CAPÍTULO 2.

2. Las competencias centrales en las MIPYMES basadas en la generación de valor como fuentes de ventaja competitiva.

Por: Ramiro Fernando Urresta Yépez

¡Estamos en crisis! Es una afirmación muy común en países latinoamericanos y lo decimos con tanta seguridad y desenfado que nosotros mismos lo creemos, sin saber ni profundizar en las connotaciones que esta "crisis" de existir, cosa que no es tema de este documento demostrar o no, conlleva efectos no solo a nivel económico sino también social, político y cultural que trascienden nuestra propia capacidad de asimilación e internalización plena. (Neft, 1993).

Las llamadas micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), en Latinoamérica y específicamente en el Ecuador, han venido creciendo aceleradamente en varios sectores de la economía, principalmente en el tema de servicios. De acuerdo a datos del INEC, para el año 2015, el 99,5% de las empresas existentes en el país son Mipymes, dejando solo el 0,5% a las consideradas como grandes empresas. Las Mipymes son parte cada vez más importante en la economía de sectores como: comercio al por mayor y menor, reparación de vehículos automotores, industrias manufactureras, explotación de minas y canteras, actividades financieras y seguros, construcción, transporte, almacenamiento, comunicaciones, bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas; además de servicios comunales, sociales y personales.

Según datos de la Superintendencia de Compañías, el aporte a la generación de utilidades en el año 2013 fue de 904,50 millones de dólares con un 21% de participación, dejando el resto a las grandes empresas. Aunque hubo una disminución de ingresos y ganancias respecto a los años anteriores, el porcentaje de aporte al total bordeó este mismo porcentaje.

Las Mipymes contribuyen enormemente a la generación de empleo y combate a la pobreza en países en vías de desarrollo. No obstante, el

crecimiento y desarrollo de estas organizaciones en granmedida se debe a la inercia del boom petrolero y al aprovechamiento de oportunidades, más que a la aplicación de estrategias de crecimiento planificado por parte de los directivos, generando poca competitividad y vulnerabilidad de este sector ante la competencia nacional y extranjera.

En consecuencia, es importante analizar modelos teóricos y su posible aplicación a las Mipymes para la generación de competencias centrales que proporcionen ventajas competitivas sostenibles, basadas en el concepto de valor para el cliente.

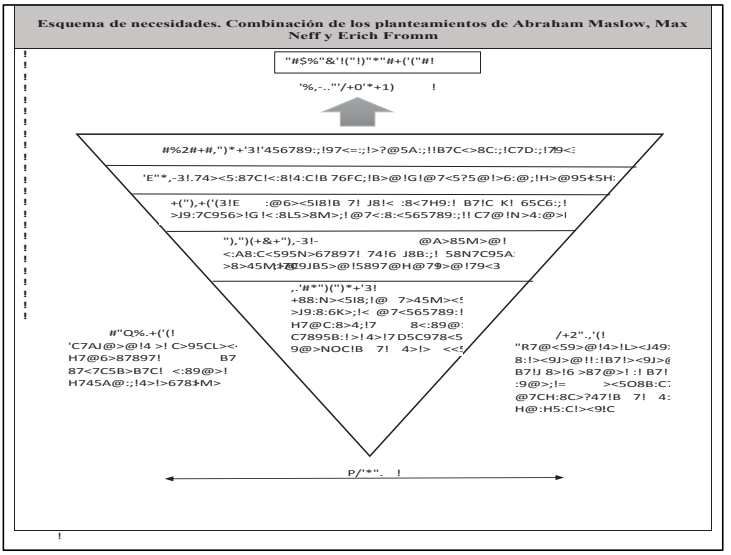
1. Las necesidades en las organizaciones

Muchos estudios se han realizado para medir y comparar el desempeño organizacional y su relación con la motivación de los empleados. Las organizaciones al igual que los individuos tienen necesidades y existe una compatibilidad potencial entre las necesidades organizacionales y las necesidades de los individuos que las integran. Si la empresa se estructura de tal manera que los individuos puedan satisfacer a través de su trabajo las necesidades individuales y las de la organización, se logrará una mayor efectividad en la empresa. (León, et al., 2002).

Empleando la jerarquización de las necesidades individuales propuestas por Maslow, combinándolas con las propuestas de necesidades organizacionales de Neft y Fromm, se puede lograr la efectividad y satisfacción requerida por la organización y por sus individuos, mejorando niveles de productividad y competitividad. (Montoya y León, 2004) Esto se explica a continuación:

Figura. 1.

Esquema de necesidades



Fuente: Montoya y León (2004).

Cuadro 1

Analogía entre necesidades humanas y necesidades de la organización

Analogía entre necesidades humanas y necesidades de la organización	
Necesidad Humana	**Necesidad de la organización**
Subsistencia	Demanda
Afecto	Recursos
Identidad	Dirección
Entendimiento	Eficiencia
Trascendencia	Eficacia
Sustentadas en seguridad y libertad individual y organizacional producirán placer y autorrealización en los individuos, productividad y competitividad en la organización.	

