

COMPETENCIAS CENTRALES: CARACTERIZACIÓN Y METODOLOGÍA PARA  
LA COMPETITIVIDAD EN SUCRE – COLOMBIA

SAMIR ARTURO BRAVO CHADID  
AURA KARINA CORTINA RICARDO  
CARLOS MIGUEL PACHECO RUIZ  
MARÍA GABRIELA QUIÑÓNEZ ALEAN

UNIVERSIDAD DE SUCRE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SINCELEJO  
2006

COMPETENCIAS CENTRALES: CARACTERIZACIÓN Y METODOLOGÍA PARA  
LA COMPETITIVIDAD EN SUCRE – COLOMBIA

SAMIR ARTURO BRAVO CHADID  
AURA KARINA CORTINA RICARDO  
CARLOS MIGUEL PACHECO RUIZ  
MARÍA GABRIELA QUIÑÓNEZ ALEAN

TRABAJO FINAL EN LA MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN SEGÚN  
RESOLUCIÓN 02 DE 2003, CAPÍTULO UNO, ARTÍCULO SEGUNDO, COMO  
REQUISITO PARA OPTAR EL TÍTULO DIRECTOR Y ADMINISTRADOR DE  
EMPRESAS

DIRECTOR  
MBA. HERNANDO JAIMES AMOROCHO

UNIVERSIDAD DE SUCRE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SINCELEJO  
2006

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Sincelejo, 8 de Mayo de 2006

## **AGRADECIMIENTOS**

No podíamos dejar pasar esta oportunidad para dirigir nuestros ojos al cielo y rememorar las arduas jornadas, llenas de nostalgia y buenos tiempos; sin elevar una plegaria al Padre, a nuestro Padre, quien permanece en cada palabra, escribiendo recto en líneas curvas.

Nos gustaría plasmar todos los sentimientos que emanan al culminar este recorrido, pero sería inalcanzable esa meta.

Nuestros padres, gestores de lo que somos e impulsores de estos sueños de ser, tienen especial acogida en nuestros corazones, como cada una de nuestras familias, quienes representan lo más sagrado y perdurable.

A todos los docentes, amigos de lucha en este amplio camino, mil reconocimientos por su labor y empeño; no es fácil crear conciencia en un mundo capaz de destruirse a sí mismo.

Y todos aquellos, que de alguna manera aportaron su esencia en nuestra labor. Aquellos que están o se han ido. A todos, Mil Gracias.

## DEDICATORIA

Al Padre, a Abba, por estar aquí, por ser mi camino, mi verdad y mi vida.  
A la mujer, la amiga, la maestra, la creadora de sueños y mundos, a mi Madre,  
porque nada sería posible sin su luz en mi vida.  
A la otra dueña de mi amor, a ti, porque solo tu sabes quien soy, porque me  
tomaste de la mano y contigo aprendí a vivir sin miedo al mañana, porque sin ti no  
soy nada y solo tu sabes hacerlo todo, a ti, a Laura.

***Samir Arturo Bravo Chadid***

A Dios, que es mi fuerza  
A mis padres, que han sido y serán mi apoyo siempre  
A mis muy queridos hermanos, mis compañeros y críticos más audaces  
Al resto de mi larga familia  
A mis amigos, que aunque pocos, son de oro  
Y a ella, desde luego.

***Carlos Miguel Pacheco Ruiz***

Cuanto tiempo esperé este momento...  
Hoy que se hace realidad el inicio de mis sueños, quiero alzar mi voz y con el  
corazón agradecido, decirle a mis padres, "He aquí el fruto de su amor y esfuerzo,  
el resultado de tener amigos y maestros como ustedes, Nelly y Álvaro los que  
siempre han estado conmigo en todo momento".  
No podría callar sin antes decir, "Dios, el triunfo es nuestro, es por ti y para ti, tú,  
que eres la explicación de todo lo bueno que ocurre en mi vida.

***Aura Karina Cortina Ricardo.***

Le doy gracias

## CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	
ABSTRACT	
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
1.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	10
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	11
2. OBJETIVOS	13
2.1 OBJETIVO GENERAL	13
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
3. JUSTIFICACIÓN	14
4. MARCO TEÓRICO	16
4.1. EL ENFOQUE DE LAS COMPETENCIAS CENTRALES	17
4.1.1. Propuesta G. Hamel/C. K. Prahalad	18
4.1.2. Propuesta J. Barney	19
4.1.3. Propuesta Dorothy Leonard-Barton	20
5. MARCO CONCEPTUAL	23
6. METODOLOGÍA	25
6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	25
6.2. RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS	25

6.3. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	26
6.4. ESQUEMA DEL PROTOCOLO DE INVESTIGACIÓN	26

7. DETERMINACIÓN, ANÁLISIS Y DESARROLLO DE LAS ÁREAS CLAVES DE LA INVESTIGACIÓN	28
7.1. DETERMINACIÓN DE LAS ÁREAS CLAVES PARA EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS ENCAMINADAS A LA POTENCIALIZACIÓN Y GENERACIÓN DE COMPETENCIAS CENTRALES.	28
7.2. CULTURA ORGANIZACIONAL	29
7.2.1. Bases teóricas	30
7.2.2. Relación entre Cultura Organizacional y Competencias Centrales	32
7.3. INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	33
7.3.1. Investigación básica, Investigación aplicada y Desarrollo tecnológico	34
7.3.2. El proceso Innovador	36
7.3.3. Clases de Innovación	36
7.3.4. La gerencia desde la perspectiva de la Innovación	37
7.3.5. Algunas características de las Organizaciones Innovadoras	38
7.3.6. Relación entre Investigación y Desarrollo (I&D) y Competencias Centrales	41
7.4. SERVICIO AL CLIENTE	42
7.4.1. Bases teóricas	43
7.4.2. Características de la Atención al Cliente	44
7.4.3. Apreciaciones del Servicio	45
7.4.4. Relación entre Servicio al Cliente y Competencias Centrales	47
7.5. RESUMEN DE LA RELACIÓN DE LAS ÁREAS CLAVES EN LA CONSECUCIÓN DE POTENCIALIDADES DE C. C.	47
8. MANUAL ESTRATÉGICO PARA EL ÉXITO EMPRESARIAL	54



8.1. CONCEPTO DE ESTRATEGIA	54
8.2. ESTRATEGIAS BASADAS EN CULTURA ORGANIZACIONAL	55
8.2.1. Determinar la fortaleza o debilidad de la Cultura Organizacional	56
8.2.2. Empoderamiento (Empowerment)	56
8.2.3. Gestión del conocimiento	58
8.2.4. Nuevas tendencias para el desarrollo de Competencias Centrales en el campo de la Cultura Organizacional	63
8.3. ESTRATEGIAS BASADAS EN INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	65
8.3.1. Diferenciación	65
8.3.2. Capacitación	67
8.3.3. Benchmarking	70
8.3.4. Nuevas tendencias para el desarrollo de Competencias Centrales en el campo de la Investigación y Desarrollo	71
8.4. ESTRATEGIAS BASADAS EN SERVICIO AL CLIENTES	79
8.4.1. Posicionamiento	79
8.4.2. Servicio posventa	82
8.4.3. Calidad total	85
8.4.4. Nueva tendencia para el desarrollo de Competencias Centrales en el campo del Servicio al Cliente	87
9. GUÍA DIDÁCTICA	89
10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	98
11. BIBLIOGRAFÍA	102

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Cultura Organizacional/Competencias Centrales.	32
Tabla 2. Investigación & Desarrollo/Competencias Centrales.	41
Tabla 3. Servicio al Cliente/Competencias Centrales.	47

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Esquema de Protocolo de Investigación	27
Figura 2. Áreas Claves/Competencias Centrales/Desempeño/ Competitividad	48
Figura 3. Competencias Centrales/Competitividad	49
Figura 4. Competencias Centrales/Desempeño Superior	50
Figura 5. Competencias Centrales/Servicio al Cliente	51
Figura 6. Competencias Centrales/Cultura Organizacional	52
Figura 7. Competencias Centrales/Investigación y Desarrollo	53
Figura. 8. Proceso Cultural como generador de éxito empresarial	55
Figura 9. Modelo de generación y transferencia del conocimiento	62

## RESUMEN

La teoría de las Competencias Centrales (C. C.) “puede considerarse como un constructo teórico que intenta explicar cómo y por qué una empresa alcanza el éxito económico”<sup>1</sup>, basada en la propuesta inicial de C. K. Prahalad y Gary Hamel en 1990 y desarrollada posteriormente por teóricos importantes de la administración como Takeuchi, Leonard Barton, Porter, entre otros.

Nuestra investigación quiere brindar a los gerentes de Sucre-Colombia, una propuesta metodológica, estructural e integral para el desarrollo de Competencias Centrales, elaborada, especialmente para este tipo de región.

La investigación sugiere la identificación y desarrollo de tres factores representativos y generadores de capacidades, que llamaremos Potencialidades de Competencias Centrales. (P. C. C.). ,

El conocimiento y manejo de estos paradigmas permitirán el desarrollo de potencialidades de C. C; que facilitaran a las organizaciones, lograr un desempeño superior y alcanzar una ventaja competitiva dentro de la industria. Estas áreas corresponden a: Cultura Organizacional, Investigación & Desarrollo y Servicio al cliente.

---

<sup>1</sup> ÁLVAREZ, María de Lourdes. Competencias Centrales y ventaja competitiva: el concepto, su evolución y su aplicabilidad. Revista Contaduría y Administración. UNAM. No 209, 2003. P. 1.

## **ABSTRACT**

The Core Competence theory “Can consider oneself like a theoretical unit which tries to explain how and why an enterprise reaches the economic success” based on the initial proposal of C. K. Prahalad and Gary Hamel in 1990 and developed subsequently by important management theoretical personalities like Takeuchi, Leonard Barton, Porter, and others.

Our Investigation wants to give to the managers of Sucre-Colombia, a vision of a Structural, integral and methodological proposal of Core Competences elaborated, especially, for this kind of region.

This document suggests an integration of representative and measure factors of aptitudes into the C. C. called Core Competences Potentials (P. C. C).

The direction of this application prototype takes into consideration three decisive factors of management to give us the essential variables for the identification, development and potential of C. C. These areas go through the Organizational Culture, Research & Development and Client Services.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1 Enunciado del problema.

A través de la historia económica del hombre se han desarrollado postulados y estrategias que dirigen sus esfuerzos en busca de lograr la óptima utilización de los recursos disponibles. La teoría económica y el desarrollo de los paradigmas administrativos han aportado las teorías necesarias para construir modelos propicios para cada época y circunstancia. Con la llegada de la apertura económica y la globalización, el hombre ha ampliado el conocimiento y las estrategias encaminadas a destacar las áreas en donde se puede llegar a generar competitividad en los diferentes sectores económicos.

Colombia, en su calidad de país en vía de desarrollo<sup>2</sup>, ha mostrado una tendencia a la falta de preparación en aspectos como: gestión, investigación y desarrollo, entre otros, lo que conlleva a rezagarse en aspectos tan trascendentales como la competitividad, sostenibilidad y permanencia en los mercados nacionales e internacionales.

A partir de este escenario, la situación actual de Colombia requiere planteamientos administrativos innovadores que se adapten a las condiciones particulares de cada región, pero con una visión internacional, y permitan desarrollar capacidades que garanticen el éxito en el desarrollo de sus políticas económicas, planteando la necesidad de crear mecanismos que permitan identificar factores que faciliten la toma de decisiones acertadas.

El departamento de Sucre es identificado comúnmente como una de las regiones con menores condiciones para afrontar el reto aperturista, "Sucre se vio afectado por el ciclo recesivo que padeció la actividad productiva colombiana en 1999, sin que sus indicadores de desempeño posteriores mostraran que la economía departamental haya sido beneficiada por la fase de reactivación de la misma manera que el resto del país, como consecuencia, la economía sucreña muestra un rezago significativo y su riqueza en el 2001, medida por el valor de su

---

<sup>2</sup> FAIRBANKS, Michael. STACE, Lindsay. Arando en el mar. Fuentes ocultas de la creación de riqueza en los países en desarrollo. Editorial Planeta. Bogotá, 1999. P. 53.

producción, es menor que la acumulada a comienzos del último lustro”<sup>3</sup>; por tanto debe considerarse la necesidad urgente de redireccionar sus esfuerzos en la investigación, creación y desarrollo de modelos regionales auténticos y capaces de conducir al mejoramiento de sus ventajas comparativas y competitivas frente a la amenaza de desaparecer del mercado.

El departamento de Sucre, según cifras del Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE, esta posicionado en el puesto 24 a nivel nacional en cuanto a participación en el Producto Interno Bruto (PIB) generado para el año 2002, e igualmente, en el indicador de necesidades básicas insatisfechas (NBI), cuyo porcentaje es de 39.8%, ocupando los últimos lugares de la costa Caribe Colombiana, muy por debajo de departamentos como Córdoba, Bolívar, Cesar, entre otros. Estos índices reflejan las condiciones reales, de una economía basada en actividades primarias, no tecnificadas y poco competitivas.

El objetivo de este estudio se centra en el desarrollo de una modelo metodológico, teniendo en cuenta las condiciones actuales de la administración, especialmente las del Departamento de Sucre; y la creación de un prototipo de aplicación para la identificación de las potencialidades de competencias centrales que mejore el análisis de los procesos que hacen parte de las actividades empresariales en la región.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.**

En los últimos años, se han desarrollado modelos tendientes a identificar factores que son determinantes en el éxito empresarial, entre los que podemos enunciar el Balance Score Card, Las redes estratégicas, los modelos de planeación estratégica, entre otros, y que permiten que la organización se posicione a tal punto que sea única e inimitable en el mercado; a este conjunto de teorías administrativas se les denomina Competencias Centrales (*core competences*), que se convierten en la parte medular del paradigma de administración estratégica como “un constructo teórico que intenta explicar cómo y por qué una empresa alcanza el éxito económico<sup>4</sup>”. Frente a esta situación ¿Es posible desarrollar un modelo regional a partir de la teoría de Competencias Centrales, donde se determinen las variables que podrían generar competitividad en las

---

<sup>3</sup> ESPINOZA, Aaron Eduardo. Cuadernos PNUD, Estudios Regionales, Estructura y Dinámica del Mercado Laboral en Sucre. Bogotá, 2005. P. 21.

