



Cual es la “core competence” de su empresa?

En estas épocas de hiper competición la mayoría de las empresas están en constante tensión por los ataques de los competidores; ataques i) que son cada día más agresivos, ii) más desesperados y iii) que provienen de competidores cada día más variados. El resultado y la causa de esto es un deterioro continuo de los márgenes que obliga a duplicar los esfuerzos para poder conservar las utilidades. Por esto, el tema de la ventaja competitiva será recurrente y en este documento queremos presentarle unos aportes que consideramos pertinentes.

Una “core competence” es una capacidad que i) es crítica para el logro de la ventaja competitiva del negocio y ii) en donde usted tiene un desempeño sobresaliente; usted lo hace radicalmente mejor que todos los demás. Es vital para usted identificar con claridad su “core competence” y a partir de esta desarrollar productos innovadores y acceder a mercados diversos.

Modelo VRIO

Barney presentó las características que deberían tener los recursos o capacidades de una empresa para ser consideradas como “core competence” y poder generar las ventajas competitivas sostenibles. Dichas características conforman el modelo VRIO que es un acrónimo de Valiosa, Rara, Inimitable y Organización. Las siguientes preguntas, con la ayuda de Barney, Day (Wharton School) y Hamel & Prahalad (London School, Michigan), pueden ayudarle:

Valiosa

- La capacidad es valiosa para usted?
- Es valiosa para su cliente?
- La capacidad le permite a usted aprovechar las oportunidades del entorno?
- Le permite a usted defenderse de las amenazas?
- La capacidad ayuda a la diferenciación suya?

- Esta capacidad le da posibilidades de crear productos y servicios que innoven el mercado?
- Esta capacidad le permite entrar en mercados diversos en forma innovadora?
- El valor de la “core competence” se conservará a pesar de los cambios del entorno?

Rara

- La capacidad la poseen pocas empresas?
- Es escasa?
- La capacidad implica una barrera de entrada a sus competidores?

Inimitable

- La capacidad es difícil de imitar por sus competidores?
- Es costoso para los competidores imitar, duplicar o copiar la capacidad?
- Usted tiene alguna protección sobre la capacidad?
- Los competidores tienen poca claridad acerca de cómo la capacidad genera la ventaja competitiva (ambigüedad causal)?
- La capacidad se genera por un conocimiento tácito acumulado en la práctica o en el uso?
- La capacidad requiere de una compleja coordinación con otros diversos recursos?

Organización

- Usted está preparado para explotar efectivamente la capacidad?
- Usted tiene la creatividad y medios suficientes para mejorar constantemente la capacidad?

Es importante entonces que usted se responda: i) en qué es radicalmente mejor usted que sus competidores?, ii) Cuáles son las capacidades críticas para lograr la ventaja competitiva de su negocio?, iii) Cómo puedo explotar inteligentemente estas “core competences”