Fuente: Montoya y León (2004)

Así como las organizaciones y los individuos comparten necesidades, también requieren de capacidades, habilidades y competencias que comparten y se complementan para lograr los objetivos y la generación de ventajas competitivas. Estas competencias deben basarse en las necesidades y beneficios esperados por los clientes de la organización.

2. Valor para el cliente

Los clientes actuales tienen expectativas más altas, poseen mayor información, acceso a mercados globales, lo que les proporciona una gran variedad de productos y servicios. Las empresas de hoy deben gestionar su organización orientándose al mercado, es decir a sus clientes y a la competencia.

De acuerdo con el cambio de la situación del mercado, varios de los nuevos métodos de marketing han surgido desde los años setenta, de centrados en el producto y simplemente centrados en la calidad del producto, a orientados al cliente, hasta la propuesta del concepto de valor del cliente en los años noventa.

Porter (2010) cree que la ventaja competitiva es el valor creado por las empresas para los clientes y el valor del cliente se considera una nueva fuente de ventaja competitiva. Sin embargo, la definición de valor del cliente en la teoría del marketing aún no se ha unificado, al punto que existen diferencias en las opiniones académicas sobre el valor del cliente.

Cuadro. 2
Definiciones de Valor para el cliente

DEFINICIÓN DE VALOR PARA EL CLIENTE	AUTOR
Define el valor del cliente como la evaluación general de la utilidad por los beneficios ganados y beneficios perdidos del producto percibido por los clientes.	Zaithaml
Valor para el cliente es el poder percibido del mercado después de ajustar el precio relativo de los productos de la empresa.	Gale
Valor percibido por el cliente es la evaluación que hace el cliente sobre la diferencia entre todos los beneficios y todos los costos de una oferta de marketing, en comparación con las	Kotler
ofertas de los competidores.	
La diferencia entre beneficios percibidos y costos percibidos por el cliente	Best
Valor del cliente es la preferencia percibida y la evaluación de los atributos del producto que ayudan al cliente para alcanzar sus metas y objetivos, y los efectos actuales de tales atributos y los resultados de su uso en situación particular.	Woodruffs
Es la percepción, medición y evaluación que hace el cliente entre los atributos del producto, el rendimiento del producto y los resultados de uso para ayudar a los clientes a lograr su objetivo y todos los costos que han sido pagados en consecuencia en comparación con los competidores o sus propias expectativas en situaciones particulares.	Guoping

Todos coinciden en que el cliente es el centro de toda estrategia de generación de valor desde las empresas. Sin el conocimiento sobre sus necesidades, percepciones, gustos, demandas y el análisis pertinente de los tipos de costos, es imposible generar de valor.

Para Guoping (2012) el valor para el cliente tiene algunas características:

- Individuación del valor del cliente.- El valor del cliente, como grado de sentimiento psicológico, es mayormente probable que sea subjetivo.
- Interacción del valor del cliente.- Los clientes perciben a las empresas y sus productos, y estas a su vez afectarán la percepción

y comprensión de los clientes.

- Dinámica del valor del cliente.- El valor que perciben los clientes del producto o servicio puede cambiar en cualquier momento.
- Diversidad de los factores que influyen en el valor del cliente.- Factores como la calidad del producto o servicio, precio, entre otros, ejercerán diferentes influencias en el valor del cliente.

En temas de valor es importante entender cómo piensan y qué genera valor a los diferentes tipos de consumidores. Para Best (2007), los usuarios finales de los productos están interesados en los beneficios que proporciona el producto físico, en los beneficios que proporcionan los servicios, en la imagen de marca (beneficios emocionales) y en todos los costes asociados a la compra. En contraste, los intermediarios que venden los productos de las empresas fabricantes a los consumidores tienen diferentes formas de percibir valor. Los intermediarios se sienten atraídos, satisfechos, y retenidos con un valor de transacción superior. El valor de transacción se basa en el margen que aporta el producto por metro cuadrado de espacio, en el valor del inventario requerido, en la rotación del inventario (número de veces al año que se vende el nivel de inventario) y en los gastos de marketing asociados con la promoción del producto.

3. Desarrollo de competencias centrales, básicas o principales en las organizaciones

La situación actual de las Mipymes en el Ecuador obliga a replantear su modelo de gestión estratégica y mucho más en las asentadas en la frontera colombo – ecuatoriana; ya que, por las connotaciones políticas, económicas, sociales y geográficas que afectan a los dos lados de la frontera, estas se han visto afectadas negativamente, tendiendo a competir en desventaja frente a otras empresas ubicadas en el interior de cada país, sin considerar la fuerte competencia de empresas multinacionales. Por ello analizaremos estas competencias centrales como una fuente importante para generar ventajas competitivas desde el punto de vista del valor para el cliente.