<sup>4</sup> ÁLVAREZ, Maria de Lourdes (2003), *Op.Cit.* pg. 5.

organizaciones? ¿Se pueden definir teorías organizacionales que podrían potencializarse y convertirse en Competencias Centrales?



## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. OBJETIVO GENERAL**

Realizar un análisis detallado de los postulados de la teoría de Competencias Centrales, que permita obtener un modelo de aplicación adecuado para las condiciones actuales de la administración, especialmente en la gestión empresarial de Sucre, como un prototipo metodológico, cuya existencia, potencialidad y desarrollo genere competitividad y éxito en las organizaciones.

### **2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un estudio exhaustivo sobre la teoría de competencias centrales, para determinar las variables inmersas dentro de los procesos administrativos y gerenciales.
- Crear un prototipo metodológico del modelo de Competencias Centrales, teniendo en cuenta tres áreas claves: la cultura organizacional, los procesos internos y el servicio al cliente, dirigidas a alcanzar un desempeño superior y una ventaja competitiva. También se tendrá en cuenta las condiciones actuales de la administración, especialmente en el entorno Sucreño.
- Diseñar un manual guía, donde se expliquen cada una de las áreas claves relacionadas con la teoría general de administración, que permita una clara orientación del modelo metodológico.
- Elaborar un texto didáctico que facilite la comprensión de la teoría de Competencias Centrales, por parte de los miembros de las organizaciones Sucreñas.

### 3. JUSTIFICACIÓN

Toda organización actúa en determinado ambiente y su existencia y supervivencia dependen de la manera como se relacione con ese medio. Por tanto, ella debe ser estructurada y dinamizada en función de las condiciones y circunstancias que caracterizan el medio en que opera.

La región es donde adquiere forma la acción de las empresas, las industrias y los sectores. En las regiones tiene expresión explícita la política económica, social, ambiental y cultural. Las regiones constituyen espacios económicos adecuados para conseguir la flexibilidad y la eficiencia productiva necesarias. Es en las regiones en donde las ventajas competitivas esenciales de las empresas son creadas y mantenidas y es allí donde se fija la estrategia de las empresas.<sup>5</sup> Las organizaciones sucreñas actualmente buscan desarrollarse de tal manera que puedan alcanzar un alto nivel competitivo, sin embargo, el medio donde éstas compiten se torna cada vez más difícil. Algunos estudios realizados a nivel regional por el Banco de la Republica nos confirman esta realidad; “Sucre es un departamento que se encuentra afectado por diversos factores que han frenado su desarrollo económico y social, encontrando una producción primaria con bajo valor agregado y deficiente, lo cual ha incidido en que sea una de las economías más pobres del país”.<sup>6</sup>

La delicada situación en que se encuentran las empresas sucreñas, hace un llamado a plantear urgentes soluciones. Con la realización de este estudio se sugiere una alternativa orientada al fortalecimiento de las diferentes áreas estratégicas de las empresas, de tal manera que éstas puedan desarrollarse exitosamente en un escenario donde las posibilidades de crecimiento son escasas.

Esta investigación propone que las empresas regionales logren desarrollar nuevas estrategias basadas en un modelo metodológico y un prototipo de aplicación para la identificación de las potencialidades de competencias centrales que permita construir ventajas competitivas, las cuales nos ofrecen nuevas oportunidades de desarrollo. El aporte que brinda el presente estudio, va encaminado a fortalecer

---

<sup>5</sup> SOTO, G. Citado en: Indicadores de Competitividad en la Costa Caribe Colombiana, FUNDESARROLLO. UNINORTE, 2005. P. 9.

<sup>6</sup> AGUILERA, M. Economía Regional. Banco de la Republica, 2005. P. 49-50.

en el área de planeación estratégica no sólo a las empresas, sino también a todos los académicos, dirigentes y a todos aquellos personajes, que directa o indirectamente están relacionados con el proceso administrativo.

#### 4. MARCO TEÓRICO

El concepto de Competencias aunque no se ha podido generalizar, ha alcanzado gran importancia para la teoría de la planeación estratégica. En el artículo de Allan Claudius Queiroz Barbosa, Dalini Ferraz y Daniel Teixeira Lopes<sup>7</sup>, los autores la definen así:

**Gallart y Jacinto (1995)** definen competencia como el conjunto de saberes puestos en juego por los trabajadores para resolver situaciones concretas de trabajo, configurando una disociación entre competencia y acción, con una exigencia de determinado conocimiento que oriente esta acción.

**Zarifian (1999)** considera que existen muchos enfoques que han sido formulados para el concepto de competencia. Su análisis ha sido hecho por diversos ángulos: por la óptica de las instituciones de formación profesional, por la perspectiva de los ministerios del trabajo, por las empresas y también por los sindicatos. El autor afirma que el modelo de competencias se confirma como una construcción dinámica que articula las competencias centrales de la organización y las competencias de los individuos y grupos, y su impacto en la evolución organizacional.

**Arruda (2000)** trata de la evolución de la evaluación para el concepto de Competencia, a través de una contextualización general. Afirma que la evaluación profesional emerge en el escenario contemporáneo como un elemento importante en la composición de los factores que rigen la competitividad de los países, de las organizaciones y de los individuos.

**Pujol (1999)**, a su vez, define competencia como la capacidad de una persona para realizar una actividad, aplicando de manera integral y pertinente los conocimientos, destrezas y actitudes requeridos en una determinada gama de funciones, en situaciones y contextos definidos. Este mismo autor hace una diferenciación entre competencias laborales y sociales, siendo la primera aquélla que más se aproxima al espacio organizacional.

---

<sup>7</sup> QUEIROZ BARBOSA, Allan Claudius. FERRAZ, Dalini. TEIXEIRA LOPES, Daniel. Nuevas tecnologías gerenciales: La necesaria articulación entre competencias y sistemas Informativos. Un análisis en grandes organizaciones. <http://www.revistaespacios.com/a02v23n02/02230221.html>.

Basados en un estudio de Maria Antonia Morales González y José Luís Pech Vázquez<sup>8</sup>, se citan otras definiciones:

Las competencias son las rutinas organizacionales que existen a través de muchas líneas de productos (Teece, Pisano y Shuen, 1992), generalmente las competencias son una noción sistémica que resulta de la interacción entre una tecnología, un aprendizaje colectivo y los procesos organizacionales. Permiten crear nuevos recursos de la empresa. No son un sustituto de los recursos, facilitan y permiten su acumulación. Se trata de conocimientos y aptitudes colectivos, originales de la empresa. (Sterne, 1992).

En la Teoría de Recursos y Capacidades algunos teóricos definen las competencias de la organización resaltando características esenciales:  
En el trabajo clásico de **Selznick (1957)**<sup>9</sup>, se acuñaba ya el concepto de competencia **distintiva** de una organización, no como lo que puede hacer, sino como lo que puede hacer bien.

Para **Andrews (1971: 98-108)** este concepto se refiere a la experiencia en producir y comercializar una línea de productos, el desarrollo de las capacidades de los individuos que comprende la organización, el grado en que la capacidad individual se aplica a la tarea común, y la calidad de la coordinación del esfuerzo individual y de grupo.

**Hofer y Schendel (1978: 25-26)**<sup>10</sup> definen las **competencias de la organización** como “el nivel y patrones de despliegues de recursos y habilidades pasados y presentes que ayudarán a la organización a alcanzar sus metas y objetivos”, diferenciándolas de los recursos por que se trata de “recursos obtenidos y desplegados de modo que no puedan ser duplicados fácilmente por otros”.

#### 4.1. EL ENFOQUE DE LAS COMPETENCIAS CENTRALES

---

<sup>8</sup> MORALES GONZÁLEZ, Maria Antonia. PECH VÁRGUEZ, José Luís. Competitividad y Estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos. Ciudad de México. Revista Contaduría y Administración No 197, abril – junio 2000. P. 58.

<sup>9</sup> SELZNICK Citado en: TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES. <http://www.gestiondelconocimiento.com/>.

<sup>10</sup> HOFER. SCHENDEL. Citado en: TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES. <http://www.gestiondelconocimiento.com/>.

En un trabajo, Peggy Karen Cruz Muñoz y Georgina Vega López<sup>11</sup>, expresan que como fuente de ventaja competitiva, las aptitudes centrales distinguen a una empresa en el nivel competitivo y reflejan su personalidad. Dichas aptitudes surgen con el tiempo a través de un proceso de organización que consiste en acumular y aprender a aprovechar los diversos recursos y capacidades. Como una habilidad para tomar acciones, las aptitudes centrales, (citando a Leonard-Bartor; H.K. Bowen; K.B. Clark; C.A. Holloway; S.C. Wheelright (1994))<sup>12</sup> “... constituyen la esencia de lo que hace que una organización sea única por sus habilidades para ofrecer valor a los clientes durante un largo periodo”.

A continuación se presentan autores especialistas en el pensamiento estratégico que presentan propuestas claves que enriquecen la teoría de Competencias Centrales:

#### **4.1.1. PROPUESTA G. HAMEL/C. K. PRAHALAD (1990)**

Este concepto fue desarrollado inicialmente en 1990, por G. Hamel y C. K. Prahalad; En la revista Harvard Business Review, publican un artículo denominado: “The Core competences of the corporation”, donde introducen el concepto de competencias centrales como pilar esencial de competitividad y sostenibilidad. En este sentido se observaba que, a corto plazo, la competitividad empresarial se fundamenta en los atributos Precio/funcionamiento de sus productos actuales. A largo plazo, la competitividad se deriva de la capacidad de generar competencias centrales más rápidamente y de manera sostenible, que los competidores.<sup>13</sup>

En la visión estratégica de Prahalad y Hamel<sup>14</sup> afirman que hay que imaginar el futuro, pero también construirlo; reconocen que es necesario algo más que una simple planificación anual incrementalista, y se requiere una *Arquitectura*

---

<sup>11</sup> CRUZ MUÑOZ, Peggy Karen. VEGA LÓPEZ, Georgina. La gestión por competencias: una nueva herramienta en la planificación estratégica del recurso humano. Universidad de Antofagasta, 2003. P. 5. [www.uch.edu.ar](http://www.uch.edu.ar)

<sup>12</sup> El paréntesis es del autor.

<sup>13</sup> HAMEL, G. PRAHALAD, C.K. Citados por MORALES. M, José Luís. Competitividad y estrategia el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos. P. 59.

<sup>14</sup> MORALES M, PECH, José Luís. Op Cit. P. 60.

*estratégica* que proporcione una amplia visión para construir las competencias necesarias para dominar los mercados futuros. La competencia por el liderazgo en las competencias centrales debe preceder a la competencia por el liderazgo en los productos.

Según Prahalad y Hamel, Las competencias centrales deben cumplir tres condiciones: a) *Valor percibido por los clientes*: Debe generar valor en el producto final que es garantía para el cliente. b) *Diferenciación*: las competencias centrales deben ser únicas desde el punto de vista competitivo. c) *Extensibilidad*: Las competencias centrales deben ser garantía para la empresa de acaparar mercados futuros.

#### **4.1.2. PROPUESTA J. BARNEY (1994)**

Esta propuesta esta encaminada a que los recursos estratégicos están distribuidos de forma heterogénea entre las empresas, que estos recursos marcan una diferencia de desempeño, que las diferencias son estables en el tiempo y que existen cuatro características o indicadores del potencial de los recursos de la empresa para generar una ventaja competitiva sustentable: *valioso, raro, inimitable e insustituible*<sup>15</sup>. Los recursos son todos aquellos activos, capacidades, procesos organizacionales, atributos de la firma, conocimientos, etc. controlados por la empresa y que le permiten concebir e implantar una estrategia que mejore su eficiencia y efectividad; pueden dividirse en tres grandes grupos: físicos, de capital humano y organizacionales. Los recursos físicos comprenden la tecnología, la planta y el equipo, la localización geográfica y el acceso a materiales; los recursos de capital humano, la capacitación, experiencia, juicio, inteligencia, relaciones interpersonales y visión de los gerentes y empleados dentro de las empresas; los recursos organizacionales, la estructura de sistemas de información, la planeación formal e informal, los sistemas de control y coordinación, las relaciones informales entre grupos dentro de la empresa y con otras organizaciones. Una empresa tiene una ventaja competitiva cuando desarrolla una estrategia que crea valor tanto para el cliente como para el accionista y no puede ser implantada simultáneamente por cualquier competidor, real o potencial, ni se pueden duplicar los beneficios obtenidos mediante estrategias paralelas. Para localizar una competencia central es necesario analizar los recursos de la empresa y detectar cuáles de éstos cumple con las características señaladas.

---

<sup>15</sup> BARNEY, J. Competitive organizational Behavior: Toward an Organizationally-Based Theory of Competitive Advantage. Strategic Management Journal, 1994. Vol. 15. P. 5-9.

#### 4.1.3. PROPUESTA DOROTHY LEONARD-BARTON (1994)

Siguiendo con el trabajo de Álvarez Medina<sup>16</sup>, ella cita a Leonard-Barton, de lo cual transcribimos: realizó una propuesta teórica, (...) buscando la relación entre el desarrollo de proyectos que crean nuevos productos y procesos en la empresa y sus capacidades centrales. Define las Competencias Centrales como un sistema de conocimiento interdependiente que provee una ventaja competitiva y que posee cuatro dimensiones: 1) *Conocimiento y habilidades de los empleados*; 2) *Sistemas técnicos*, que consisten en acumular, codificar y estructurar conocimiento tácito; 3) *Sistemas de dirección*, que incluye caminos formales e informales de crear y controlar el conocimiento como son los sabáticos, programas de aprendizaje, redes de socios y sistemas de incentivos; y 4) *Normas y valores asociados con varios tipos de conocimiento y con el proceso de creación y control de conocimiento*.

En la propuesta de Leonard-Barton, se descubre que las habilidades técnicas, sistemas gerenciales, habilidades del personal y valores, en ese orden, son cada vez menos tangibles, menos visibles y menos codificables. Las habilidades técnicas son relativamente fáciles de alterarse, entre otras razones, porque pueden estar localizadas en departamentos específicos.

Los sistemas gerenciales las siguen en dificultad porque tienen mayor alcance y llegan a más unidades que los sistemas técnicos, además de que requieren de aceptación por más personas.

