



MÉXICO – NOVIEMBRE 2015

LAS CAPACIDADES CENTRALES EN LA CONFIGURACIÓN DE LA ESTRATEGIA Y LA VENTAJA COMPETITIVA EN EMPRESAS DEL SUBSECTOR DE MÁRMOL EN MÉXICO¹

Conrado Aguilar Cruz²

Profesor-investigador
Universidad Tecnológica de la Mixteca
conrado@mixteco.utm.mx

Resumen

Una tendencia en los negocios es crear valor de manera conjunta: empresa-consumidor, a través de enfocarse en la explotación de sus capacidades centrales como parte de su estrategia de competencia. Examinar qué hay detrás de esta tendencia, la relación entre las capacidades clave y la ventaja competitiva en el campo de la administración estratégica en empresas del subsector de mármol, es el propósito de este trabajo.

La evidencia empírica demuestra que tanto en empresas de industrias de alta tecnología como en empresas de industrias tradicionales es cada vez más frecuente personalizar experiencias de consumo de bienes y servicios con base en el acceso a recursos globales.

Lo mismo sucede con el modelo de ingresos, ha evolucionado de una base tradicional sustentada en la transacción a una relación permanente con el consumidor; de vender un producto a vender un servicio; transformando así la tradicional propuesta de valor centrada en el producto físico a una propuesta de valor centrada en el servicio y las soluciones, mejores costos, experiencias superiores, seguridad, desarrollo de habilidades, mejora en los rendimientos y disponibilidad.

Palabras clave: Creación de valor-Capacidades centrales-Estrategia para competir.

Abstract

A trend in business is to create value together: business to consumer, through focus on exploiting its core capabilities as part of their competitive strategy. Examine what is behind this trend, the relationship between the key capabilities and competitive advantage in the field of strategic management in companies subsector marble, is the purpose of this work.

Empirical evidence shows that both companies high-tech industries and companies in traditional industries is increasingly common personalize consumer experiences of goods and services based on access to global resources.

¹ Avance de investigación en el Doctorado en Ciencias de la Administración, UNAM.

² Licenciado en Economía y Maestro en Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México. Actualmente realiza estudios de doctorado en Ciencias de la Administración, UNAM. ES profesor del área de economía y administración adscrito al Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad Tecnológica de la Mixteca. Desarrolla la línea de investigación relacionada con la gestión de la innovación no tecnológica en el campo de la administración estratégica.

The same applies to the revenue model has evolved from a traditional base sustained in the transaction a permanent relationship with the consumer; selling a product to selling a service; transforming the traditional value proposition focused on physical product to a value proposition focused on service and solutions, better costs, higher experiences, security, skills development, improved yields and availability.

Keywords: Creating value-Core capabilities-Strategy to compete.

INTRODUCCIÓN

En primer lugar, se aborda el enfoque de los recursos de la empresa como marco conceptual para estudiar las competencias clave (*core competencies*)³. En segundo lugar, se examina el concepto competencias clave y el significado que éste representa para la empresa. En tercer lugar, se analiza la supuesta relación teórica entre competencias clave y la ventaja competitiva. En cuarto lugar, se revisan las implicaciones del uso del concepto de las competencias clave en la configuración de las ventajas competitivas en empresas del subsector de mármol. Todo lo anterior, se hace con el objetivo de valorar las implicaciones teórico-metodológicas que conlleva la utilización de conceptos que hoy en día se encuentran en el centro del debate teórico en el paradigma de la administración estratégica y reconfigurar su utilización a luz de la realidad del subsector de mármol en México.

Una tendencia entre las corporaciones diversificadas es la creación conjunta del valor empresa-consumidor a fin de personalizar las experiencias de consumo de productos y servicios con base en el acceso a recursos y habilidades globales; la identificación, construcción, implementación y protección de competencias clave; la evolución del modelo de ingresos basado en una transacción a una relación permanente con el consumidor; de vender un producto a vender un servicio, transformando así la tradicional propuesta de valor centrada en el producto físico a una propuesta de valor centrada en el servicio y las soluciones, mejores costos, experiencias superiores, seguridad, desarrollo de habilidades, mejora en los rendimientos, disponibilidad, etc., (Hamel, 1994; Prahalad & Krishnan, 2009). La evidencia empírica muestra esta tendencia tanto en industrias de alta tecnología como en industrias tradicionales, por ejemplo en tecnología e información, comercialización y servicios, seguros, llantas para autos, educación, entretenimiento y deportes, etc., (Kim & Mauborgne, 2005; Prahalad & Krishnan, 2009).

