personal”</p> <p><b>C42</b> Identificación de las necesidades de cierto tipo de personal</p> <p><b>C44</b> Necesidad de cubrir puestos, carentes hasta ese momento y acertar con la elección</p> <p><b>C45</b> Nueva definición de los diferentes departamentos</p>

En la cuarta etapa, partiendo de las Fuentes de Ventaja Competitiva, se identifican las Competencias Esenciales, las Ventajas Competitivas y el resto de aportaciones. El resultado de dicha sesión se muestra en la Tabla 4. Como se puede observar, se ha aplicado las tres características de las Competencias Esenciales a las Fuentes de Ventaja Competitiva resultantes de la fase anterior. Como resultado de este proceso han sido identificadas las Competencias Esenciales y las Ventajas Competitivas.

**Tabla 4.** Identificación de las Competencias Esenciales y de las Ventajas Competitivas

	Han sido construidas a lo largo del tiempo	No pueden ser imitadas fácilmente	Constituyen un valor añadido para el cliente	
<b>Gestión de la imagen de Marca</b>	SI	—	—	V.C.
<b>Capacidad Nuevos Productos</b>	SI	SI	SI	C.E.
<b>Política de Recursos Humanos</b>	SI	—	—	V.C.
<b>Mejora de Máquinas y Procesos Productivos</b>	SI	—	—	V.C.

	Han sido construidas a lo largo del tiempo	No pueden ser imitadas fácilmente	Constituyen un valor añadido para el cliente	
Capacidad de anticipación	SI	SI	SI	C.E.

Una vez identificadas las CE es necesario centrarse en ellas para analizar su potencial para la generación de spin-offs. Se trata de capacidades de la organización generadas a lo largo del tiempo, que además son diferenciadoras con respecto a la competencia. De esta forma, nos encontramos ante una “materia prima” muy adecuada para que se produzca la generación de una nueva empresa de base tecnológica.

## 6. Conclusiones

El enfoque original de la presente ponencia se basa en la utilización del concepto de "bolsa de capacidades" para la generación de “spin offs” de base tecnológica. El análisis riguroso de las "Core Competences" de una organización, puede impulsar la generación de nuevos negocios desarrollados en base a las capacidades actuales de la organización. La creación de spin-offs de base tecnológica basado en las "Core Competences" de la empresa matriz aporta diversas ventajas:

- Apoyo inicial en base a la solidez de la empresa matriz, eliminando, en gran medida, las causas de mortalidad temprana del proyecto empresarial.
- Interés por parte de la empresa matriz por el nuevo proyecto, ya que su desarrollo se basa en las capacidades actuales de la organización.
- Generación de nuevas oportunidades de negocio para la empresa matriz, sin los inconvenientes de iniciar dentro de la misma organización otras actividades que en algunos casos son muy diferentes a la principal.
- Oportunidad para generar promotores en el seno de la empresa matriz, motivando al personal a constituir nuevas empresas.

En definitiva, la generación de spin-offs basados en las "Core Competences" empresariales genera las ventajas tradicionales de creación de riqueza por el hecho de la constitución de una nueva empresa, unido a necesidades de las empresas para afrontar nuevos negocios innovadores de base tecnológica basados en sus potencialidades. Además, existen otras ventajas añadidas como la transferencia tecnológica entre empresas o el fomento de la figura de emprendedor entre trabajadores en activo.

## Referencias

- Bueno, E. (2000): “*Dirección estratégica basada en conocimiento: teoría y práctica de la nueva perspectiva*”, en P. Morcillo y J.Fernández Aguado (coords): Nuevas claves para la dirección estratégica. Ariel, Madrid, pp.91-116.
- Bueno, E. (1995): “*Dirección Estratégica de la Empresa: Metodología, Técnicas y Casos*”. Pirámide, Madrid. (5ª. ed. ampliada y corregida)
- BUENO, E.; MORCILLO, P. (1993): *La Dirección Eficiente*. Pirámide, Madrid. (2ª. ed.)
- Johnson, G.; Scholes, K. (2000): “*Dirección Estratégica. Análisis de la estrategia de las organizaciones*”. 5ª edición. Prentice-Hall. Madrid
- Navas, J.E.; Guerras, L.A. (1998): “*La Dirección Estratégica de la Empresa: Teoría y Aplicaciones*”. Civitas, Madrid (2ª Edición)
- Porter, M.E. (1987): “*Ventaja Competitiva*”. CECSA. México.

Prahalad, L.K.; Hammel, G. (1995): “*Competiendo por el futuro*”. Ariel. Barcelona.

Thompson, A.A.; Strikland, A.J. (1994): “*Dirección y Administración Estratégicas: Conceptos, Casos y lecturas*”. Addison-Wesley Iberoamericana. Wilmington.