Las habilidades y el conocimiento son más difíciles de cambiar que las dos anteriores porque dichas habilidades se construyen en el tiempo y permanecen tácitas y en la mente de los empleados. Finalmente, el valor incorporado en una Competencia Central es la dimensión menos susceptible al cambio, ya que los valores están más unidos a la cultura de la organización y no es fácil alterarla.

Morales y Pech<sup>17</sup> indican que: el término Competitividad se aplica en la actualidad a una empresa, a un sector económico o a un país. Aun cuando puede afirmarse que la idea general de ese concepto es similar entre los estudiosos del tema, no es tan fácil encontrar un acuerdo absoluto en cuanto a su definición. De hecho, Porter (1991) reconoce que su significado puede ser diferente cuando se habla de

---

<sup>16</sup> ÁLVAREZ MEDINA, María De Lourdes. Op. Cit. P.10-11.

<sup>17</sup> MORALES GONZÁLEZ, María Antonia. PECH VÁRGUEZ. Op. cit. P. 47.



una empresa, una nación o también de acuerdo con la especialidad o enfoque que lo defina. Sin embargo, a pesar de que no existe un acuerdo total en cuanto a su definición, la utilización del término competitividad se ha propagado como una especie de moda, lo cual provoca también cierto grado de confusión. En cuanto a la semántica del término, la palabra Competitividad se asocia con el concepto de Competencia y la acción de Competir. La Competencia se ha incrementado en las últimas décadas a diferentes niveles (empresa, sector y país), así el término competitividad ha ido cobrando importancia. En la década de los ochenta las tendencias de la economía internacional, latentes desde la década anterior, se fueron materializando. Así surgió una nueva estructura económica a escala mundial, en la cual los mercados de bienes, servicios y capitales mostraron un proceso creciente de apertura.

La noción de Competitividad se encuentra muy relacionada con la de Competencia, debido a que se origina semánticamente de ella. En ocasiones ambos conceptos son usados como si fueran sinónimos, resulta necesario hacer una distinción entre ellos. En el Diccionario Larousse (1997)<sup>18</sup> puede encontrarse:

**Competencia:** Acción y efecto de competir.

**Competir:** Contender dos o más personas para lograr la misma cosa. Igualar una cosa a otra en su perfección o propiedades.

**Competitividad:** Capacidad de competir o de soportar la competencia económica o deportiva.

En economía, ciencia que estudia la satisfacción de las necesidades dentro de la limitación o escasez de recursos, se concibe a la competencia como una consecuencia de dicha limitante. (Parkin, 1995)<sup>19</sup> El término, en este contexto, lleva en sí mismo una connotación de rivalidad. Las decisiones de las empresas y los mercados en los que éstas se desenvuelven e interaccionan con los consumidores son materia, más específicamente, de la microeconomía. La mayoría de los bienes son producidos por más de una empresa, así que éstas compiten unas contra otras; cada empresa trata de superar a sus rivales produciendo a un costo menor y vendiendo mayores volúmenes para obtener, por

---

<sup>18</sup> LAROUSSE. Diccionario Larousse color. Bogotá.

<sup>19</sup> PARKIN, Michael. Microeconomía. Addison Wesley. Bogotá, 1995. P. 37

ende, el mayor beneficio posible. Sin embargo, la competencia tiene características propias según el contexto y el tipo de estructura de mercado en el que se dé. Existen sectores cuyas características propias resultan más favorables para la competencia, así como diferentes formas de competir dentro de cada uno de ellos. En determinados sectores, en los que es posible obtener economías de escala y la posibilidad de diferenciar el producto es baja, la competencia se dará por los precios, o por reducción de costos; mientras en otros sectores se propicia la competencia por diferenciación de los productos.

Por otra parte, Müller (1995, P.138)<sup>20</sup> considera la Competitividad como el “conjunto de habilidades y condiciones requeridas para el ejercicio de la competencia”. Sin embargo, se considera necesario que en la definición de competitividad se haga énfasis en que ese conjunto de factores o habilidades deberá propiciar un desempeño superior al de los demás competidores. Redundando, puede afirmarse que la competitividad debe dar como resultado un ser o ente competitivo, o bien, que poseerá ventaja sobre sus similares, lo cual se verá reflejado en un desempeño superior durante la competencia.

Dicho lo anterior, en el presente análisis, definimos la competitividad, cuando se trata de una empresa, como “la capacidad para disponer de algún(os) atributo(s) que le permiten un desempeño empresarial superior y le otorga(n) cierto tipo de ventaja sobre sus competidores.

---

<sup>20</sup> MÜLLER, Gary. El calidoscopio de la competitividad. Revista de la CEPAL. No 56, 1995. Santiago de Chile. P 138.

## 5. MARCO CONCEPTUAL

A continuación se presentan los conceptos más importantes dentro del contenido de la investigación.

**Competencias Centrales:** Son aquellas características valiosas e inimitables que posee una empresa, que le permite distinguirse de las demás y alcanzar un nivel competitivo.

**Competitividad:** Se entiende por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

**Desempeño:** Acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización y que deben ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

**Cultura Organizacional:** es el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por los miembros de una organización.

**Servicio al cliente:** Es la actividad o el beneficio que se puede ofrecer a los clientes en consecución de la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de los mismos.

**Estrategias:** Son los mecanismos o medios utilizados por los directivos de las empresas para alcanzar los objetivos propuestos en la organización.

**Ventaja comparativa:** Es la ventaja que tienen las naciones con respecto a dos o más productos que le representan una superioridad en esa industria.

**Ventaja Competitiva:** es la ventaja que puede aprovechar comercialmente una empresa con relación al resto de compañías con las que compete en el mercado. El punto de partida para generar la llamada ventaja competitiva está en que a los

productos ofertados se les atribuya en el mercado un valor superior frente a los presentados por la competencia, bien sea porque cuesten menos comparativamente o porque poseen características propias que les diferencien.

**Paradigma:** Conjunto de ideas y supuestos sobre la realidad con la que interactuamos normalmente y que tienden a ser aceptados, limitando lo que percibimos y definiendo cómo lo percibimos.

## **6. METODOLOGÍA**

### **6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

En el presente estudio se pretende realizar una investigación de tipo descriptiva - exploratoria, y correlacional.

Es descriptiva - exploratoria porque “se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio”<sup>21</sup>. En la presente investigación se realiza una caracterización y descripción detallada de los elementos que conforman la teoría de las Competencias Centrales.

Es correlacional porque su propósito es “mostrar o examinar la relación entre variables o resultado de variables”<sup>22</sup>. Para este caso, se especifican en el estudio de las P. C. C, con base a las tres áreas claves de la investigación en Sucre (Cultura organizacional, Procesos Internos y clientes), son analizados para determinar el efecto sobre la potencialidad, creación y desarrollo de las Competencias Centrales, que den como resultado un desempeño superior que le genere a las organización una ventaja competitiva sostenible.

### **6.2. RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS**

En primera instancia, se debe hacer una revisión bibliográfica exhaustiva sobre el estado del arte de la teoría de Competencias Centrales, su fundamentación y su impacto en la gestión estratégica; teniendo en cuenta las hipótesis que de ella emanen y relacionándolas con las condiciones del medio a fin de caracterizar el modelo de Competencias Centrales, identificando los factores donde radican sus potencialidades.

Posteriormente se realizará una propuesta metodológica con el fin de facilitar una herramienta, acorde con las necesidades de la región, que permita que las

---

<sup>21</sup> SALKIN, Neil. Citado por: BERNAL. Metodología de la investigación para economía. P. 11.

<sup>22</sup> *Ibíd.* P. 12.

organizaciones logren identificar, potencializar y desarrollar Competencias Centrales.

Paralelamente a estas actividades se realizará una guía didáctica para empresarios, que permita la comprensión de la teoría de las Competencias Centrales y la metodología propuesta en esta investigación. Finalmente se llevará a cabo la socialización del trabajo investigativo ante la comunidad académica y empresarial.

### **6.3. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

- *Fuentes de recolección de información primaria:*

Para el desarrollo de la investigación se toman los resultados de discusiones académicas realizadas con especialistas en el área de la administración y la economía.

Mediante éstas discusiones las personas consultadas aportan datos, opiniones y aspectos importantes sobre temas trascendentales del estudio, sugiriendo fuentes adicionales que puedan argumentar la investigación.

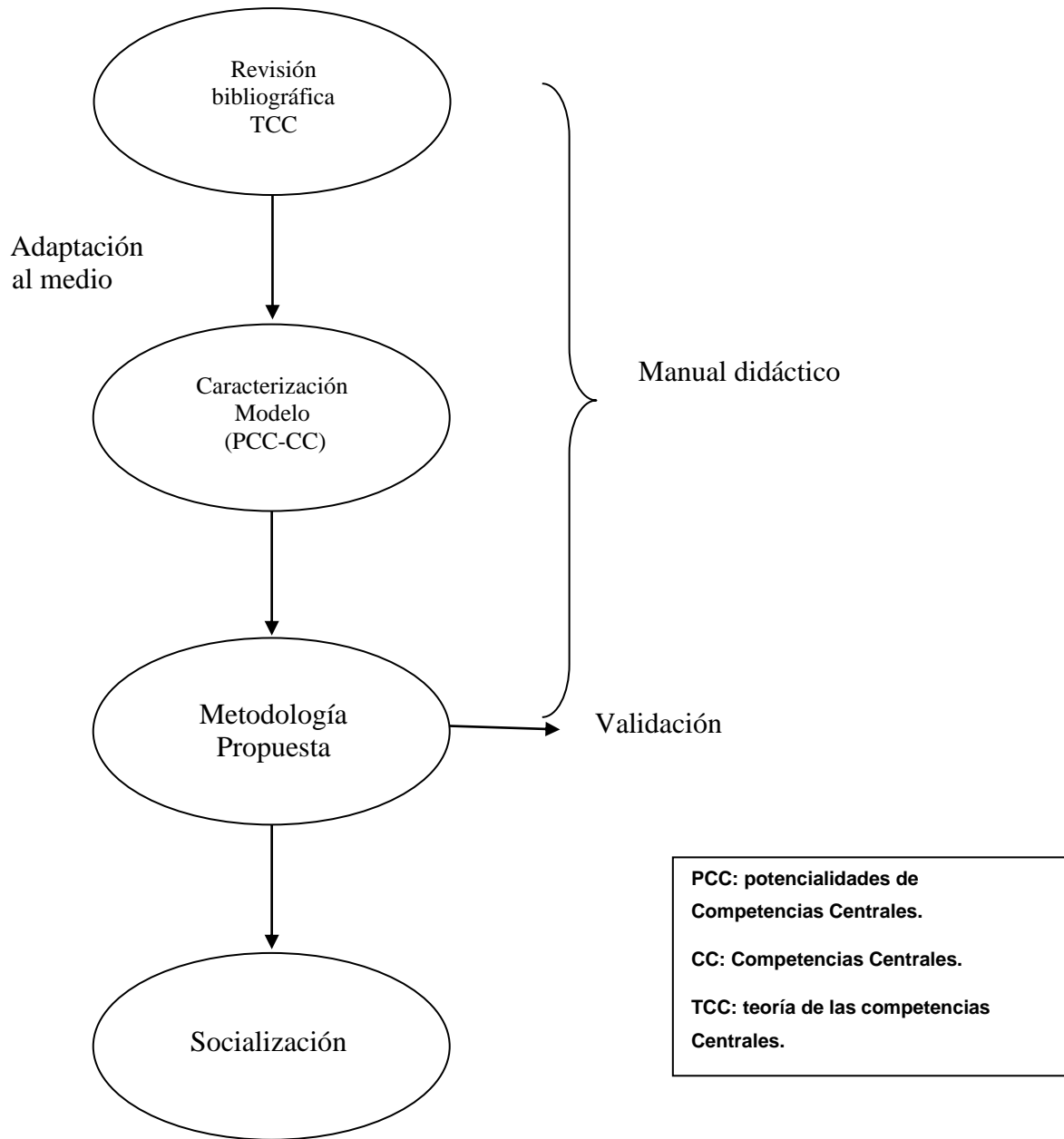
La experiencia obtenida en el transcurso de la academia y el entorno sucreeño, ha facilitado corroborar algún tipo de variables que puedan servir de apoyo a los planteamientos de la caracterización del modelo de Competencias Centrales.

- *Fuentes de recolección de información secundaria:*

Para el desarrollo de la presente investigación se emplearan fuentes que ofrecen información sobre el tema por investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o situaciones, si no que lo referencia, como libros, revistas, documentos escritos, documentales, noticieros y medios de información. En este sentido las fuentes secundarias han de reconocerse como las fuentes principales de la investigación.

### **6.4. ESQUEMA DE PROTOCOLO DE INVESTIGACIÓN**

Figura 1. Protocolo de investigación



Fuente: Figura Elaborada por los autores

## **7. DETERMINACIÓN, ANÁLISIS Y DESARROLLO DE LAS ÁREAS CLAVES DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **7.1. DETERMINACIÓN DE LAS ÁREAS CLAVES PARA EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS ENCAMINADAS A LA POTENCIALIZACIÓN Y GENERACIÓN DE COMPETENCIAS CENTRALES.**

Teniendo en cuenta las diferentes teorías de la gerencia estratégica, enmarcadas en el concepto de Competencias Centrales (Core Competence), por motivos de estudio, decidimos profundizar sobre los aspectos que contienen un aporte importante para el sostenimiento de la propuesta metodológica para desarrollar C. C. Teniendo en cuenta lo anterior, se determinó que dentro de la gestión existen áreas claves que influyen en el desarrollo de potencialidades de competencias centrales (P. C. C.), cada una de ellas, dirigidas a ramas específicas de la administración y cuyos efectos estimulan el éxito empresarial. Entre estas áreas, se destacan: La cultura organizacional, tecnología, investigación y desarrollo, desempeño, clientes, competitividad con base a recursos y conocimiento específicos, entre otros.

El objetivo de esta primera etapa es definir las áreas clave que tengan un mayor impacto en el desempeño organizacional, recopilando información necesaria para identificar y plantear estrategias encaminadas a generar características esenciales en las empresas, que sean flexibles y se puedan amoldar a las situaciones del campo empresarial.