1. COMPETENCIAS CLAVE EN EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

La evolución del paradigma de la administración estratégica en perspectiva histórica sitúa a la dirección estratégica como el modelo que retomó a partir de los años ochenta las teorías de la organización industrial. Sin embargo, pronto orientó su análisis hacia la parte interna de la empresa, sobre la adquisición y control de las capacidades tecnológicas y organizacionales como elementos fundamentales de la estrategia en el desempeño superior y la ventaja competitiva de la empresa (Álvarez, 2003). En este modelo son dos las perspectivas dominantes: la primera hace énfasis sobre los determinantes contextuales de la competitividad; esta perspectiva es representada por la Escuela estructural (Mason y Bain buscaron identificar barreras de entrada para detectar las prácticas monopólicas basados en estudios de 1950). El modelo de Porter (1985) se basó en la hipótesis de Bain, "la estructura del sector determina la conducta de la empresa, a su vez determina el desempeño económico". Tempranamente el modelo de Porter, al igual que el modelo de Bain, centra su atención en el medio ambiente, no en las capacidades internas de la empresa (como los activos, las rutinas o, las prácticas). Porter-Bain colocaron al medio ambiente en el centro del análisis como determinantes del rendimiento de la empresa. La segunda perspectiva, el enfoque de los recursos de la empresa constituye una respuesta al modelo mencionado (Álvarez, 2003; Conell, 2008; Fierro, 2014).

³ Traducido como competencias básicas, centrales, clave, esenciales, fundamentales o medulares, en lo sucesivo se utilizarán estos términos indistintamente.

Por un lado, el concepto de “competencia distintiva” de Selznick (1957), Andrews escribió: (...) La competencia distintiva de una organización (...) es lo que puede hacer particularmente bien (Learned et al., 1969: 179, 180, 182 citado en Rumelt, 1994:xvi). Por otro lado, Mooney (2007) atribuye a Andrews la introducción del concepto “core competencias” para referirse al “núcleo de la competencia”. Argumenta que fue Ansoff (1965) quien previamente le confiere significado al concepto al describir sus elementos y discutir sobre la creación de un “hilo conductor” en las competencias de la empresa que representan “una relación entre los mercados y los productos presentes y futuros” (Andrews, 1971:46; Ansoff, 1965:105 citados en Mooney, 2007:110). Sin embargo, los estudios pioneros sobre el tema se encuentran en Penrose (1954, 1959, 1997) con su teoría del crecimiento de la empresa (Conell, 2008). A pesar de que la idea de que la competencia clave es un elemento importante en la estrategia exitosa no es novedosa; el papel tradicional que se le atribuyó es menos central, menos integrador y menos dinámico (Rumelt, 1994: xv-xix). Autores como Barney, 1991; Leonard-Barton, 1992 y Prahalad & Hamel, 1990 realizan nuevas aportaciones y añaden riqueza al significado del concepto. Se reconoce un importante avance, sin embargo, el concepto de competencias centrales se encuentra en el centro del debate teórico actual en la administración estratégica. Trabajos recientes concluyen que las competencias clave constituyen un constructo teórico que intenta explicar cómo y porqué una empresa alcanza el éxito económico.

2. ENFOQUE DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA Y LAS CAPACIDADES CLAVE

Penrose (1959) concibe a la empresa como una organización administrativa poseedora de recursos productivos, a los que clasifica en tangibles, intangibles y humanos (Tabla 1). Un recurso clave por su capacidad de combinar otros recursos a partir ideas, decisiones y actividades enfocadas para integrar y aprovechar oportunidades productivas con oportunidades del medio y hacer crecer la empresa es el recurso humano (Penrose, 1959:37). En otras palabras, cuando Penrose menciona el término “competencias”, hace referencia a las competencias asociadas con el modo en que se lleva a cabo la función de dirección. Adicionalmente considera que la empresa es un depósito de conocimiento contenido en los recursos humanos porque poseen competencias individuales, es decir, habilidades que se modifican y mejoran con el tiempo.

En este sentido, el conocimiento se puede adquirir de dos maneras. La primera, es cuando el conocimiento puede ser enseñado, aprendido de otras personas o de obras escritas. Es cuando dicho conocimiento puede ser expresado, transmitido y clasificado como objetivo, en principio, porque se puede decir que responde al estado de la ciencia. La segunda, se puede acceder a él mediante “aprendizaje en forma de experiencia personal”. Respecto a la experiencia, señala que es intrínseca a la propia actividad que se realiza y que el conocimiento obtenido de esta manera resulta, la mayor parte de las veces, intransmisible.

Con el incremento de la experiencia se dan cambios en el grado de conocimiento y en la capacidad de aplicar el conocimiento previo y el adquirido. De esta manera, “disponiendo de experiencia, una persona gana sabiduría, seguridad de movimientos y confianza, y todas estas cualidades llegan a formar parte de la misma naturaleza de la persona, e influyen sobre la cantidad y calidad de servicios que puede rendir a su empresa”. Por lo tanto, la relevancia de la experiencia está en el impacto más allá del individuo, al facilitar conocimiento creciente que otorga formas y posibilidades de actuar en la empresa. “Este aumento de conocimiento hace que la oportunidad productiva de una empresa varíe independientemente de los cambios en el medio ambiente y contribuye a individualizar la oportunidad de cada empresa” (Penrose,1959:59-60).

Un rasgo en Penrose es el papel sobresaliente que otorga a la experiencia como un mecanismo para adquirir e incrementar el “conocimiento tácito” que distingue a una empresa de otra. Para explicar el término “tácito”, Penrose (1997) se apoya en el razonamiento de Polanyi (1962) quién reconoce que las personas “pueden saber más de lo que pueden decir”. Esta idea, en el terreno de la empresa, significa que gran parte del conocimiento en ella, es tácito y que sólo puede ser adquirido en un momento en el tiempo a través “de aprender haciendo”; por lo tanto, el

conocimiento se encuentra distribuido (e igualmente disperso) y fragmentado entre todas las personas que integran a la empresa.