Prahalad y Hamel. (1990) acuñaron el término core competence

y propusieron que las organizaciones sobrevivientes de la primera ola de competencia global estaban convergiendo en estándares similares de calidad y costo de los productos, y que cada vez estos factores se hacían menos importantes como una ventaja competitiva. En el largo plazo el desempeño superior derivaría de la habilidad de la dirección para consolidar tecnologías y habilidades de producción en competencias, que hicieran más poderosa a cada empresa del grupo empresarial y la ayudaran a adaptarse rápidamente a las oportunidades cambiantes del ambiente.

Se critica el hecho de que las empresas se enfoquen más a los mercados y no a las capacidades internas; asimismo, se plantea que, así como existe un portafolio de negocios, debería haber un portafolio de competencias.

Para que una organización entendida como un ser vivo y como un sistema abierto aprenda y se transforme para ser competitiva, deberá establecer una serie de competencias centrales, que se constituya como una ventaja competitiva construida en el tiempo y que no se puede imitar fácilmente. (Leonard-Barton, 1995; Prahalad, 1998).

3.1 Definición de competencia central

Como menciona Álvarez (2003), el estudio de las competencias centrales (Core competences) ha sido motivo de discusión y controversia en el mundo académico, debido a que las propuestas teóricas buscan características endógenas de las empresas que se puedan rastrear, desde sus productos y portafolio de innovaciones hasta un desempeño superior sustentable. Sin embargo, el debate respecto a la emergencia y evolución de las capacidades de la empresa y su relación con una ventaja competitiva continúa: en primer lugar, la posibilidad de detectar, comprender y manipular las competencias centrales de la empresa no se ha probado y, en segundo lugar, los términos de competitividad y ventaja competitiva se emplean indistintamente, además de que no son claros en cuanto a su definición y forma de medición.

Álvarez (2003) define a las competencias centrales como “cualidades intrínsecas del grupo empresarial que lo impulsan al éxito económico; estas

cualidades se expresan a través del aprendizaje colectivo en la organización, específicamente cómo coordinar diversas habilidades de producción e integrar múltiples corrientes de tecnología en las empresas del grupo y en los productos finales". Menciona además que estas competencias centrales deben cumplir con tres requisitos:

a. Proveer acceso potencial a una amplia variedad de mercados
b. Contribuir significativamente a los beneficios percibidos por el cliente del producto final
c. Deben ser difíciles de imitar por los competidores.
(Prahalad y Hamel, 1998), citado por Álvarez (2003)

Para Prahalad & Hamel (1990), las competencias centrales son el conocimiento acumulado de la organización, en particular, sobre cómo coordinar las diferentes competencias de producción y los conocimientos de la integración orgánica de múltiples tecnologías.

De esta definición se derivan tres a tributos sobre las competencias centrales: Acumulación de conocimiento, Integración de este conocimiento en la organización, y Acumulación de la competencia central corporativa.

Guoping (2012) menciona en su artículo que la competencia central corporativa tiene cuatro características:

- Valorabilidad: las capacidades de una organización se convierten en competencias centrales de la organización solo cuando contribuyen a la generación de valor (beneficios) para sus clientes.
- Heterogeneidad: la competencia central de la empresa debe ser aquella capacidad única, que no posean los competidores. De no ser así, solo estaremos hablando de una capacidad universal que posee la industria o el sector.
- Escalabilidad: la competencia central debe permitir la generación de economías de escala, puede dar a las empresas la oportunidad de entrar en una serie de mercados potenciales y traer la ventaja competitiva en la industria. Si la competencia básica de la empresa

se limita a un mercado de productos y no se comparte con otros productos, no es la competencia principal de una empresa.
- Inmovilidad: la competencia central de la empresa es el resultado acumulativo del aprendizaje de la empresa y del aprendizaje colectivo, marcado profundamente con las características de la organización. Tiene los atributos de la dependencia de la trayectoria y confusión, dificultando la imitación por parte de los competidores.

Leonard-Barton (1995) manifiesta que para crear y mantener competencias centrales se requieren dos habilidades básicas dentro de una organización:

- Saber cómo administrar las actividades que crean conocimiento
- Entender exactamente qué constituye una competencia central, cuáles son sus dimensiones

Cardy y Selvarajan (2006) clasifican las competencias en dos categorías: Personales que corresponden a los individuos dentro de la organización, que poseen conocimientos, capacidades, habilidades, experiencia y rasgos de personalidad. Por otro lado, Corporativas que son procesos y estructuras que residen dentro de la organización y le pertenecen incluso cuando los individuos se van. Estas categorías interactúan e influyen una en la otra.