Después de realizar un seguimiento a la base teórica existente y considerando el entorno, en la presente investigación, Se consideraron tres (3) áreas claves, a saber: Cultura Organizacional, Investigación y desarrollo (I&D) y Servicio al Cliente, ya que a través de estas áreas se puede potencializar y desarrollar competencias sostenibles en regiones que cuenten con características similares a las del Departamento de Sucre. Esta aseveración se fundamenta en que el concepto de Cultura Organizacional es universal para todas las organizaciones, todas ellas poseen cultura, y es un elemento distintivo de cada empresa; en Investigación y Desarrollo, teniendo en cuenta las condiciones actuales del mercado, sólo aquellas organizaciones que inviertan en el mejoramiento y diferenciación de sus procesos y productos garantizaran su estabilidad y crecimiento; en el área de Servicio al Cliente se debe tener en cuenta la evolución de la administración hacia la satisfacción real y permanente de los clientes, a



través de estrategias enfocadas al mejoramiento del servicio y su impacto en la mente del consumidor.

Posteriormente, se realizará un análisis sobre los determinantes del éxito empresarial (Desempeño superior, Competitividad) y su conexión con las áreas claves.

A continuación, se desarrollaran cada una de las áreas claves, para así determinar las variables existentes en cada una de ellas, su relación con la organización y el desempeño superior.

## **7.2. CULTURA ORGANIZACIONAL**

Desde la perspectiva más general, la globalización, la apertura económica y la competitividad son fenómenos nuevos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones. En la medida que la competitividad sea un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los gerentes o líderes harán más esfuerzos para alcanzar altos niveles de servicio y eficacia.

Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, social, económico y tecnológico, o, por el contrario, como cualquier organismo, encerrarse en sus límites formales. En ambos casos, esa realidad cultural refleja valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional.

Ciertamente, La *cultura organizacional* sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y brinda las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta. En muchas ocasiones la cultura es tan evidente que se puede ver que la conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la empresa.

El concepto de cultura es nuevo en cuanto a su aplicación a la gestión empresarial. Es una nueva óptica que permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones.

La alta gerencia es responsable de construir organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la

visión y mejorar los modelos mentales compartidos, es decir, son responsables de aprender. Hoy más que nunca, las organizaciones deben desarrollar capacidades de aprendizaje que les permitan capitalizar el conocimiento. Esta premisa se ha convertido recientemente en algo fundamental para el desarrollo de ventajas competitivas y la supervivencia de la organización en un entorno altamente cambiante.

### **7.2.1. BASES TEÓRICAS**

Davis (1993)<sup>23</sup> dice que "la cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes". El autor considera que la gente asume con facilidad su cultura, además, que ésta le da seguridad y una posición en cualquier entorno donde se encuentre.

Delgado (1990)<sup>24</sup> sostiene que la "Cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una comunidad".

Pümpin y García, citado por Vergara (1989)<sup>25</sup> definen la cultura como "... el conjunto de normas, de valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, así como en la propia presentación de la imagen".

El planteamiento anterior, se refiere a la forma como la cultura vive en la organización. Además demuestra que la cultura funciona como un sistema o proceso. Es por ello, que la cultura no sólo incluye valores, actitudes y comportamientos, sino también, las consecuencias dirigidas hacia esa actividad, tales como la visión, las estrategias y las acciones, que en conjunto funcionan como sistema dinámico.

---

<sup>23</sup> DAVIS, Keith. Comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial McGraw Hill. México. P. 142.

<sup>24</sup> DELGADO, Carlos. La influencia de la Cultura en la Conducta del Consumidor. Informe. U.S.B. Colombia. P. 46.

<sup>25</sup> VERGARA, Joaquín. La Cultura Organizacional en una Institución de Educación Superior. Tesis Doctoral. USB. Caracas. P. 31.

Katz y Kahn (1995)<sup>26</sup> plantean que las investigaciones sobre la cultura organizacional se han basado en métodos cualitativos, por cuanto; es difícil evaluar la cultura de manera objetiva porque ésta se asienta sobre las suposiciones compartidas de los sujetos y se expresa a través del lenguaje, normas, historias y tradiciones de sus líderes.

La originalidad de una persona se expresa a través del comportamiento y, la individualidad de las organizaciones puede expresarse en términos de la cultura. Hay prácticas dentro de la organización que reflejan que la cultura es aprendida y, por lo tanto, deben crearse culturas con espíritu de un aprendizaje continuo.

Con respecto a las características de la cultura Davis (1993)<sup>27</sup> plantea que las organizaciones, al igual que las huellas digitales, son siempre singulares. Puntualiza que poseen su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistema de recompensa, toma de decisiones, filosofía y mitos que, en su totalidad, constituyen la cultura.

"La cultura determina lo que las personas involucradas en ella consideran correcto o incorrecto, así como sus preferencias en la manera de ser dirigidos" (Davis, 1990)<sup>28</sup>. La cultura Organizacional incluye lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento. Cumple con varias funciones importantes al:

- Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.
- Facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo.
- Reforzar la estabilidad del sistema social.
- Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.

Esta definición sugiere que la cultura cumple funciones importantes en la organización. El diseño y el estilo de administración, transmiten valores y filosofías, socializando a los miembros, motivando al personal y facilitando la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes.

---

<sup>26</sup> KATZ. KAHN. Psicología Social de las Organizaciones. Editorial Trillas. México. P. 152.

<sup>27</sup> DAVIS, Keith. Op cit. P. 87.

<sup>28</sup> DAVIS, Keith. Del Trabajo y su impacto social. Editorial McGraw Hill. México. P. 13.

Debido a que la cultura tiene una influencia poderosa en la conducta, estimula los comportamientos productivos que contribuyen al éxito de la compañía. “Se deben dar tres condiciones, en primer lugar, *la Cultura debe ser valiosa*. La cultura debe facilitar altas ventas, bajos costos, altos márgenes, o algunas otras consecuencias que son guías para añadir valor financiero a la empresa. En segundo lugar, *la Cultura debe ser original*. Las características de la cultura no deben ser encontradas comúnmente entre las culturas de otras compañías competidoras dentro del sector. Si todas las compañías tienen las mismas características culturales, una empresa específica no puede sacar ventajas competitivas de esas características. En tercer lugar, *la imitación de la Cultura debe ser difícil e imperfecta*. Otras empresas deberían ser incapaces de construir o imitar la cultura a la perfección y de este modo obtener las mismas Ventajas Competitivas. Si otras empresas pueden fácilmente imitar la cultura, disminuirá su valor como fuente de Ventaja Competitiva”<sup>29</sup>.

## 7.2.2. RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL Y COMPETENCIAS CENTRALES

Tabla 1. Cultura Organizacional/Competencias Centrales

CULTURA ORGANIZACIONAL	AUTORES
Desde un punto de vista estratégico, un Cultura Fuerte y “Gruesa” puede incluso convertirse en una fuente de Ventaja Competitiva	<b>Jay B. Barney</b> ; Organizational Culture: Can I be a source of sustained competitive advantage?; Academy of management Review; No 11; 1986;
Las compañías han entendido que una de las Ventajas Competitivas mas poderosas es el conocimiento absoluto; Algunas incluso consideran que el conocimiento es la suma de lo que saben todos los empleados de una compañía y le da un margen competitivo en el mercado	<b>Dorothy Leonard-Barton</b> ; “Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development”, <i>Strategic Management Journal</i> , pp.111-115.

<sup>29</sup> HODGE, B.J. ANTHONY, William. GALES, Lawrence. Teoría de la Organización, Un Enfoque Estratégico. Ed. Prentice Hall. Sexta Edición. Madrid – España. P. 294 – 295.

<p>El cambio organizacional o individual hacia una conducta mas efectiva es en realidad una Competencia Central</p>	<p><b>Jorge Núñez;</b> Administración, Teoría y aplicaciones; Ed. Alfaomega; Ciudad de México – México; 1997; Pg 21</p>
<p>Las empresas logran obtener Ventajas Competitivas cuando cuentan con un ambiente de competencia dinámica que se caracteriza por la acumulación de ventajas, de un cierto Know how, experiencia y conocimiento especializado, así como por un constante estímulo por mejorar sus productos y sus métodos.</p>	<p><b>Michael Porter;</b> La Ventaja Competitiva de las naciones; Plaza &amp; Janes; Barcelona – España; 1989;.Pg.81</p>

Fuente: Cuadro Elaborado por los autores

### 7.3. INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Esta área esta relacionada con la medición de la modernidad de una empresa a través del tiempo. La Investigación y Desarrollo determina la capacidad de las organizaciones de adaptación a los ambientes, que en la modernidad son altamente cambiantes. Las organizaciones deben investigar sobre algunos elementos permanentes, que son:

1. ENTORNO: Al fin de establecer la viabilidad de sus proyectos.
  
2. EL MERCADO: Es el lugar de las transacciones. Se mueve de manera emocional. Se analiza desde el punto de vista de 6 variables:
  - a. Oferta y demanda
  - b. Aspectos macroeconómicos
  - c. Orden público
  - d. Los conocimientos que la gente tiene
  - e. La legislación.
  - f. Que pasa con el producto interno bruto.

3. **LA ORGANIZACIÓN:** Una verdad que resulta clara es que las organizaciones no son lo que pretende ser, sino lo que la gente cree que son. Por eso hay que mirarse permanentemente a través de la competencia y mirarse en situaciones extremas, plantearse interrogantes, tales como: ¿Qué pasaría si existiera una empresa que hace lo mismo que usted?, lo importante en este aspecto es como responde la empresa a esas situaciones extremas.
4. **INVESTIGAR QUIEN ES EL USUARIO:** Se debe conocer quienes son los clientes que permiten ser la razón de la empresa. Las corrientes actuales de la administración están encaminadas a desarrollar estrategias tendientes a revelar los gustos y disgustos de los usuarios, como por ejemplo, las bases de datos del usuario, ya que las organizaciones muestran una tendencia a perder clientes cuando no saben quien es el usuario. Hoy día muchas compañías trabajan con tendencias que privilegian el desarrollo para el cliente.
5. **INVESTIGAR SOBRE TENDENCIAS:** La tendencia es parte de lo que pasa y puede seguir pasando en un ambiente determinado. Este elemento se desarrolla de acuerdo con las capacidades que tenga la organización.

### **7.3.1. INVESTIGACIÓN BÁSICA, INVESTIGACIÓN APLICADA Y DESARROLLO TECNOLÓGICO**

Basados en el Sistema Nacional de Innovación de Colombia, como un constructo teórico elaborado por Colciencias, encaminado a la promoción, desarrollo e implementación de la Investigación y desarrollo en las diferentes entidades a nivel nacional. Dentro de este proceso de innovación se suele separar la que se considera propiamente como Investigación y Desarrollo (I+D) y se desglosa a su vez en tres clases: investigación básica, investigación aplicada y desarrollo tecnológico.

**INVESTIGACIÓN BÁSICA.** Comprende todos aquellos trabajos originales que tienen como objetivo adquirir conocimientos científicos nuevos sobre los fundamentos de los fenómenos y hechos observables. En este tipo de trabajos se analizan propiedades, estructuras y relaciones, y su objetivo consiste en formular hipótesis, teorías y leyes. Sus resultados generalmente no pretenden lograr ningún objetivo lucrativo en concreto y se publican en revistas especializadas.

**INVESTIGACIÓN APLICADA.** Consiste en trabajos originales que tienen como objetivo adquirir conocimientos científicos nuevos pero orientados a un objetivo práctico determinado. Está muy ligada a la investigación básica a causa de que utiliza posibles resultados de ella y estudia métodos y medios nuevos para lograr su objetivo concreto. Los resultados que se obtienen son una gama de productos nuevos o incluso un número limitado de operaciones, métodos y sistemas. Los resultados son susceptibles de ser patentados.

**DESARROLLO TECNOLÓGICO.** Abarca la utilización de diferentes conocimientos científicos para la producción de materiales, dispositivos, procedimientos, sistemas o servicios nuevos, o mejoras sustanciales. Realiza trabajos sistemáticos basados en conocimientos existentes, procedentes de la investigación aplicada o de la experiencia práctica. Su primer objetivo es lanzar al mercado una novedad o una mejora concreta. Para realizar los ensayos, se hacen pruebas con prototipos o en una planta piloto, sin embargo hoy, se recurre cada vez más a la simulación por ordenador.

Es necesario ordenar algunos conceptos básicos expresados anteriormente. El primero que debemos precisar es el de invento que consiste en "una idea, un boceto o un modelo para un dispositivo, producto o sistema nuevo o perfeccionado". El concepto de innovación es más amplio que el anterior pues va más lejos y no acaba hasta la puesta en el mercado de la invención. El origen de la tecnología está precisamente en la invención; evidentemente los conocimientos científicos se pueden encontrar en la base del invento pero son otra cosa. Hay una frase que aclara todo lo anterior: "solo se puede descubrir lo que ya existe, en cambio solo se puede inventar lo que no existe", una máquina nueva por ejemplo. La ciencia se descubre, las máquinas se inventan. Toda invención ha de consistir en el planteamiento de un problema y una resolución.

Aunque los inventos son patentados, numerosos de ellos no conducen necesariamente a innovaciones tecnológicas. La invención es la producción de un nuevo conocimiento mientras que la innovación es la primera comercialización de un invento. La invención no llega a ser innovación sino se concreta en un bien aceptado por el mercado y ampliamente difundido. El agente de la invención es el técnico o científico, mientras que el agente de la innovación es el empresario.

Históricamente las invenciones en el siglo XX, para poder ser aplicadas debían aguardar que las condiciones técnicas, económicas y sociales, fueran favorables a su implementación. Es decir la innovación seguía a la invención. Hoy es el interés por innovar el que motiva la invención, el esquema se ha invertido. La invención

desaparece como entidad diferenciada por la importancia de los dos elementos que la enmarcan: el avance científico que le precede y la innovación que le sigue.

### **7.3.2. EL PROCESO INNOVADOR**

El SNIC<sup>30</sup> define a la innovación como una disposición mental, una forma de pensar acerca de las estrategias y prácticas de los negocios. El objetivo de la estrategia de innovación es la construcción del futuro competitivo de las naciones y empresas, mediante el liderazgo y el pensamiento creativo del capital humano para la permanencia en el mercado.

El proceso que ocurre desde la producción de una invención hasta colocarla en el mercado ha llevado a varios autores a construir una serie de modelos que van desde presentar el proceso de la manera más simple como un proceso lineal, hasta proponer un modelo que refleje mejor la complejidad del proceso innovador, y que permiten comprender el camino seguido y las distintas etapas que intervienen en el mismo.