Estudios recientes consideran que el enfoque basado en los recursos de la empresa es la raíz u origen de la competencia clave (Wernerfelt, 1984; Rumelt, 1984; Barney, 1986, citados en Rumelt 1994: xv-xix). Afirman que la ventaja competitiva no se apoya en la estructura de la industria, sino más bien en la posesión de habilidades únicas difíciles de imitar, conocimientos, recursos o competencias. Dichas contribuciones, sobre esta corriente, analizan los procesos de acumulación de activos o de competencias como fuente de ventaja competitiva (Rumelt 1994: xv-xix). En tal sentido, argumenta que las empresas son heterogéneas entre sí debido a que poseen algunos activos y/o capacidades únicas.

Los elementos descritos a menudo conocidos como recursos estratégicos, pueden hacer toda la diferencia en la creación de la ventaja competitiva para la empresa. Por lo tanto, los esfuerzos de gestión tendrían que estar enfocados en alimentar y explotar estos recursos estratégicos (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). Barney (1991) contribuye en la dirección señalada, al afirmar que los recursos son todos aquellos activos, capacidades, procesos organizacionales, atributos de la firma y conocimientos, etc., controlados por la empresa, que a su vez le permiten concebir e implantar una estrategia que mejore su eficiencia y efectividad.

Los recursos mencionados son clasificados en tres grandes grupos: físicos, de capital humano y organizacional (ver figura 1). Estos recursos serán fuente de ventaja competitiva, siempre que cumplan cuatro condiciones: a) Valiosos para aprovechar oportunidades y neutralizar amenazas en el ambiente y permitir a la empresa concebir estrategias que mejoren su eficiencia y efectividad. b) Raros o poco comunes entre los competidores. c) Inimitables, ya sea porque la habilidad de la empresa para obtener los recursos depende de una situación histórica única, o porque la relación entre recursos y ventaja competitiva es tan ambigua que nadie sabe cómo duplicarla o por qué puede ser un fenómeno social muy complejo más allá de la habilidad de las empresas para dirigirlo e influirlo sistemáticamente (Barney, 1991: 101).

En la figura 1 se observa que el concepto de recursos adquiere una amplia gama de significados, las mismas capacidades se consideran como parte de los recursos. Sin embargo, Hafeez y compañía aclaran que las capacidades no son parte de los recursos debido a su naturaleza dinámica resultado del "hacer" (Hafeez, Zhang & Malak, 2002). En este trabajo se comparte tal apreciación sobre todo cuando se precisa que "los recursos de la empresa son los insumos de las capacidades". También se está de acuerdo en que "algunas capacidades desempeñan un papel más importante que otras en la realización de los objetivos del negocio de una empresa". A esas capacidades que juegan ese papel fundamental en la realización de los objetivos del negocio de la empresa le llama "capacidades clave". Precisan que tales capacidades clave poseen dos características, son relativamente únicas y altamente colectivas. Sobre el significado de estas características se abunda en la siguiente sección.

Figura 1. Evolución del significado del concepto "recursos", su relación con las capacidades clave.

Recursos	Clasificación
<p>Los Recursos y servicios productivos consisten en un conjunto de servicios potenciales que prestan "los factores esenciales en el proceso de producción" (Penrose: 1959: 28).</p> <p>Los recursos son todos aquellos activos, capacidades, procesos organizacionales, atributos de la firma y conocimientos, etc., (Barney, 1991:101). Son "Todo lo que se podría considerar como una fortaleza o debilidad de una empresa" (Wernerfelt, 1984 citado en Hafeez, Zhang & Malak, 2002).</p>	<p>Físicos o tangibles (planta, equipo, recursos naturales, materia prima y bienes semi-terminados).</p> <p>Intangibles, se subdividen en: <i>legales</i> (marcas, patentes), <i>organizacionales</i> (cultura corporativa) y <i>relacionales</i> (reputación, relaciones con proveedores).</p> <p>Humanos (habilidades y conocimientos de la mano de obra calificada o no calificada, personal de oficinas administrativas, financiero, legal, técnico y directivo).</p> <p>Físicos (tecnología, la planta y el equipo, la localización geográfica y el acceso a materiales).</p> <p>Capital humano (capacitación, experiencia, juicio, inteligencia, relaciones interpersonales y visión de los gerentes y empleados).</p> <p>Organizacionales (estructura de sistemas de información, la planeación formal e informal, los sistemas de control y</p>

Los recursos son insumos en el proceso de producción que son la unidad básica de análisis. Una capacidad es la suficiencia o potencial de un equipo de recursos para realizar alguna tarea o actividad (Grant, 1991 citado en Hafeez, et al., 2002).

coordinación, las relaciones informales entre grupos dentro de la empresa y con otras organizaciones).

Activos físicos (ubicación, edificio, puntos de venta).