Álvarez (2003) sugiere cinco pasos para administrar las competencias centrales:

a) Identificarlas, inventariarlas, conseguir consenso entre el personal de la empresa y marcas de referencia (bench marks)
b) Decidir qué competencias deben adquirirse para mercados actuales o futuros
c) Establecer cuáles competencias deben desarrollarse en el largo plazo y por quién
d) Difundir su aplicación a través de diversas unidades de negocios y dentro de nuevos mercados
e) Defender y proteger las competencias centrales.

Cuadro 3. Perspectivas sobre la definición de competencias centrales

PERSPECTIVA	INVESTIGADORES
La competencia central implica la comprensión de alguna disciplina o tema intelectual	(Bakker et al., 1994, Banerjee 2003; De Carois 2003; Guimaraes et al. 2001; Gallon et al. 1995; Grandstrand et al. 1997; Hafeez et al. 2002; Henderson y Cockburn 1994; Petroni 1998; Prahalad & Hamel 1990; Walsh & Linton 2001).
Una competencia central implica conocimientos de algunos fenómenos específicos	(Por ejemplo Gallon et al., 1995, Goddard, 1997, Hafeez y otros, 2002, Henderson & amp; Cockburn 1994; Grandstand et al. 1997; Leonard-Barton 1992; Lorenzoni & Lipparini 1999; Meschi & Cremer 1999; Miyazakil 1999; Onyeiwu 2003; Prahalad & Hamel 1990; Walsh y Linton, 2001)
Una competencia central para incluir una tecnología o una habilidad para usar una tecnología	(Bakker et al 1994, Bogner & Thomas 1994, Drejer 2001, Drejer & Sorenson 2002, Daneels 2002; Día 1994; Duysters y Hagedoorn 2000; Grandstand et al. 1997; Gorman & Thomas 1997; Hafeez Et al. 2002; Hamel & Prahalad, 1994; Klein y Hiscocks 1994; Leonard-Barton 1992; Petts 1997; Onyeiwu 2003; Torkkeli & Tuominen 2002; Walsh & Linton 2001; Wang et. Al 2004).
La competencia incluye las habilidades funcionales dentro de una organización	(Bogner & Thomas 1994, Bove et al., 2000; Davies & Brady 2000; De Carolis 2003; Gallon, et al. 1995; Goddard 1997; Hafeez et al. 2002; Harmsen Et al. 2000; Javidan 1998; King & Zeithaml 2001; Klein y Hiscocks 1994; Knudsen 2000; Leonard-Barton 1992; Meyer & Utterback 1992; Moorman y Slotegraaf, 1999; Onyeiwu 2003; Petts 1997; Snow & Hrebiniak et al. 1980; Stuart et al., 1995; Thomas & Pollock, 1999; Torkkeli & Tuominen 2002; Walsh y Linton, 2001; Wang et. Al 2004).
Una competencia central que incluye una integración de algún tipo, usualmente de técnicas o funcionales	(Collis y Montgomery 1995, Gallon et al 1995, Gorman & Thomas 1997; Grant 1996; Hamel y Prahalad, 1994; Hafeez et al. 2002; Henderson y Cockburn 1994; Petts 1997; Prahalad & Hamel 1990; Sánchez et. Al., 1996; Torkelli & Tuominen 2002; Wang et. Al 2004)
Una competencia central para incluir habilidades organizacionales generalizadas, aplicables a través de tecnologías o funciones.	(Baker et al., 1997; Bergenhenegowen et. Al, 1997; Bonn 2001; Davies & Brady 2000; Harmsen et al. 2000; Henderson y Cockburn 1994; Koch 1997; Major et al. 2001; Meschi & Cremer 2001; Moorman y Slotegraaf 1999; Nelson & Winter, 1982; Prahalad y Hamel 1990; Tucker 2001; Invierno 2003)

Fuente: Basado en Edgar y Lockwood (2008)

En resumen, los investigadores plantean que las competencias básicas, principales o centrales implican el conocimiento de disciplinas, tecnologías y fenómenos específicos; habilidades específicas y habilidades generales organizacionales en pensamiento estratégico e innovación.

Según Édgar (2000), la dinámica de la competencia central es que los individuos dentro de la empresa posean una comprensión de las tecnologías generales, que permite la comprensión cabal de algunos fenómenos y sus disciplinas afines, que apoyan la familiaridad con el producto o servicio, tecnologías y subtecnologías cada vez más específicas. La comprensión del producto y sus clases de servicio, que forman la base para la adquisición de ciertas habilidades funcionales y tecnológicas, se integran en una habilidad combinada, donde las destrezas integradas se desarrollan, respecto de sus habilidades y comprensiones que pueden influyen de forma iterativa.

3.2. Actividades y dimensiones de las competencias centrales

Para crear y mantener competencias centrales se requieren de dos habilidades básicas dentro de una organización: saber cómo administrar las habilidades que crean conocimiento y entender exactamente qué constituye una competencia central y sus dimensiones.