El proceso innovador es una actividad compleja, diversificada, con muchos componentes en interacción, que actúan como fuentes de las nuevas ideas, siendo muy difícil descubrir las consecuencias que un hecho nuevo puede llegar a ofrecer.

### **7.3.3. CLASES DE INNOVACIÓN**

La palabra innovación tiene un alcance muy amplio. Casi todo cabe, desde la penicilina o el transistor hasta una pequeña modificación en el envase de un producto. Es decir estamos colocando todas las innovaciones en un mismo cesto aunque no tengan la misma importancia, cuando podemos diferenciarlas<sup>31</sup>:

- **INNOVACIONES PRINCIPALES O RADICALES**; Son las que suponen un rompimiento súbito respecto al estado anterior. Producen mejoras estructurales en los resultados sin que lo sean en los costos.

---

<sup>30</sup> COLCIENCIAS. Sistema Nacional de Innovación de Colombia. Ed. Colciencias. Bogotá. P. 37.

<sup>31</sup> Ibid. P. 39.



- **INNOVACIONES INCREMENTALES:** Son formadas por las mejoras en procesos o productos ya conocidos. Se concreta sobre todo en la reducción de costos. Los Japoneses son grandes difusores de las innovaciones incrementales (Kaizen). Sin embargo algunos piensan que hoy no son suficientes, la mejora continua de los años 80 ya no basta. "Los tiempos locos requieren de empresas locas. Y la mayoría, por no decir todo el valor creado por la empresa, sea cual sea su tamaño o sector, proviene de dos fuentes: la inteligencia y la imaginación" señala Tom Peters<sup>32</sup>.

El progreso tecnológico en un sector está generado por el paso de una innovación radical a un estado generalizado de innovaciones incrementales. Sucesivamente se pasa de una situación inicial caracterizada por la presencia de mano de obra altamente calificada, maquinaria de tipo general y preocupación por los resultados del producto o proceso, a otra donde los rasgos dominantes sobre la producción en masa, la intensidad en capital, una mano de obra menos calificada, y una reducción general de los costos.<sup>33</sup>

#### **7.3.4. LA GERENCIA DESDE LA PERSPECTIVA DE LA INNOVACIÓN**

Las organizaciones innovadoras se caracterizan tanto por estimular a individuos creativos motivados, como por investigar sistemáticamente cualquier fuente de cambio.

La Organización innovadora quiebra esquemas tradicionales e impulsa la creatividad de las personas que laboran en ella, el directivo pasa a ser motivador, moderador y concentrador de esfuerzos y visiones que tiene la responsabilidad de encauzar a la gente en la búsqueda y encuentro de los objetivos comunes.

El gerente debe constituirse en un líder de conocimientos y en un dirigente de la creatividad, debe procurar que la relación con el entorno (búsqueda de nuevas oportunidades e identificación de cambios) sea estrecha y esté alineada con el mercado, además, tiene el compromiso de implementar los cambios y las nuevas ideas sin temor al riesgo.

---

<sup>32</sup> PETERS, Tom. The intelligent form of view of the management. Ed. McGraw Hill. Barcelona – España, 2002. P. 129.

<sup>33</sup> COLCIENCIAS. Op cit. P.39.

En el ambiente competitivo de hoy la creatividad ya no es una opción. Las organizaciones que entiendan cómo manejar la creatividad de su gente para conseguir resultados y estén dispuestas a implementar las nuevas ideas, serán las triunfadoras.

Las ideas hoy juegan un papel más fuerte en las organizaciones y como se ha planteado anteriormente, el proceso de innovación nace con una idea; es por esto, que la organizaciones innovadoras debe concentrarse en impulsar la creatividad de su gente, debe preocuparse por desarrollar los talentos de su recurso humano, a través de la capacitación continua, la rotación de cargos de los individuos con potencial, los sistemas de información abiertos, una mayor participación en la toma de decisiones y mayor participación de los beneficios.

La mayor participación en la toma de decisiones es, tal vez, el elemento más perturbador para cualquier directivo, pero es al mismo tiempo la mejor herramienta de desarrollo de la creatividad. Si las personas no tienen que resolver problemas jamás llegarán a desarrollar su creatividad; los humanos comenzamos a utilizar herramientas y a ser estratégicos porque se presentaron problemas que solucionar.

Si un empleado tiene la oportunidad de participar en las decisiones que afectan a la empresa y a él directamente, seguramente aportará más a la organización y se sentirá más satisfecho con su trabajo y consigo mismo, lo cual genera un círculo virtuoso ya que a mayor satisfacción personal, mayor será su motivación y a mayor motivación del recurso humano, mayor desempeño empresarial.

Un último elemento fundamental de las Organizaciones Innovadoras es su visión de largo plazo, los enfoques cortoplacistas inhiben la toma de riesgos y producen temor al error y al fracaso, si se quiere ser innovador hay que arriesgar.

### **7.3.5. ALGUNAS CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES INNOVADORAS**

1. Ambiente de aprendizaje continuo en toda la empresa
2. Actividad autónoma.
3. Capacitación continuada.
4. Flujo de información que se revierte.
5. Aplicación de nuevas tecnologías.
6. Relación estrecha entre directivos y empleados.

Innovar no necesariamente significa éxito, o lo que es peor, el que innova no necesariamente sobrevive, muchos intentos de innovación redundan en fracasos. Si es un movimiento clave en las actividades estratégicas, pero no significa ser competitivo. Es entonces cuando se debe tener en cuenta, que el cambio no es sólo tomar la decisión de participar en los mercados sino de planificar estratégicamente para que finalmente se cristalice en posicionamientos efectivos y en la permanencia en él. Todo indica que se debe gerenciar ese cambio. Actualmente, las economías más poderosas son aquellas que han logrado fortalecer y administrar su capacidad de innovación, es decir, su capacidad para generar conocimientos y llevarlos exitosamente al mercado.

Innovar no es sólo hacer algo nuevo, es lograr materializarlo y comercializarlo exitosamente, lo que involucra no sólo innovación tecnológica, sino también cambios organizacionales, gerenciales y comerciales.

Debemos ver entonces a la innovación como un proceso gerencial. Un proceso continuo, en el que encontramos las siguientes etapas:<sup>34</sup>

- **PROCESAMIENTO DE SEÑALES:** Monitoreo y Búsqueda en el Entorno rápidamente cambiante, detectar las innovaciones potenciales, y producir el cambio de la sobrevivencia. Procesar estas señales con madurez, es decir, desarrollar una capacidad de cambio para mejorar. La idea es procesar esas señales, digerirlas, asimilarlas y sacarles el máximo provecho, visualizarlas y extraer las más significativas para el cambio, y luego concatenar esas ideas en un Plan Estratégico.
- **ESTRATEGIA:** ¿Dónde estamos ahora? ¿Hacia dónde queremos ir? ¿Cómo llegamos allí? Nuestra estrategia de innovación debe establecer fundamentalmente, cómo usar los conocimientos para desarrollar nuevos o mejores productos y/o procesos para crear valor y ventajas competitivas.
- **DOTACIÓN DE RECURSOS:** Asignarlos y Hacer usos efectivo de los mismos. Nuestro plan maestro también indica cuáles serán aquellos recursos que se tendrán que asignar en este proceso de cambio. Lo importante es que se cuente con el compromiso y el apoyo por parte de la alta gerencia hacia este cambio, y por lo tanto se asignen los recursos. Es importante, y de allí la diferenciación de las empresas exitosas hacer el uso

---

<sup>34</sup> VIANA, Horacio. cátedra de Gerencia de la Innovación. IESA. [www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/22/innovprocger.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/22/innovprocger.htm).

más eficiente y correcto de estos recursos lograr desarrollar nuevas o mejores ventajas competitivas.

- **IMPLEMENTACIÓN:** Desarrollar esquemas y estructuras. Involucra actividades de gerencia y planificación de proyectos, y configuración de la tecnología y la organización. Aquí es donde se hace el verdadero trabajo pesado del cambio. Es aquí donde debemos gerenciar los aspectos críticos del cambio. El monitoreo y el seguimiento debe hacerse sobre la marcha, y para ello se deben manejar indicadores que nos permitan evaluar el desempeño y saber donde estamos con respecto a las iniciativas de cambio.
- **APRENDIZAJE Y RE-INNOVACIÓN:** Después de lo que hicimos ¿Cuál será la próxima jugada? Aquí debemos evaluar si hemos tenido éxito o no. ¿Estamos logrando el estado futuro que planificamos? ¿Lo estamos haciendo tan bien o mejor de lo esperado? Aquí debemos aprender de nuestra experiencia: tanto de los éxitos como de los fracasos. Es tiempo de aprender, pero también de desaprender de aquellas cosas que hemos hecho en forma equivocada, reaprender nuevos horizontes, nuevas visiones para poder entender hacia dónde vamos, cuál es el cambio.

Ante la alta velocidad de cambio, debemos desarrollar una capacidad de innovación altamente competitiva que agregue valor, adquirir, acumular, mejorar y usar tecnologías de mercado. Se debe desarrollar habilidades y destrezas para gerenciar el proceso del cambio. Una innovación efectiva contribuye al éxito comercial y financiero de la empresa y, al mismo tiempo, tiene un impacto explícito en el *Capital Tecnológico Acumulativo*. Este concepto comprende el Know How que genera valor en la empresa, así como el desarrollo de capacidades de aprendizajes permanentes y aprovechamiento de las oportunidades de la tecnoglobalización y las capacidades de adaptación a los entornos cambiantes.

Debemos ver la innovación como un proceso gerencial, es decir, asociar a la innovación un pensamiento gerencial estratégico.

¿Cómo innovar y no morir en el intento? Tenemos que planificar el cambio, fijar estrategias. No es sólo ver el éxito como un lugar de destino, sino también como un camino en el cual nos vamos a encontrar un sin fin de obstáculos.

Dentro de la administración estratégica, la investigación y la innovación son consideradas pilares de la competencia global, dedicándole expresa atención al aporte de ellas en la generación de ventajas competitivas sostenibles.

## **PATENTAR: UNA OPCIÓN DE NEGOCIO PARA LA ORGANIZACIÓN CON PROYECCIÓN**

Una de los aspectos mas interesantes de la investigación & Desarrollo es la posibilidad de Patentar. Sucre es una de las regiones Colombianas con más riquezas naturales, especialmente la Biodiversidad y el potencial de estudio para el progreso de nuevos productos. Las patentes deben considerarse como una opción real para las organizaciones.

### **7.3.6. RELACIÓN ENTRE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO (I&D) Y COMPETENCIAS CENTRALES**

Tabla 2. Investigación & Desarrollo/Competencias Centrales

<b>INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO</b>	<b>AUTORES</b>
El único propósito de la estrategia (con base a la investigación) es permitir que la innovación obtenga con la mayor eficacia posible una ventaja competitiva	<b>Kenichi Ohmae</b> ; La mente del Estratega; Ed. McGraw Hill; Ciudad de México – México; 1999; P 79
La gerencia moderna de las organizaciones consiste en la creación de una mentalidad innovadora, enfocada hacia el aprendizaje permanente que permita de sustento al crecimiento de la competitividad empresarial.	<b>Colciencias</b> ; Sistema nacional de innovación, Nuevo escenario de la competitividad; Ed. Colciencias; 1998; P 30.
La innovación Tecnológica se convierte en el activo corporativo más valioso para construir las ventajas competitivas sostenibles de la empresa.	<b>Colciencias</b> ; Sistema nacional de innovación, Nuevo escenario de la competitividad; Ed. Colciencias; 1998; P 30.
Las empresas que alcanzan los más	<b>Colciencias</b> ; Conocimiento y

<p>altos estándares de competitividad internacional son las que logran las más altas tasas de rentabilidad y de crecimiento. En todos los casos, las han logrado porque a la preocupación por la eficiencia, a un monitoreo obsesivo del mercado, le han agregado la inteligencia y el dominio del conocimiento tecnológico y la investigación.</p>	<p>competitividad; Ed. Colciencias; 1993, P 2.</p>
---	--

Fuente: Cuadro Elaborado por los autores

#### **7.4. SERVICIO AL CLIENTE**

Una de las inquietudes más comunes entre los empresarios es el tema del servicio al cliente. Todos reconocen que este es un aspecto trascendental para el éxito de toda empresa, en cualquier actividad, ya que se puede constituir en una potente herramienta de éxito.

La calidad de atención al cliente es un proceso encaminado a la consecución de la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de los mismos, así como también atraer cada vez un mayor número de clientes por medio de un posicionamiento tal, que lleve a éstos a realizar gratuitamente la publicidad persona a persona. Y comprende el universo de acciones que la entidad o sus empleados llevan a cabo para satisfacerlo, implicando algo más que oír sus quejas, cambiar un servicio y mostrar una sonrisa ante ellos.

Así, los clientes componen un elemento significativo en cualquier organización. “No obstante, no muchas organizaciones consiguen adaptarse a las necesidades de sus clientes ya sea en cuanto a calidad, eficiencia o servicio personal. Quien ofrece el servicio tiene que identificar las expectativas de los clientes a que quiere llegar en cuanto a la calidad de los servicios. No es cuestión de elección: la vida de la organización depende de ello”<sup>35</sup>; ya que hacia los clientes va dirigido el

---

<sup>35</sup> FRANCIA, Fonseca, MARÍN, Arrimar, MONTERO, María, RODRÍGUEZ, Johana, Evaluación de la calidad de atención al cliente, [www.recursosygestion.com/documentos.doc](http://www.recursosygestion.com/documentos.doc)

producto o servicio final. Lastimosamente la calidad de atención al cliente es más difícil de definir y juzgar que la de los productos.

Dirigir efectivamente el servicio al cliente, le brinda una fortificación a la empresa para ser más competitiva. Debido a esto, en los últimos años las tendencias administrativas se han dirigido hacia la creación de una cultura de servicio por medio de enfoques gerenciales que proporcionan métodos y herramientas para transformar una organización en un negocio dirigido al cliente y orientado hacia el servicio, consagrando la excelencia como el norte de cualquier actividad emprendedora.

No obstante, de no brindar un servicio de calidad, se pueden presentar problemas como que el cliente deje de recurrir al prestador, dándose la “fuga” de éstos hacia otras entidades, es decir, disminuye la competitividad, decaen las metas, métodos y programas utilizados para el logro de un nivel gerencial, surgen problemas en cuanto a la tecnología, recursos humanos y técnicas administrativas, lo cual trae consigo una disminución en la productividad de la institución por parte de la gerencia de sus empleados.