Activos intelectuales (imagen y prestigio de marca, por ejemplo, Coca-Cola).

Activos culturales (la ética en el trabajo, por ejemplo, la creencia en el empoderamiento de Hewlet Packard). Se definen en un sentido amplio e incluyen aspectos sociales, políticos y dimensiones relacionales.

Fuente: Elaborado a partir de Grant, 1991; Hafeez, Zhang & Malak, 2002; Penrose, 1959 y Wernerfelt, 1984.

3. LA PERSPECTIVA DE COMPETENCIAS CLAVE (CORE COMPETENCIES)

La idea de "competencia clave" introducida por Prahalad y Hamel (1990), ha generado enorme interés (Rumelt, 1994: xv-xix). La idea principal es que "en el largo plazo, el desempeño superior de la industria se encuentra en la habilidad directiva para consolidar tecnologías y habilidades de producción en competencias que hicieran poderosa a cada empresa en lo individual para adaptarse rápidamente a las oportunidades del ambiente" (Prahalad & Hamel, 1990:81). Utilizan la analogía del árbol para explicar que las competencias clave de una empresa son como el sistema de raíces que "proporciona alimento, sustento y estabilidad", y advierten que "una empresa puede perder fuerza para competir por atender sólo a sus productos finales de la misma manera en que un árbol pierde importancia si nos fijamos solamente en sus hojas" (Prahalad & Hamel, 1990:82).

La figura 2, contiene ejemplos ilustrativos de capacidades clave como cualidades intrínsecas a la empresa que la impulsan al éxito económico, que además cumplen con los siguientes tres requisitos plantados en la literatura: Proveer acceso potencial a una amplia variedad de mercados. Contribuir a los beneficios del producto final percibidos por el cliente y, deben ser difíciles de imitar por los competidores. El sentido de dificultad tiene que ver con la compleja armonización entre el uso de la tecnología y las habilidades de producción. Se destaca el hecho de que las empresas que construyen liderazgos a nivel mundial utilizan no más de cinco o seis capacidades clave, pero que constituyen el centro de la estrategia de nivel corporativo (Prahalad y Hamel, 1990).

Figura 2. Cualidades intrínsecas de la empresa que la impulsan al éxito económico.

Casos	Capacidades clave, habilidades, beneficios, mercados
Sony Co.	<i>Miniaturizar productos</i> . Capacidad que va más allá de colocar un chip, se trata de armonizar el diseño de los microprocesadores e integrarlos a múltiples aplicaciones [y mercados] con base en el uso de nuevos materiales (Prahalad & Hamel, 1990:81).
3M	A partir del papel engomado (<i>sticky tape</i>) desarrolló capacidades clave en [mercados de] recubrimientos y adhesivos, película fotográfica, cinta magnética, cinta sensitiva a la presión y abrasivos recubiertos (Prahalad & Hamel, 1990:81).
Cannon	Canon, su capacidad de <i>desarrollo de producto</i> es el resultado de su <i>experiencia</i> en óptica fina, mecánica de precisión, y la microelectrónica (Hafeez, Zhang & Malak, 2002:30).
Honda	Producir algunos de los mejores motores y <i>sistemas de propulsión</i> del mundo provee a los clientes beneficios de gran valor: economía de combustible superior, potencia de aceleración, fácil de revolucionar y menos ruido y vibraciones (Hamel, 1994:13).
Ford	La capacidad de <i>gestionar el acceso a los mercados e infraestructura en todo el mundo</i> era una competencia central de Ford en los días en que tenía una posición global, hasta que entre 1970 y 1980 los productores japoneses comenzaron a poner sus propias capacidades de acceso a los mercados de todo el mundo, incluyendo fabricación local, fuertes redes de distribuidores y logística de piezas de repuesto (Hamel, 1994:17).
Excepción a la regla	<i>Competencias de procesos</i> relacionadas con la fabricación y que producen beneficios en costos sustanciales para el productor también se pueden considerar competencias básicas, a pesar de que se reflejan poco o nada en los beneficios al cliente (Hamel, 1994:13).
Sharp	Las competencias en <i>pantallas planas</i> dan acceso a mercados de productos tan diversos: pc portátiles, pantallas de proyección de video, televisores de bolsillo, y cámaras de video que emplean visores de pantalla plana (Hamel, 1994:15).
Nike	Ha aprovechado con éxito su <i>experiencia en marketing</i> , extendiendo su marca más allá de las zapatillas de deporte de la ropa deportiva y tiendas al por menor y la organización en los clubes deportivos y de las comunidades en línea que están dispuestos a comprar sus productos (Holmes, 2006 citado en Mooney, 2007:82).
Coca-Cola	La distribución es una competencia fundamental, ya que es una capacidad clave y una actividad

fundamental en la generación de valor para la empresa a través de la venta de sus bebidas. Aprovecha su poder de distribución para poner sus productos a disposición de sus clientes, dejar fuera a los competidores, y expandirse hacia nuevos mercados (Mooney, 2007:113)

Nota: Una competencia clave pueda realizar una importante contribución al valor percibido por el cliente pero no necesariamente tiene que ser visible o comprensible para él cliente. Por ejemplo, pocos clientes pueden expresar en palabras exactamente por qué es mejor la experiencia de manejo de un automóvil Honda que manejar un Chevrolet, pero muchos podrían asegurar que manejar un Honda es mejor. Igualmente, pocos usuarios de computadora podrían decir sobre las competencias que soportan la facilidad de uso de la interface de Macintosh, pero saben que la computadora es fácil de usar. Lo que es visible para los clientes es el beneficio, no los matices técnicos de la competencia clave que subraya los beneficios (Hamel, 1994:13).