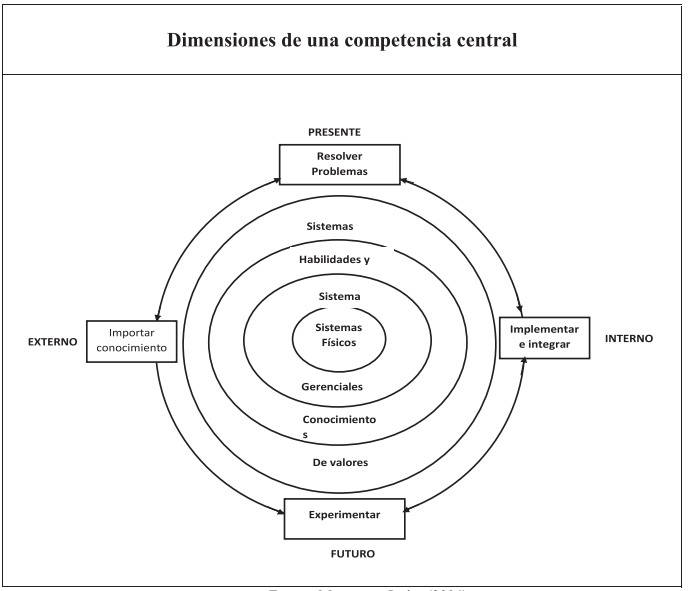
Existen cuatro actividades críticas en la construcción de conocimiento, básicas para la gerencia de la innovación (Leonard-Barton, 1995):

- Conseguir cómo resolver problemas operativos a través de la experticia multifuncional
- Integrar nuevas herramientas y metodologías
- Experimentar y crear prototipos
- Importar conocimiento externo a la organización y aprender del mercado

La competencia central se puede definir en cuatro dimensiones:

- Sistemas físicos
- Habilidades de la gente
- Sistemas administrativos
- Valores

Figura 2. Dimensiones de una competencia central



Fuente: Montoya y León, (2004).

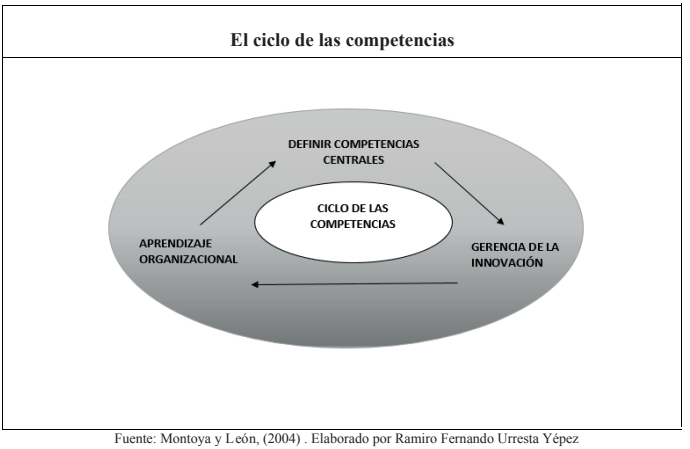
Como se puede observar en el Figura, las actividades básicas para la gerencia de las innovaciones en productos, procesos y servicios se establecen de tal forma que la organización administre los elementos internos y externos del conocimiento, así como los elementos presentes y futuros de este conocimiento dentro de la organización, basada en las distintas dimensiones del quehacer administrativo.

En una organización la generación de conocimiento ocurre al combinar las distintas individualidades de la gente con un conjunto particular de actividades. Esta combinación que constituye una competencia central e implica múltiples tecnologías (hardware y software), aprendizaje colectivo (en niveles y funciones múltiples) y capacidad para compartir (más allá de las fronteras geográficas y de negocios), es la que activa la innovación.

3.3 Ciclo de competencias

Para Hamel y Prahalad (1998), citado por Montoya y León (2003), una organización innovadora debe crear, mantener y mejorar un ciclo de competencias con las cuales sostenerse en un mercado globalizado y así evitar rigideces en las competencias, es decir, que una competencia que se desarrolló y funcionó en su momento, no necesariamente debe mantenerse en el tiempo como competencia central. Este ciclo está conformado por competencias centrales de la organización, la gerencia de la innovación y el aprendizaje organizacional, en donde inicialmente la empresa deberá identificar sus competencias centrales; transformarlas en nuevos procesos, productos y servicios, y finalmente aprender de los proyectos exitosos y también de los no exitosos, para utilizando este aprendizaje mejorar las competencias actuales y desarrollar nuevas.