#### 7.4.1. BASES TEÓRICAS

En el área de Servicio al Cliente se toma en consideración algunas bases teóricas, las cuales se presentan algunos conceptos de cliente, como son:

- Si le preguntáramos a cualquier persona que tenga un negocio, qué es un cliente, tal vez respondería que es un ser u organización que adquiere un producto o servicio determinado.
- Según la enciclopedia electrónica Encarta: cliente. (Del lat. *cliens, -entis*). com. Persona que utiliza con asiduidad los servicios de un profesional o empresa.<sup>36</sup>

En un trabajo de Francia, Marín, Montero y Rodríguez, citan a Harrington <sup>37</sup>, quien define a los clientes como: “Las personas más importantes para cualquier negocio.”, “No son una interrupción en nuestro trabajo, son un fundamento; Son

---

<sup>36</sup> BIBLIOTECA DE CONSULTA MICROSOFT ENCARTA 2005, 1993-2004. Microsoft Corporation.

<sup>37</sup> HARRINGTON, John. citado por FRANCIA, Fonseca. MARÍN, Arrimar. MONTERO, María. RODRÍGUEZ, Johann. Evaluación de la calidad de atención al cliente. P. 5.

personas que llegan a nosotros con sus necesidades y deseos y nuestro trabajo consiste en satisfacerlos; Merecen que le demos el trato más atento y cortés que podamos; Representan el fluido vital para el negocio, sin ellos nos veríamos forzados a cerrar.

Los clientes de las empresas de servicio se sienten defraudados y desalentados, no por sus precios, sino por la apatía, la indiferencia y la falta de atención de sus empleados.

#### **7.4.2. CARACTERÍSTICAS DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE**

Revisando en la teoría podemos advertir distintas apreciaciones de los autores:

Por ejemplo, Christopher H. Lovelock, argumenta que entre las características del servicio al cliente, el “Nivel de Complejidad”<sup>38</sup> es trascendental, debido a que hay algunos servicios cuyo empleo es sencillo para los clientes y que el departamento de operaciones (o cualquier otro) puede proporcionar fácilmente.

Lovelock menciona otra de las características del servicio al cliente en el “Grado de riesgo”<sup>39</sup> por lo cual los gerentes deben comprender las consecuencias que tienen para los clientes las fallas en el servicio.

Desatruck (1990, Pág. 99)<sup>40</sup>. Las características más importantes que deben tener la atención al cliente son:

La labor debe ser empresarial con espíritu de servicio eficiente, sin desgano y con cortesía. El empleado debe ser accesible, no permanecer ajeno al público que lo necesita. El público se molesta enormemente cuando el empleado que tiene frente a él no habla con claridad y utiliza un vocabulario técnico para explicar las cosas. Se debe procurar adecuar el tiempo de servir no a su propio tiempo, sino al tiempo que dispone el cliente, es decir, tener rapidez.

---

<sup>38</sup> LOVELOCK, Christopher H. Citado por PERALTA SÁNCHEZ, Weimar, Estrategia del servicio al cliente, [www.monografias.com/trabajos5/estserv/estserv.shtml](http://www.monografias.com/trabajos5/estserv/estserv.shtml), P. 11 - 12.

<sup>39</sup> Ibidem.

<sup>40</sup> DESATRICK, Ralph. Citado por FRANCIA, Fonseca, MARÍN, Arrimar. MONTERO, María. RODRÍGUEZ, Johann. Op. Cit. P. 5.



La empresa debe formular estrategias que le permita alcanzar sus objetivos, ganar dinero y distinguirse de los competidores; La empresa debe gestionar las expectativas de sus clientes, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente.

### **7.4.3. APRECIACIONES DEL SERVICIO**

La palabra "Servicio", muchas entidades prefieren cambiarla por "Atención", como en la expresión "Atención al cliente".

"Un servicio es la actividad o el beneficio que una parte puede ofrecer a otra y, en esencia, es intangible y no deriva en la posesión de nada. Su producción puede estar ligada a un producto material o no."<sup>41</sup>

Horovitz (1997, Pág. 3)<sup>42</sup>. Define el servicio como "El conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo".

Fischer y Navarro (1994, Pág. 185)<sup>43</sup>. Aportan que los servicios son " Un tipo de bien económico que constituye lo que se denomina el sector terciario; todo el que trabaja y no produce bienes se supone que produce servicios."

### **CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS**

Albrecht (1988, Pág. 36)<sup>44</sup> las define de la siguiente manera:

Un servicio no puede conducir, inspeccionar, apilar o almacenar centralmente. Generalmente lo presta, donde quiera que esté el cliente, gente que está más allá

---

<sup>41</sup> JIMÉNEZ, Luís. Cartilla Servicio al cliente. Universidad de Sucre. Sincelejo. P. 5.

<sup>42</sup> HOROVITZ, Jean. La Calidad del Servicio. A la Conquista del Cliente. Editorial McGraw Hill. Madrid. P. 3.

<sup>43</sup> FISHER, Louis. NAVARRO, Viana. Introducción a la Investigación de Mercado. Tercera Edición. McGraw Hill. México. P. 185.

<sup>44</sup> ALBRECHT, Karl. The service advantage: how to identify and fulfill customer needs. Dow Jones-Irwin. Cambridge. P. 36.

de la influencia inmediata a la Gerencia. La persona que recibe el servicio no tiene nada tangible, el valor del servicio depende de su experiencia personal; Si se prestó inadecuadamente, un servicio no se puede revocar, si no se puede repetir, entonces las reparaciones son el único medio recursivo para la satisfacción del cliente.

La prestación del servicio generalmente requiere interacción humana en algún grado; comprador y vendedor se ponen en contacto en una forma relativamente personal para crear el servicio.

La mejor disposición de las personas y sus planes de atención al cliente pueden ser fuente de un mayor dinamismo en los negocios, siendo pieza clave en la tarea no fácil de generar valor a la organización. Notamos que la cortesía y la amabilidad no le desagradan a los clientes, pero, lo que ellos necesitan son soluciones a sus problemas (...) A esta capacidad de resolver los problemas a los clientes, los gurús les llaman acciones de recuperación, ya que le permiten a las organizaciones recuperar la confianza del cliente al lograr solucionarle un conflicto.<sup>45</sup> Varias empresas han descubierto que un servicio de calidad excelente les puede dar una ventaja competitiva, que a su vez puede inducir a un mejor desempeño de las ventas y las utilidades. Para esto es necesario superar las expectativas que tiene el cliente en cuanto a la calidad del servicio, por tanto hay que anticiparse a los cambios en el mercado y responder con rapidez ante lo inesperado.

Así, el buen servicio al cliente puede pasar a ser una cualidad intrínseca que impulse a la empresa hacia un destacado nivel económico, donde la gente del servicio pueda encontrar razones personales para consagrar sus energías en beneficio del cliente. Es decir, que puede derivar en una competencia central. Sin embargo, es difícil establecer si una cualidad concreta en una organización le va a garantizar un rendimiento superior; pero dentro de estudios realizados y más específicamente en el de Álvarez Medina, se declara que la atención al cliente es de por sí una de las bases necesarias, por no decir obligatorias, para empezar a ser competitivos. Y es que los clientes ya no son solo una cuenta dentro del balance. Son realmente activos en sí mismos y forman parte del camino por el cual la empresa debe andar. Las luces que se alcanzan a través de los clientes permite que los empleados se sitúen en innovar o nuevas formas de hacer las cosas, ya que la información que generan, aparte de ser una guía para darles lo que en realidad les hace falta (esto es importante porque si no tenemos lo que

---

<sup>45</sup> COMUNICACIÓN Y MARKETING. La actitud de servicio.  
<http://www.abcformacion.com/contenidos>

ellos quieren, no podemos satisfacerlos, y para tenerlo, es necesario conocerlos), brinda a la empresa saber de buena tinta qué es lo que demanda el mercado y hacia dónde debe dirigir sus energías.

Ahora, esa forma especial de atención generada al interior de la empresa es complicada de desarrollar o encontrar en el mercado y es propio de cada ente. Se va formando en el interior de la empresa y es esta circunstancia especial lo que la hace difícilmente imitable, raro y por supuesto valiosa para el cliente, la organización y el accionista. Pero como ya se estableció, es necesario el conocimiento externo para complementarse y esta interacción es factible dentro de un adecuado y provechoso poder en atención al cliente.

#### 7.4.4. RELACIÓN ENTRE SERVICIO AL CLIENTE Y COMPETENCIAS CENTRALES

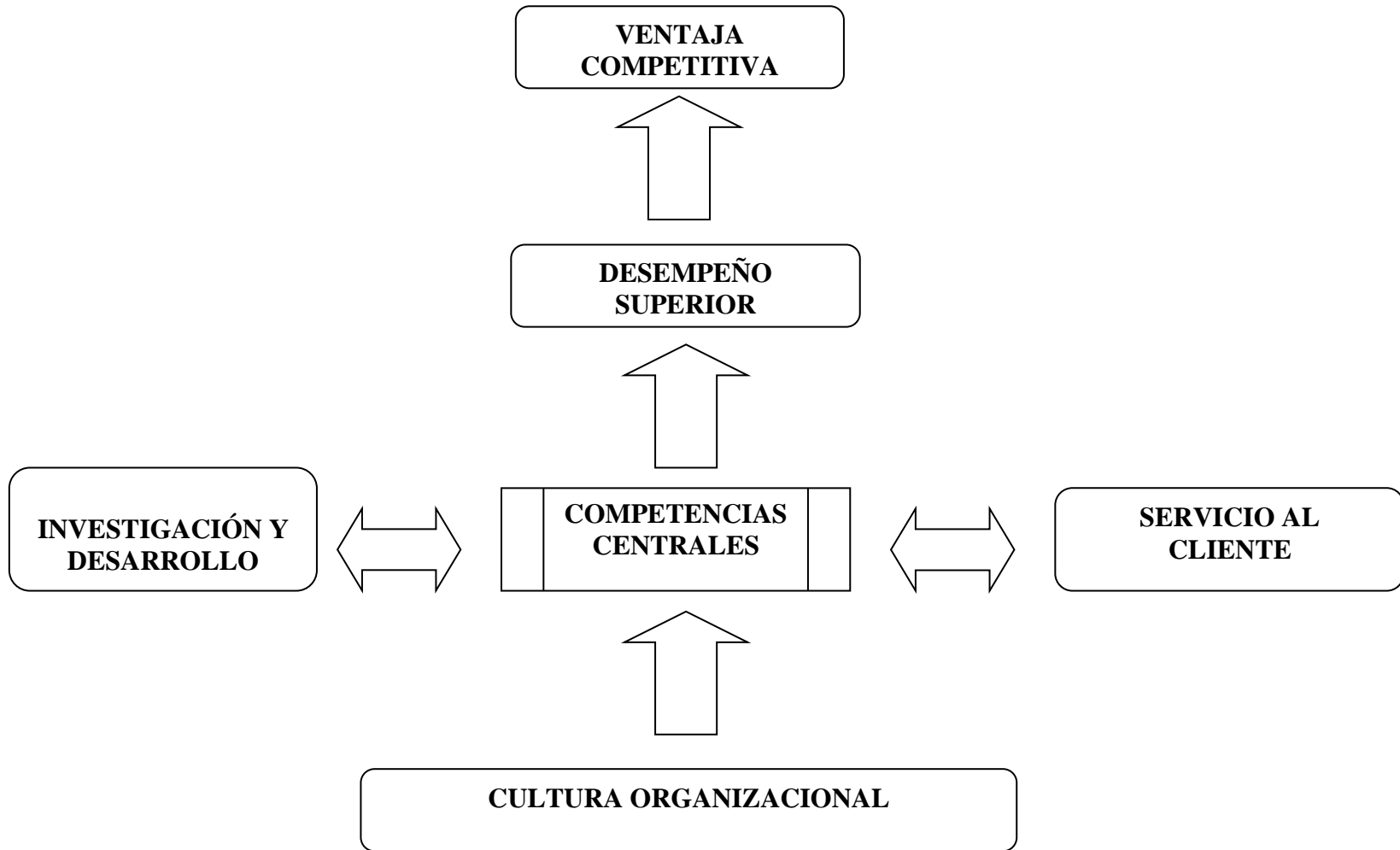
Tabla 3. Servicio al Cliente/Competencias Centrales

CLIENTE	AUTORES
La manera de obtener una Ventaja Competitiva sostenible es la de dar un servicio al cliente extraordinario	<b>José Carlos Jarillo;</b> Dirección Estratégica; Ed. McGraw Hill; 2ª Edición; Madrid – España; 1996; p 30
Ofrecer un valor superior al cliente efectivamente proporciona a la corporación una Ventaja Competitiva sostenible, sea esta de Diferenciación o de Liderazgo en costos	<b>José Carlos Jarillo;</b> Dirección Estratégica; Ed. McGraw Hill; 2ª Edición; Madrid – España; 1996; p 30
La diferenciación es la capacidad de brindar al consumidor un valor superior y singular en términos de calidad, características especiales y servicio posventa del producto, lo que conducirá irremediabilmente en una ventaja superior	<b>Michael Porter;</b> Citado por Alfonso Redondo; Tecnología de la planeación estratégica; Ed. Mejoras; Barranquilla – Colombia; 1999; P71