Fuente: Elaborado a partir de los autores referenciados.

Sin embargo, la tipología de las capacidades que ofrece Hamel (1994) mediante tres categorías que involucran habilidades relativas al mercado, a la integración y la funcionalidad ofrece mejor perspectiva para nuestro análisis, pues describen tres conceptos considerados fundamentales para la empresa: el mercado, la flexibilidad para adaptarse a los cambios provenientes del mercado y hacerlo mediante el diseño de productos y servicios únicos (ver figura 3).

Figura 3. Clasificación de las capacidades clave con base en un conjunto de habilidades

Tipo de competencia central	Descripción y características
De acceso al mercado	Habilidades que permiten a una empresa estar cerca de sus clientes a través de la gestión del desarrollo de marca, ventas y mercadeo, distribución y logística, soporte técnico, etc.
Relacionadas con la integración	Permiten a una empresa hacer las cosas más rápido, en forma flexible y/o con un mayor grado de fiabilidad que la competencia. Por ejemplo, calidad, gestión del ciclo de vida, inventario justo a tiempo.
Relacionadas con la funcionalidad	Habilidades que permiten a la empresa invertir en servicios o productos con una funcionalidad única (productos con beneficios distintivos para los clientes, en lugar de mejoras incrementales).

Fuente: Elaborado con información de Hamel, 1994.

Hafeez, Zhang & Malak (2002) propone que en la determinación de las capacidades clave es necesario aislar las capacidades clave del resto de capacidades mediante la evaluación de dos dimensiones; "colectividad" y "atributo único". La colectividad se entiende que es la flexibilidad operativa para la empresa y se evalúa al medir la integración: a través de funciones, a través de negocios y a través de operaciones de producción. Es decir, la integración de las capacidades clave en las actividades de negocio de toda la compañía. El "atributo único" evalúa cada capacidad clave integrada contra los tres atributos de singularidad a saber: rareza, inimitabilidad e insustituibilidad a través de una escala de medición. Finalmente determina la capacidad básica a través de la flexibilidad estratégica la que se define mediante dos elementos: la redistribución de recursos y rutinas de reorganización. Esta propuesta metodológica se adapta para el propósito de este trabajo.

4. LA VENTAJA COMPETITIVA

Posiblemente uno de los conceptos de negocio más común, actualmente, es la ventaja competitiva. Mooney (2007) señala que a pesar de su amplio uso, pocas veces los investigadores tratan de definir el concepto, pues se confunde a menudo con otro tipo de competencias (Día y Wensley, 1988). Precisa que las excepciones incluyen el trabajo de Ansoff (1965), que define ampliamente la ventaja competitiva como las "propiedades de cada producto/mercados que le dará a la empresa una fuerte posición competitiva" (Ansoff (1965:79) y, Uytterhoeven, Ackerman & Rosenblum (1973) y Hofer & Schendel (1978), se refirieron a las ventajas competitivas como la manera en que una empresa aplica sus habilidades y recursos para un producto individual o mercado. Señala que una ventaja competitiva es el resultado de la manera en que una empresa hace uso de competencias y recursos para desarrollar productos y mercados.

Porter (1985) con su obra la ventaja competitiva impulsó el concepto. Explicó que una ventaja competitiva se refiere a los factores organizativos que permiten a una empresa superar a sus competidores. Sostiene mantener una ventaja competitiva tiene que ser el objetivo fundamental de la estrategia competitiva de una organización y que la creación de valor es el medio para alcanzarlo. Sobre el valor menciona que es lo que los compradores están dispuestos a pagar, y un valor superior surge de ofrecer precios más bajos que sus competidores por equivalentes beneficios o proporcionar beneficios únicos que compensen con creces el precio más alto (Porter, 1985:3). La argumentación de este autor construye un marco analítico para la evaluación de la ventaja competitiva sobre la base de la capacidad de la empresa para aprovechar internas para responder a las oportunidades ambientales externas y evitar las amenazas externas y debilidades internas.

5. COMPARACIÓN ENTRE COMPETENCIAS BÁSICAS Y VENTAJAS COMPETITIVAS.

Para proporcionar mayor claridad al concepto de competencias clave, éste se compara con el concepto de ventajas competitivas, Hamel (1994) asevera que una competencia central es, decisivamente, una fuente de ventaja competitiva, en la medida en que hace una contribución al valor y/o al costo. Pero no al revés, mientras que toda competencia básica es fuente de ventaja competitiva, no toda ventaja competitiva es una competencia básica (ver figura 4).

Tabla 4. Atributos esenciales de las competencias clave y ventaja competitiva.