Figura 3. El ciclo de competencias



Fuente: Montoya y León, (2004) . Elaborado por Ramiro Fernando Urresta Yépez

En una Mipyme basada en competencias centrales la generación de ventajas competitivas no residirá en sus productos sino en sus competencias centrales, en la capacidad de gerenciar las tecnologías y habilidades productivas dentro de los saberes individuales de todas las unidades de negocio. (Tidd, 2000)

3.4. Implementación de un modelo adaptativo mediante el ciclo de competencias

Para el presente estudio tomamos la propuesta de Montoya y León (2004) en la que se plantean el siguiente proceso:

3.4.1. Identificación y generación de competencias centrales

El manejo de competencias según Prahalad (1998) requiere al menos de cinco actividades distintas:

- Acceder a nuevo conocimiento y absorberlo: Contratando gente que posea ese conocimiento, es complicado pero no imposible, que una organización asimile nuevos conocimientos y habilidades. La experticia evidencia que, para una pequeña empresa es más fácil adaptarse y asimilar nuevo conocimiento que para la gran empresa, por que requiere del compromiso de la alta gerencia, en comunicar el nuevo rumbo estratégico y verificar la implementación en los distintos niveles.
- Integrar las múltiples corrientes de conocimiento: Es fundamental para la gerencia el emprendimiento de nuevos proyectos que logren la asimilación del nuevo conocimiento y contrastarlo con el antiguo; todo esto, con la conformación y participación de equipos multidisciplinarios que garanticen al aprendizaje y el éxito de los proyectos.
- Compartir más allá de la distancia y las diferencias culturales: La gerencia necesita conocer los patrones de socialización con los grupos involucrados ya que, al ser multidisciplinarios y frecuentemente multiculturales, se generan conflictos por las diferencias culturales, diversidad intelectual y modos de aprendizaje.
- Aprender a olvidar: Tal vez resulte fácil para un individuo dentro de una organización el aprender algo nuevo, que el olvidar algo que ya sabe. El desarrollar la capacidad de olvidar, “desaprender”, aprender y reaprender, es muy importante en el entorno organizacional competitivo actual.
- Expandir las competencias más allá de los límites de la unidad de negocio (UN): Todas las UN deben tener una comprensión común de la evolución de los patrones de mercado y la tecnología. Es

decir, evitar la orientación de las estrategias centradas en las UN, impediría el compartir competencias entre la UE. Pero se requiere también un sistema de soporte organizacional adecuado.

Este proceso para desarrollar nuevas competencias según Hamel y Prahalad (1998), suele darse en tres niveles:

- Desarrollar una arquitectura estratégica que permita visualizar cómo será el futuro
- Pasar al interrogante clave: ¿Qué nuevas competencias necesita la organización?
- Preguntarse: ¿Cómo adquirir esas nuevas competencias?

3.4.2. Gerencia de la innovación

Las empresas son creadas para resolver problemas y satisfacer necesidades de los clientes, mediante la transformación de productos y servicios. Para esto debe utilizar nuevos modelos de negocio en los que la innovación sea radical y constante. (Montoya y León, 2004). Es necesario entonces adaptarse, cambiar la estrategia, revisar la misión y visión organizacional con la finalidad de construir verdaderas ventajas competitivas.

Aparece el concepto de Gerencia de las innovaciones, encargada de detectar necesidades de innovación organizacional y tecnológica, conocimientos sistematizados para la producción de nuevos bienes y servicios. Formas de ejecución que permitan integrar todas las áreas y UN, transformando el sistema organizacional y su entorno.

Tienden a desaparecer las estructuras jerárquicas verticales, porque impiden el ser competitivo, las empresas se vuelven más flexibles y simples en su estructura basándose en el conocimiento y la generación de valor. Tienen una visión más sistémica en la organización de sus procesos y la gestión de sus insumos y productos. Se clarifica el papel de cada subsistema en la organización, su dimensión y su aporte a las innovaciones.

De acuerdo con Beltrán (1999), los elementos del sistema organizacional

que hay que modificar son:

1. Usuario o cliente, a quien conocemos e investigamos para detectar sus necesidades y descubrir qué es lo que le genera valor en nuestros productos y servicios.
2. Producto basado en el conocimiento del cliente, con especificaciones que buscan darle valor.
3. Proceso, sistémico y transformador de insumos en productos y servicios que incluyen procesos de apoyo gerencial y operativo.
4. Recursos, de calidad y oportunidad que garanticen la generación de valor.

Estos elementos interactúan y son interdependientes, pero en su conjunto logran el éxito de la organización como sistema. Para generar innovaciones en la organización, basándose en la cadena de valor, se recomienda trabajar en tres dimensiones posibles:

- Organizacional (procesos gerenciales)
- Instrumental (procesos clave)
- Actitudinal (procesos clave).