Fuente: Cuadro Elaborado por los autores

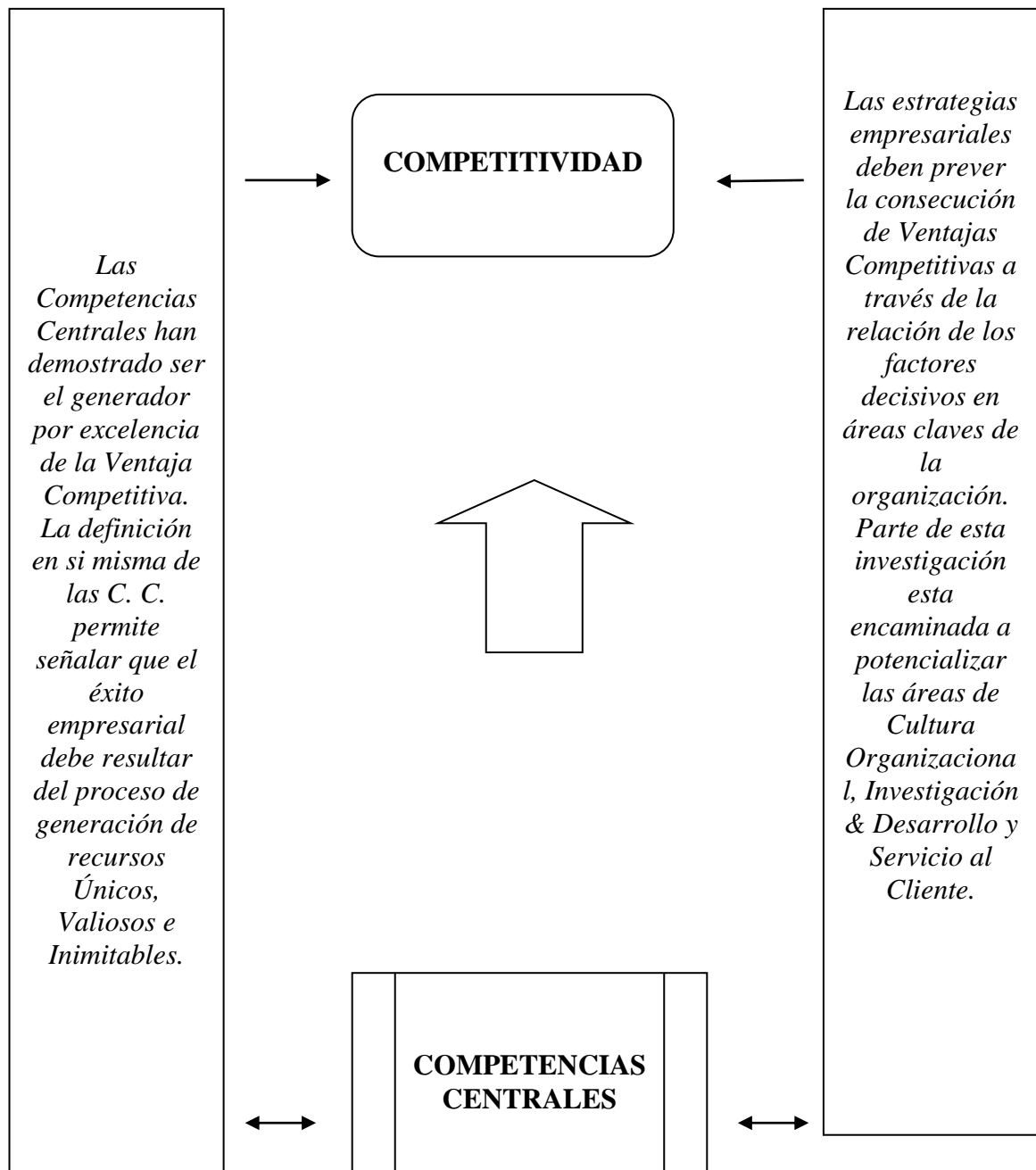
#### 7.5. RESUMEN DE LA RELACIÓN DE LAS ÁREAS CLAVES EN LA CONSECUCCIÓN DE POTENCIALIDADES DE C. C.

Figura 2. Áreas claves/Competencias Centrales/Desempeño Superior/Competitividad



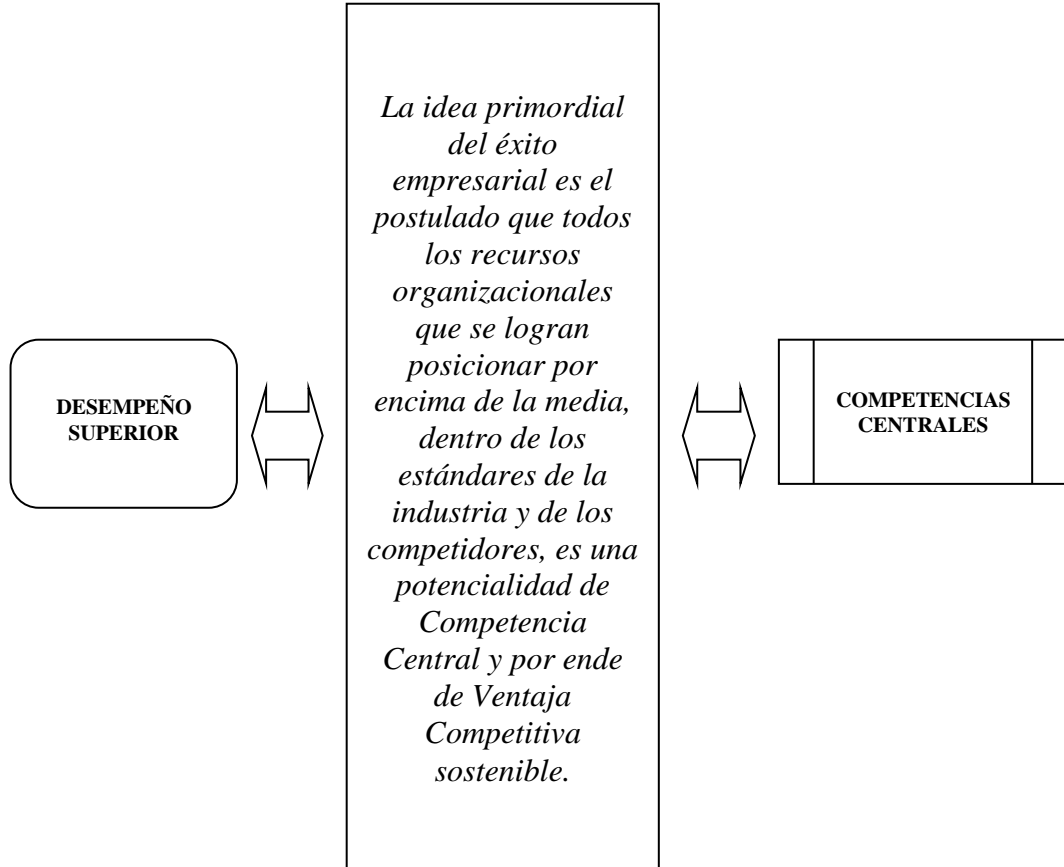
Fuente: Figura Elaborada por los autores

Figura 3. Competencias Centrales/ Competitividad



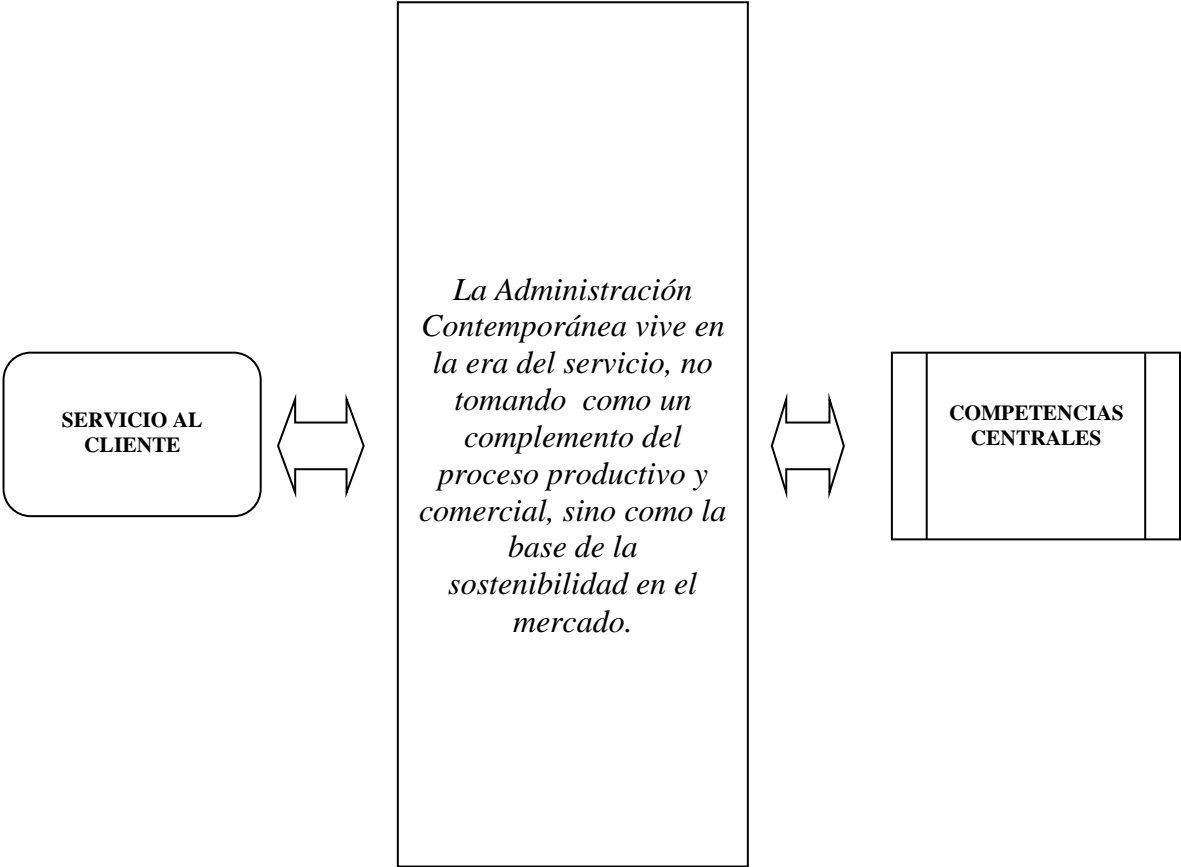
Fuente: Figura Elaborada por los autores

Figura 4. Competencias Centrales/ Desempeño Superior.



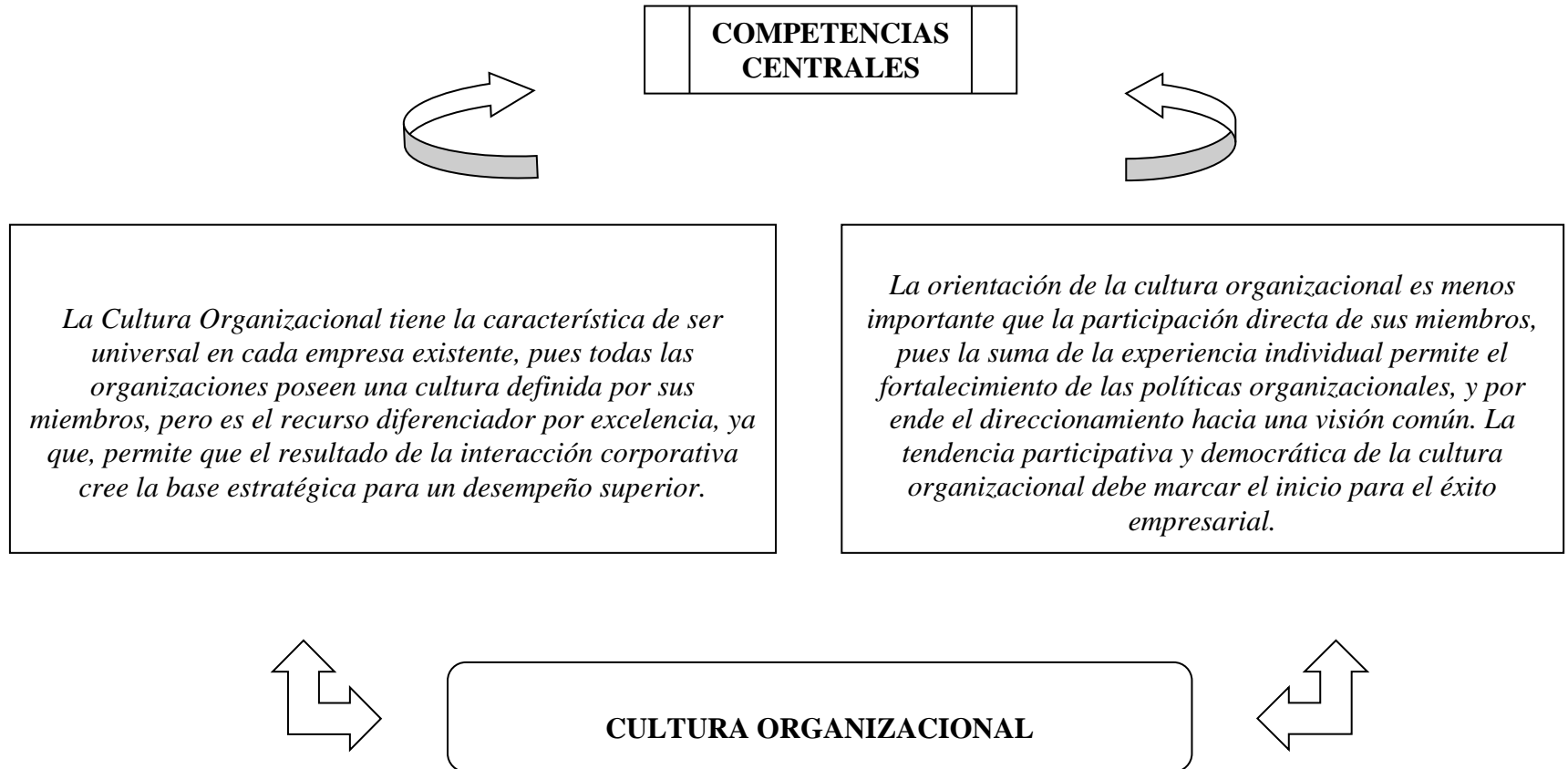
Fuente: Figura Elaborada por los autores

Figura 5. Competencias Centrales/ Servicio al Cliente.