Atributos	Concepto	
	Competencia clave	Ventaja competitiva
Constituye una capacidad para la empresa	Sí	Sí
Es una actividad que contribuye al valor y/o costo	Sí	Sí
Es difícil de imitar		Sí
Es valiosa para la empresa		Sí

Fuente: Adaptado a partir de Mooney, 2007.

Para ilustrar lo anterior, Hamel utiliza los siguientes ejemplos de ventaja competitiva que no son competencias clave (figura 5).

Tabla 5. Ejemplos que son fuente de ventaja competitiva

Empresa/planta/consumidores	Fuente de ventaja competitiva
A	Una empresa puede tener un acuerdo de licencia que le permite acceso único a una tecnología en particular.
B	Otra empresa se le concede una licencia exclusiva de importación para un producto en particular.
C	Una fábrica puede estar colocada preferentemente cerca de los proveedores de materiales.
D	Una planta puede estar localizada en una zona de bajo costo salarial
E	Los consumidores pueden preferir comprar a la empresa porque sus productos se fabrican localmente, es decir, en el país o región donde habitan o porque son producidos con denominación de origen.

Fuente: Elaborado a partir de Hamel, 1994.

Estos ejemplos permiten comprender mejor la diferencia entre una competencia clave de una ventaja competitiva. Una competencia clave es justo lo que su nombre indica, *una aptitud, una capacidad, una habilidad*. Una empresa puede tener muchas ventajas, vis a vis con sus competidores, que no descansan en las habilidades ni en aptitudes. Esto no significa que sea menos valioso para el éxito de la empresa, lo que quiere decir es que deben ser tratadas de manera diferente de las competencias básicas (Hamel, 1994:18).

La integración de conceptos útiles para este trabajo adapta las definiciones sobre competencias clave y ventaja competitiva propuestas por Mooney, 2007; Prahalad & Hamel 1990 y Hamel, 1994, de la siguiente manera: Una *competencia clave* como el conjunto de habilidades fundamentales

para desarrollar actividades que contribuyan al valor y/o al costo para una empresa; a los beneficios del producto final percibidos por el cliente y, proveer acceso a una amplia variedad de mercados. Una *ventaja competitiva* como una capacidad o recurso que son difíciles de imitar y son valiosos para superar a los competidores de la empresa. Son resultado de la manera en que una empresa hace uso de competencias y recursos para desarrollar productos y mercados.

6. TAREAS EN LA GESTIÓN DE LAS COMPETENCIAS BÁSICAS

Sobre lo que se tiene que hacer para lograr una competencia central, Hamel (1994) delinea cuatro tareas fundamentales en la gestión de dichas competencias básicas.

a) Identificación de las competencias básicas. Afirma que son necesarios los consensos debido a que “una empresa no puede gestionar activamente sus capacidades claves si sus directivos no comparten el punto de vista sobre cuáles son estas competencias clave”. Por lo tanto, existe la necesidad de claridad en la definición de las competencias básica en una empresa. Aunque la mayoría de los gerentes tienen algún sentido de “lo que hacemos bien por aquí”, pueden no tener idea de cómo dibujar cualquier tipo de vínculo entre habilidades particulares y la competitividad de los productos finales. Así que la primera tarea en la gestión de las competencias básicas es producir un "inventario" de las competencias básicas (Hamel, 1994:25).

b) Construcción de competencias básicas. La construcción de competencias clave requiere de la acumulación y la integración de conocimientos, que se encuentran dentro y fuera de la empresa. La capacidad de integrar las habilidades individuales en una competencia central requiere la comunicación interdisciplinaria y el aprendizaje. Una forma de reducir los costos de la construcción de competencias es pedir prestado habilidades y tecnologías de otras compañías. Esto se puede hacer a través de adquisiciones selectivas, acuerdos de licencia, joint ventures (empresas conjuntas), alianzas o contratación competitiva (Hamel, 1994:28-29).

c) Implementación de las competencias básicas. Para aprovechar una competencia básica a través de múltiples empresas, y en nuevos mercados, a menudo es necesario volver a implementar la competencia interna de una división o SBU a otra (Hamel, 1994:30-31).

d) La protección de las competencias básicas. La protección de la erosión conduce a la vigilancia continua por parte de la alta dirección. El liderazgo de la competencia central se puede perder de muchas maneras. Las competencias pueden marchitarse por falta de fondos; las competencias pueden fragmentarse mediante la división, particularmente donde falta compromiso y responsabilidad de los ejecutivos para la administración de la competencia; las competencias pueden pasar inadvertidas para los socios de la alianza (Hamel, 1994:32).

7. METODOLOGÍA

Se utiliza el estudio de caso múltiple para el análisis datos cualitativos. Es el más apropiado a partir de realizar un análisis comparativo entre los métodos más comúnmente utilizados en investigación cualitativa. Al seguir esta estrategia en la recopilación cualitativa de los datos permite conservar el carácter holístico en el contexto de la vida real de la empresa-sector. Su empleo se justifica debido a que la información cuantitativa disponible en la comprensión de capacidades clave en empresas del subsector de mármol es limitada.