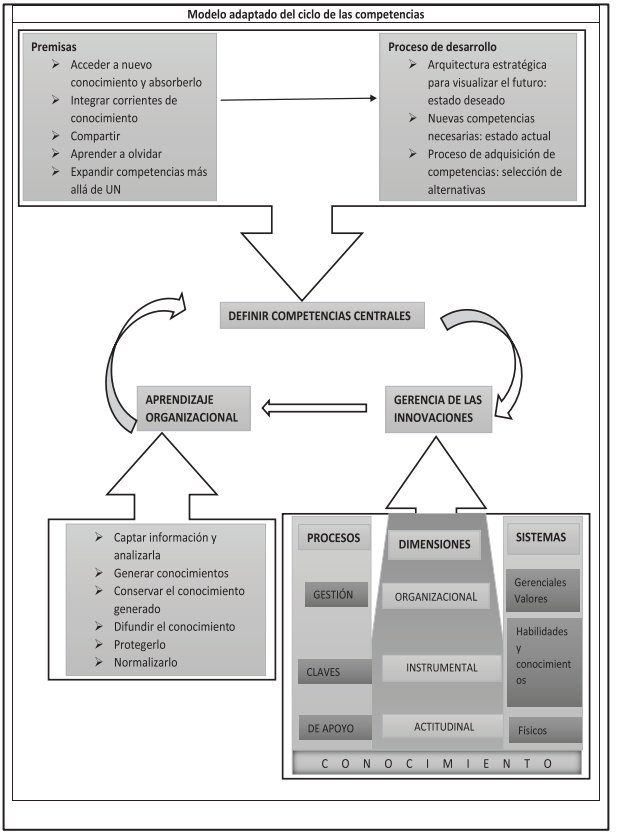
Estas dimensiones corresponden a los sistemas gerenciales y de valores, habilidades y conocimientos, y los sistemas físicos, respectivamente, los cuales buscan establecer las bases para el aprendizaje organizacional a través de la incorporación de conocimiento, la distribución de la información y la memoria organizacional.

Una vez que se realice el primer ciclo de competencias, este reiniciará con la evaluación de las competencias existentes y el establecimiento de nuevas competencias centrales. Será necesario analizar nuevamente el estado deseado y actual de la organización; debiendo definir las alternativas de variación de procesos actuales críticos o generación de nuevos procesos (innovaciones), con miras al aprendizaje organizacional y al fortalecimiento de las competencias, como la ruta para la creación de un círculo virtuoso de innovación organizacional permanente. (Leonard-Barton, 1995; León, 2000)

3.4.3. Aprendizaje organizacional

La interrelación entre cada una de las dimensiones (procesos) representados por los sistemas descritos, forjará la creación, mantenimiento y evolución de un núcleo de capacidades de gestión del conocimiento. Estas capacidades permitirán monitorear la información y crear nuevos conocimientos producidos en la organización y su entorno. Podrán apropiarse, acumular y creando conocimientos que generen procesos de aprendizaje organizacional, fortalezcan las competencias centrales e identifique nuevas competencias, definiendo los perfiles competitivos organizacionales.

Figura 4. Modelo adaptado del ciclo de competencias



Fuente: Montoya y León, (2004).

Conclusiones

Una competencia es la combinación de distintos recursos en capacidades y posteriormente en competencias; es aquello que la empresa realmente sabe hacer bien. (Hollensen y Arteaga, 2010).

Álvarez (2003), advierte que la base de competencias puede ser destruida por el adelgazamiento de la empresa, pues ésta no reconoce a la gente como la reserva básica del conocimiento, la experiencia, la cultura y la visión.

Es necesario analizar, comprender e identificar constantemente el valor del cliente para cultivar competencias corporativas básicas basadas en los clientes; el artículo define el valor del cliente y el núcleo corporativo utilizando el método de inducción y describe las características de estos dos conceptos. El autor analizó la relación intrínseca del valor del cliente y la competencia central corporativa a través de la encuesta y métodos de análisis de casos, determinado que el valor del cliente es el punto básico para cultivar la competencia corporativa básica. La competencia corporativa es la plataforma de una empresa para crear clientes valor y desarrollarse continuamente.

Cuando la organización sea consciente de la necesidad de realizar modificaciones en la manera de hacer las cosas, de cambiar para mejorar, entonces podrá no solo innovar en el concepto de negocio, configuración, procesos y estructura interna, sino que también le dará las herramientas para innovar en sus productos y servicios.

Las competencias centrales identificadas y desarrolladas en la organización se traducirán en un mejor desempeño, en la medida en que las innovaciones sean exitosas, la empresa aprenda de los proyectos desarrollados y se utilice esta experiencia para fortalecer las competencias existentes o para crear nuevas. (Montoya y León, 2004)

El concepto de ventaja competitiva es en esencia la capacidad que tiene la empresa para ganar en una situación competitiva de manera constante y a largo plazo. La ventaja competitiva se crea mediante el logro de cinco cualidades: superioridad, inimitabilidad, durabilidad, insustituibilidad y apropiabilidad, todo esto bajo el supuesto de que el producto o servicio ofrecido tiene un valor

percibido por el cliente. (Hit, M. 2005)

Si bien, el modelo de la cadena de valor propuesto por Porter (2010) ayuda a los administradores a analizar las actividades y a distinguir las actividades de la empresa que generan mayor valor, el concepto de competencia central se enfoca en una serie de actividades relacionadas que pueden brindar una ventaja competitiva no solo a corto sino también a largo plazo.

Es importante recalcar que, para entender la posición y la ventaja competitiva de la empresa, no sólo es necesario analizar su cadena de valor, sino también la forma en que proveedores, distribuidores y socios comerciales se ajustan a una "red de valor". Cada vez se estrechan las conexiones entre la empresa y sus proveedores, distribuidores y socios comerciales; mientras que las debilidades y fortalezas globales a lo largo de la red de valor, sí influyen en la posición y la ventaja competitivas de una empresa determinada. (Hit, Black y Porter, 2006)

Resumen

Este capítulo analiza la importancia de las competencias centrales en las Mipymes, para generar ventajas competitivas. Empieza con la revisión de las necesidades visibles y no visibles de los clientes y las organizaciones; analiza el concepto de Valor para el cliente como una base fundamental sobre la cual se construyen las competencias centrales. Luego se define, según varios autores, el concepto de lo que es una Competencia Central "Core Competence", sus características, actividades y dimensiones. Se analiza el ciclo de competencias como un proceso dinámico de generación de competencias que pasa por la definición, gerencia de la innovación y el aprendizaje organizacional.

Finalmente se revisa y propone un modelo adaptado del ciclo de competencias para una organización siguiendo este proceso.

Bibliografía

Álvarez Medina, M d L; (2003). *Competencias centrales y ventaja competitiva: el concepto, su evolución y su aplicabilidad.* Contaduría

y Administración, () 5-22. Recuperado de http://artificialwww.redalyc.org/articulo.oa?id=39520902

Best, R. (2007). *Marketing Estratégico*. 4ta edición. Madrid. Pearson Educación, S.A.

Cantú Mata, J. L., Palomo González, M. Á., Segoviano Hernández, J., & González Dueñez, V. P. (2012). *Variables que influyen en el desarrollo de las competencias centrales, al requerir software en la empresa* (Variables that influence the core competencies development, by requiring software in the company). Innovaciones de negocios, 9(17), 41-55.

C. K. Prahalad and G. Hamel, "The Core Competence of the Corporation," Harvard Business Review, pp.79-91, May-June 1990.

Chiung-Ju Liang, Ying-Li Lin, Hsiu-Feng Huang, (2013) *Effect of core competence on organizational performance in an airport shopping center, Journal of Air Transport Management,* Volume 31, Pages 23-26, ISSN 0969-6997, http://dx.doi.org/10.1016/j.jairtraman.2012.11.005.

Edgar, W.B. (2000). *Corporate library resource selection and corporate core competencies: Exploring the connections.* Doctoral Dissertation. The School of Library and Information Studies. The University of Alabama: Tuscaloosa, Alabama.

Edgar, W. B. & Lockwood, C.A. (2008) *Developing Core Competence Related Theory. Working Paper Series.* Northern Arizona University. (http://openknowledge.nau.edu/1529/1/Edgar_WB_Etal_2008_FrankeWPS_08-06.pdf)

Guoping Ji (2012) , *Research on the Intrinsic Relationship of Customer Value and Corporate Core Competence, Physics Procedia,* Volume 33, 2012, Pages 1894-1898, ISSN 1875-3892, http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1875389212016124

Hit, M., Black, J., y Porter, L. (2006) *Administración.* México: Pearson Educación.

Leonard-Barton, Dorothy, (1992) *"Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development"*, en Strategic Management Journal, Vol. 13, no. 5, julio, pp. 111-115.

Max-Neef, M. (1993). *Desarrollo a Escala Humana,* Conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones. Montevideo. Editorial Nordan-Comunidad.

Montoya Restrepo, I; León Medina, E C; (2004). *Los ciclos de generación*

de competencias y su aplicación en las organizaciones. INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, () 9-27. Recuperado de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81802402

Palmarudi Mappigau, Hastan, (2012)*Core Competence And Sustainable Competitive Adventage Of Small Silk Weaving Industries (SIs) In Wajo District, South Sulawesi, Procedia Economics and Finance,* Volume 4, Pages 160-167, ISSN 2212-5671, http://dx.doi.org/10.1016/S2212-5671(12)00331-0.

Porter, M. (2010) *Ventaja Competitiva, Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Edición revisada.* Mexico: Grupo editorial Patria S.A.

Prahalad, K y Gary Hamel, *"The core competence of the corporation",* en Harvard Business Review, mayo-junio 1990.

Tampoe, M, (1994), *Exploiting the core competencies of your organization, Long Range Planning*, Volume 28, Issue 1, 1995, Page 136, ISSN 0024-6301, http://dx.doi.org/10.1016/0024-6301(95)92165-6. (http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0024630195921656)

Tidd, J. (2000). *The competence cycle: Translating Knowledge into new processes, products and services. In from Knowlwdge Management to Strategic Competence*. London: Imperial College Press.