El primer paso y el más importante es la identificación de capacidades a partir de la evaluación interna de las funciones del negocio de la empresa, tales como: la gestión general, la gestión financiera, comercialización, venta y estudios de mercado, I+D de productos, ingeniería, producción y la distribución, etc. Se adapta la metodología propuesta por Hafezz, Zhang y Malak

(2000) que incluye tanto medidas financieras como no financieras. Las medidas no financieras son los que reflejan las perspectivas de los clientes y la innovación. La perspectiva del cliente abarca medidas de satisfacción del cliente, conciencia de marca y la retención de clientes. Con respecto a la innovación, la principal medida utilizada es la tasa de introducción de nuevos productos.

En este trabajo se presentan resultados preliminares del sector de mármol en México. Su cartera de negocios incluye productos derivados del mármol para la industria de la construcción, el hogar y mercados comerciales en el extranjero. Se pidió a la administración de las empresas que identificara sus capacidades esenciales en cada área funcional. Estas capacidades son las que se perciben como las fortalezas de la empresa que son cruciales para el logro de los objetivos del negocio.

El proceso de mapeo se limitó al análisis de las actividades en el nivel operativo. De acuerdo con la percepción de la administración, se priorizaron de acuerdo con su importancia financiera y no financiera para el negocio. Teniendo en cuenta los objetivos y las estrategias del negocio, la gestión seleccionó cinco medidas como criterios de evaluación. Incluidas las medidas financieras de rendimiento sobre el capital invertido, crecimiento de las ventas y utilidades de operación y las medidas no financieras como la cuota de mercado y la introducción de nuevos productos.

8. RESULTADOS

La cadena productiva inicia con la fase de extracción en cantera. Intervienen ejidatarios y empresas con derechos de explotación por tiempo determinado, empresas beneficiadoras y jornaleros. La explotación, en la mayoría de las minas, se lleva a cabo en tajos a cielo abierto, se utilizan instrumentos básicos: marros, cuñas, barretas, picas mineras, martillos y cinceles. Algunas minas emplea maquinaria y avanzada tecnología de extracción: máquinas de corte de hilo diamantado, sierras mecánicas o cuñas hidráulicas.

Las características más sobresalientes en esta fase son la carencia de formación empresarial, uso intenso de mano de obra, bajo desarrollo tecnológico, resistencia al cambio tecnológico, escasez de fuentes de financiamiento lo que se traduce en altos costos de operación, baja rentabilidad y escasa competitividad comercial.

La segunda fase corresponde a la etapa de transformación en las plantas beneficiadoras de mármol y ónix, mediante actividades de corte, tallado pulido, laminado, empaque y embarque. En esta etapa participan pequeñas y medianas empresas de transformación de la materia prima en producto terminado. Dentro de estas empresas destacan, de manera importante, una gran cantidad de talleres de diseño y elaboración de figuras decorativas.

En esta fase, el componente tecnológico también es un factor crítico de la eficiencia productiva, entre los requerimientos están las cortadoras de hilo diamantado una de las técnicas más avanzadas en la industria que permite maximizar rendimientos de producción. En el corte pulido y terminado final son indispensables equipos de punta como laminadoras, calibradoras, parqueteadoras, cuadradoras, cabeceadoras y biseladoras. Sin embargo, debido a su alto costo, a la falta de liquidez y escasez de financiamiento la mayoría de las empresas utilizan tecnología rudimentaria como las cortadoras de agua, otros equipos y herramientas manuales.

La tercera fase es la distribución y comercialización, aquí participan intermediarios formando canales de distribución bien definidos, según el tipo de producto, si es un bien intermedio o un bien final. El primero se dirige, generalmente hacia la industria de la construcción para el mercado nacional e internacional. El segundo tipo de bien, se dirige hacia el mercado nacional y eventualmente al turismo internacional. En general, la labor de intermediación influye directamente en la formación del mercado como facilitador de las transacciones, pero también lo hace como integrador de los precios, según estimaciones, el precio del productor tiende a elevarse entre 10 a 20% antes de llegar al consumidor final.

A pesar que en el subsector de mármol el negocio principal es la fabricación, el análisis muestra que las competencias básicas son "la promoción" y "servicio al cliente". Competencias tales como "la definición de las especificaciones" y "pruebas" requieren algún grado de flexibilidad para calificar como las competencias básicas. Sin embargo, hay que entender que la promoción y el servicio al cliente se agregan valor sólo si existe una cartera de productos principales. En consecuencia las competencias básicas del subsector residen principalmente en el área funcional de las ventas y la comercialización.

9. CONCLUSIONES

A cinco décadas en el desarrollo y construcción de la teoría de la gestión estratégica, actualmente, se caracteriza por el contraste y paradigmas en competencia. Tal parece que cada nueva construcción teórica (curvas de experiencia, matrices de crecimiento, la investigación PIMS, análisis de la estructura de la industria, la teoría de juegos, teoría de los costos de transacción, la teoría de la agencia, etc.) aporta a la integración de una posible teoría unificada de la competitividad.

Sin embargo, existe divergencia de opinión en el campo estratégico en cuestiones comunes, como: lo qué hay alrededor de una teoría de gestión estratégica y, lo que debe tratar una teoría de gestión estratégica. Las opiniones son muy diferentes sobre si la gestión estratégica se trata de reaccionar o de anticipar, de si se ha creado la estrategia o emerge. Diversos aspectos siguen sin consenso, por ejemplo: si el proceso de formulación de la estrategia fluye de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba o en la parte media. Si la estrategia es más sobre hacer o más sobre el pensamiento. Si es el contenido o el proceso lo que importa en la elaboración de estrategias. Si la estrategia es prospectiva o retrospectiva. Si la estrategia es "posicionamiento" dentro una industria o sobre redibujar las fronteras de la industria para el propio provecho.

Por lo que es posible adelantar que la esencia de la gestión estratégica es la creación de una ventaja sostenible con base en competencias clave. Así, la dinámica de la estrategia es posible que se producto de un desajuste creado deliberadamente entre los recursos y las aspiraciones más que de la búsqueda de la adecuación entre la empresa y su entorno.

Al no haber acuerdo entre los diversos especialistas, se complica por el hecho de que los fenómenos en estudio están cambiando más rápido de lo que pueden ser descritos. Lo anterior es un síntoma de que aún no se encuentra una teoría robusta sobre la gestión de la estrategia y un consenso suficientes que puedan ayudar al estudiante de administración de negocios a tener claridad sobre este asunto. Sin embargo, no todo está perdido, queda claro que la estratégica trata sobre contingencias, las paradojas y la incertidumbre. Entonces, por qué esperar encontrar una teoría unificada de la competitividad, si precisamente en la diversidad y la variedad de paradigmas es donde el fenómeno complejo se recrea de éxitos y fracasos corporativos que enseñan.

Por lo tanto la perspectiva de la competencia clave constituye una manera adicional de abordar los problemas de competitividad y rentabilidad de las empresas. Después de haber hecho esta revisión teórica, es claro que el concepto de competencias clave merece futuras investigaciones y mayor atención desde el campo de la gestión estratégica.

¿Qué requisitos necesitan cubrir las empresas de mármol? Aprender a profundidad sobre los consumidores finales y sus experiencias para diseñar sistemas que se conviertan en plataformas de experiencias, enfocar sus ofertas en sus competidores, desarrollar relaciones de colaboración con una gran diversidad de socios: diseñadores, desarrolladores de software, expertos, usuarios, etc.

BIBLIGRAFÍA Y REFERENCIAS

- Álvarez, M. L. (2003): "Competencias centrales y ventaja competitiva: el concepto, su evolución y su aplicabilidad". En revista Contaduría y Administración, N. 209, p.5-22.
- Barney, Jay B. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage". Journal Management, N.17, p. 99-120.
- Conell, Carol M. (2008): "Firm and government as actors in Penrose's process theory of international growth: implications for the resource-based view and ownership-location-internationalisation paradigm". Australian Economic History Review, N. 48, p. 170-194.
- Fierro, Eréndira (2014): "La innovación organizativa y el efecto de la medición de la gestión del conocimiento –Hospitales públicos del estado de México, 2011". Tesis doctoral en Ciencias Económico Administrativas. Facultad de Contaduría y Administración-Facultad de Economía. Universidad Autónoma del Estado de México.
- Grant, Robert M. (1991): "The resource-Based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation". California Management Review. N.33, p. 114-135.
- Grant, Robert M. (1996): "Toward a knowledge. Based theory of the firm", Strategic management journal, N.17, p. 109-122.
- Hafeez, K., Zhang, Y., & Malak, N. (2002): "Core competence for sustainable competitive advantage: a structure methodology for identifying core competence". IEEE transactions engineering management, N. 49, p. 28-35.
- Hamel, Gary & Heene, Aimé (1994): "Competence based competition". Gary Hamel and Aimé Heene (Ed.). John Wiley & Sons Ltd, New York.
- Hamel, Gary (1994): "The concept of core competence" p. 11-33. En Hamel & Heene (Ed.) Competence-Based Competition. New York, EUA.
- Kim, Chan W., & Mauborgne, Renée . (2005): "La estrategia del océano azul: cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia". Harvard Business School Press-Grupo Editorial Norma, México.
- Mooney, Ann (2007): "Core Competence, distinctive competence, and competitive Advantage: What is the difference?" Journal of Education for Business, N.83, p.110-115.
- Penrose, Edith (1959). The Theory of Growth of the Firm. Oxford, Basil Blackwell.
- Penrose, Edith (1997): "The Theory of the Growth of the Firm" en Foss, N. (ed), Resources, Firms and Strategies. Oxford University Press, U.S.A.
- Penrose, Edith. (1954): "Research on The Business Firms Limits to The Growth and Size of Firms". American Economic Review, N.2, p.531-543.
- Polanyi, Michael (1962): "The tacit dimension". The University of Chicago Press. EUA.
- Porter, Michael (1985): "Competitive advantage". Free Press, Boston.
- Prahalad, C.K., & Krishnan, M. S. (2009): "La nueva era de la innovación. Cómo crear valor a través de las redes globales". McGraw Hill, México.
- Rumelt, Richard P. (1994): "Foreward", xv-xix. En Hamel & Heene (Ed.) Competence-Based Competition. New York.