Fuente: Figura Elaborada por los autores

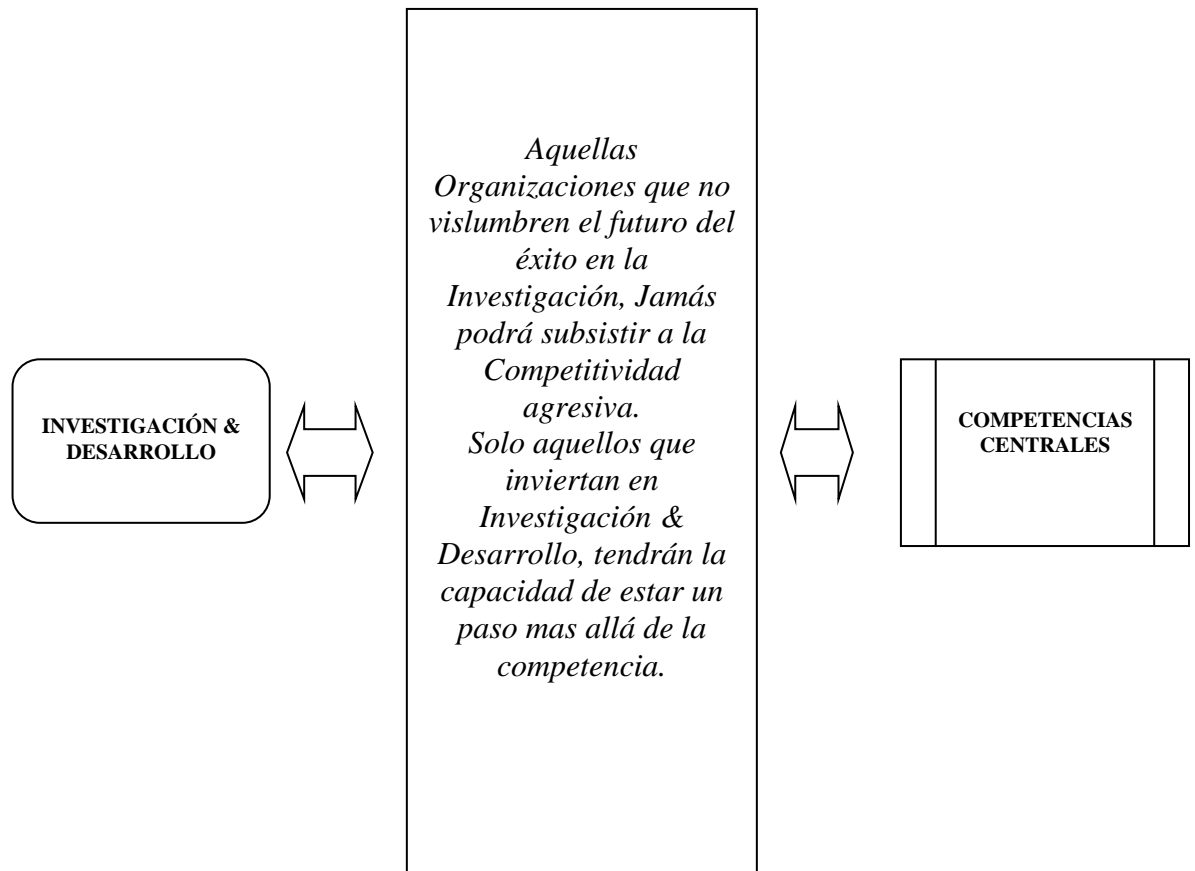
Figura 6. Competencias Centrales/ Cultura Organizacional.



Fuente: Figura Elaborada por los autores



Figura 7. Competencias Centrales/Investigación & Desarrollo



Fuente: Figura Elaborada por los autores

## **8. MANUAL ESTRATÉGICO PARA EL ÉXITO EMPRESARIAL**

Este capítulo está dirigido a presentar una guía estratégica para los empresarios de la región, que permita la consecución de objetivos organizacionales, encaminados a alcanzar un desempeño superior y posteriormente una ventaja competitiva. Este prototipo plantea, entre otras cosas, que dada la condiciones del entorno y las diferentes empresas que podrían aplicarla, la libertad de decisión es una premisa básica, donde cada organización decide que estrategias son más favorables para sus actividades y en que áreas específicas debe conducir sus esfuerzos para lograrlo.

Enmarcado en la teoría de la administración estratégica, esta propuesta tendrá en cuenta a los diferentes autores que al respecto han nutrido estos postulados. Inicialmente, se realizará una introducción en el campo de la estrategia, su concepto general y sus implicaciones en la vida organizacional contemporánea.

### **8.1. CONCEPTO DE ESTRATEGIA**

Durante las últimas décadas, los teóricos administrativos han realizado planteamientos distintos sobre el concepto de estrategia y su importancia en el éxito empresarial. Teniendo en cuenta la definición de Thomas J. McNicholls Estrategia es “El arte de emplear las destrezas y recursos para lograr los objetivos básicos en las condiciones más ventajosas”<sup>46</sup>. Según José Carlos Jarillo es “El conjunto de acciones que una empresa pone en práctica para asegurarse una ventaja competitiva sostenible”<sup>47</sup>.

Es claro que no basta con definir un conjunto de estrategias como las fuentes de las ventajas competitivas, es preciso entender cómo llegar a ella y aprovecharlas en cada uno de sus procesos, es por ello que cada organización debe determinar las estrategias precisas que deben seguir para obtener una posición superior en su sector.

---

<sup>46</sup> MCNICHOLLS, Thomas. Citado por REDONDO, Alfonso. Tecnología de la planeación estratégica. Ed. Mejoras. Barranquilla – Colombia, 1999. P. 170.

<sup>47</sup> JARILLO, José Carlos. Dirección estratégica. Ed. McGraw Hill. 2ª Edición. Bogotá D. C, 1996. P. 35

## 8.2. ESTRATEGIAS BASADAS EN CULTURA ORGANIZACIONAL

Es importante realizar un análisis sobre la relación existente entre Cultura Organizacional y Estrategia, ya que es parte primordial en el rendimiento y el desempeño de la organización. Las creencias, los valores, las normas y la filosofía de la gerencia deberían guiar la formulación de las estrategias, porque solo es posible concebir una ventaja competitiva, cuando todos y cada uno de los miembros dirigen sus esfuerzos a la generación de un desempeño superior y están satisfechos con ello.

La Cultura Organizacional proporciona un contexto para que la organización persiga la estrategia. De este modo, debe haber congruencia entre la Cultura, la estrategia y la Organización.

Figura. 8. Proceso Cultural como generador de éxito empresarial



Fuente: Figura Elaborada por los autores

La cultura y la dirección estratégica de la organización están estrechamente unidas, el enfoque estratégico enfatiza la necesidad de alineación entre la cultura y todos los demás aspectos de la organización; por lo tanto se propone a continuación un conjunto de estrategias claves que le permiten al empresario decidir cuál(es) aplicar para fortalecer la cultura organizacional de su empresa, de tal manera que le permita conseguir un rendimiento superior comparado con otras organizaciones competidoras.

### **8.2.1. DETERMINAR LA FORTALEZA O DEBILIDAD DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

La Cultura Organizacional es el resultado de una compleja interacción de fuerzas. Si estas fuerzas son favorables, la organización puede desarrollar una Cultura que será ampliamente apoyada por sus miembros y que los unificara para que a la vez consigan los objetivos organizacionales. Según Michael Cohen, “La fortaleza o debilidad de la Cultura es una medida de su fuerza. Se dice que la Cultura Organizacional es *Fuerte* si esta difundida y aceptada a lo largo y ancho de toda la organización y los miembros de la organización comparten un conjunto de valores, creencias y normas. Una Cultura *Débil* es la que no está ampliamente sostenida y no disfruta de la aceptación en toda la compañía, la organización carece de normas, creencias y valores sostenidos y los empleados pueden encontrar difícil identificarse con tal compañía o incluso identificarse con sus metas y valores mas importantes”<sup>48</sup>.

### **8.2.2. EMPODERAMIENTO (EMPOWERMENT)**

Como un requisito intrínseco de las organizaciones modernas, se encuentra el hecho de reivindicar el papel de todos los miembros de la organización, como pilares del desempeño colectivo y la productividad sostenible. Dentro de la teoría estratégica se han fundamentado sistemas que permiten la generación de valor empresarial a través de la apropiación de los objetivos comunes de la organización con la satisfacción, responsabilidad y sentido de cada participante en la actividad corporativa. Uno de los sistemas más importantes, y con mayor recomendación para este prototipo, es el Empowerment o Empoderamiento, que puede definirse como el proceso estratégico que busca una relación de socios entre la organización y su gente, aumentar la confianza, responsabilidad autoridad y compromiso para servir mejor al cliente. El Empowerment es un sistema de valores y creencias, no es un programa con principio y fin.

---

<sup>48</sup> COHEN, Michael. MARCH, James. Olsen, Joan. Citados por HODGE, B. J. Op cit. P. 285 – 286.

Entre las características principales podemos enunciar las siguientes:

1. Se comparten el liderazgo y las tareas administrativas
2. Los miembros tienen facultad para evaluar y mejorar la calidad del desempeño y el proceso de información.
3. El equipo proporciona ideas para la estrategia de negocios.
4. Son comprometidos flexibles y creativos.
5. Coordinan e intercambian con otros equipos y organizaciones.
6. Se mejora la honestidad las relaciones con los demás y la confianza.
7. Tienen una actitud positiva y son entusiastas.

Crear una organización con *empowerment* significa construir un equipo de trabajo altamente comprometido, con iniciativa y, sobre todo, no jerárquico. Lograr esto, proporciona a la empresa mayor competitividad y rentabilidad al lograr que todo el personal se involucre y dé esfuerzo adicional. Además, la cultura del *empowerment* permite adquirir una mayor flexibilidad, lo que repercute en menor tiempo de respuesta ante cualquier cambio del entorno (externo o interno).

Aquellas empresas que apliquen la estrategia de Empowerment podrán alcanzar los beneficios óptimos de la tecnología de la información, tendrán completo acceso y uso de información crítica, poseerán la tecnología, habilidades, responsabilidad, y autoridad para utilizar la información y llevar a cabo el negocio de la organización.

La implementación de este modelo estratégico conlleva a la aplicación de tres pasos fundamentales:

- Compartir la información con todos los miembros de la organización.
- Autonomía por medio de fronteras.
- Reemplazar la jerarquía con equipos autodirigidos.

## **COMPARTIR INFORMACIÓN CON LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN**

Para desarrollar este primer paso se debe tener en cuenta que el flujo de información no debe ser obstaculizado por ningún motivo, especialmente del sigilo gerencial, lo que sugiere que los participantes de la actividad corporativa deben conocer sobre el manejo y análisis de toda información; Producto de ello, la

organización cuenta con un personal confiado y confiable, responsable y autónomo en toda situación.

Este proceso requiere de un cambio en la forma de ver a la organización, donde la jerarquización vertical desaparece para determinar equipos de trabajo decididos y satisfechos de su participación en el éxito empresarial.

## **AUTONOMÍA POR MEDIO DE FRONTERAS**

Para el desarrollo de este aparte, se debe iniciar con el análisis exhaustivo sobre la pertinencia de nuestra visión y misión corporativa con la imagen que se refleje a los clientes.

Cada equipo de Empowerment debe conocer cada una de las actividades dentro de su proceso, por ello la rotación de los puestos de trabajo es sumamente eficaz y justamente de esa interacción surge la retroalimentación necesaria para el posicionamiento en la mente de nuestros consumidores, ¿Pero como posicionarnos?; Dependerá de los valores que construyen cada miembro de la organización y la aceptación de esos principios como herramienta para la consecución de objetivos.

## **REEMPLAZAR LA JERARQUÍA CON EQUIPOS AUTODIRIGIDOS**

Para finalizar el proceso se clara la necesidad de incentivar el trabajo en equipos de trabajo por proceso, ya que la responsabilidad colectiva debe pesar por encima del desempeño individual, haciendo más eficaz el cumplimiento de metas específicas guiadas por una visión común de la empresa. Este proceso debe iniciar desde la gerencia hasta todos y cada uno de los procesos, ya que el clima organizacional dependerá también del ejemplo de los ejecutivos en esta dirección. Un programa de Empowerment ofrece algunas ventajas tales como: el mejoramiento de los procesos productivos con ocasión de que los colaboradores trabajan en equipo; un fortalecimiento del sentido de sinergia en todos los miembros de la organización y, por último, una mejor calidad la toma de decisiones de la empresa.

### **8.2.3. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

El conocimiento del que disponen las personas en la organización y su recopilación no sólo genera valor económico para la empresa, sino que, en la nueva era de la información, es el activo para marcar la diferencia.

El conocimiento de una organización forma parte de un nuevo capital de la empresa. Aprovecharlo se ha convertido en un arma poderosa para maximizar el potencial de la compañía. Atesorar el conocimiento ha dejado de ser símbolo de poder. Al gestionar el conocimiento se da el paso que permitirá darse cuenta de en qué momento el conocimiento ha pasado a ser parte de la cultura empresarial. La gerencia del conocimiento es el resultado de un alto grado de consolidación de la cultura de la organización.

Identificar lo que realmente es útil y lo que falta por incorporar a la empresa, además de no ser nada nuevo, es una tarea intensa y complicada; lo novedoso es considerar al conocimiento como activo de la organización y reconocer que este se crea, se adquiere, se aplica, se protege y se transfiere dentro de las organizaciones.

La Gestión del Conocimiento es un instrumento básico para la gestión empresarial. Es el proceso constante de identificar, encontrar, clasificar, proyectar, presentar y usar de un modo más eficiente el conocimiento y la experiencia del negocio, acumulada en la organización, de forma que mejore el alcance del empleado para conseguir ventajas competitivas.

La gestión del conocimiento convoca a determinar los conocimientos, incrementarlos y explotarlos para ganar magnitud competitiva; impulsa a comprender que compartir el conocimiento en la empresa aumenta los niveles de rentabilidad y crea un nuevo valor para el negocio, al unir a los integrantes de la organización y aprovechar sus conocimientos de modo que estén en condiciones de enfrentar desde los problemas más simples hasta los más complejos.

## **HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO**

Entre las herramientas para la gestión del conocimiento se hallan:

- Bibliotecas digitales
- Bases de datos

- Sistemas de expertos. Las bases de conocimiento están relacionadas con la inteligencia artificial.
- Bases documentales
- Intranets
- Software

Estas herramientas sirven para digitalizar y hacer accesible el conocimiento recogido, permiten un tratamiento versátil del conocimiento, que enlazan con los documentos asociados. Permiten la difusión y rápido acceso al conocimiento. El valor del conocimiento aumenta únicamente si es accesible a la organización, sin esta condición, el conocimiento no podría convertirse en una ventaja competitiva.

Entre las fuentes de estas herramientas se encuentran: manuales de cursos, conferencias, software, patentes, prácticas y normas, rutinas organizacionales, procesos, know-how técnico, diseño de productos y servicios, estrategias de marketing, comprensión del cliente, experiencia aplicada, relaciones con los consumidores y contactos empresariales, así como la creatividad personal y la innovación.

## **CLAVES PARA EL ÉXITO DE UN PROGRAMA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

- Las acciones para desarrollar la gestión del conocimiento deben corresponderse con la estrategia de la compañía.
- Realizar un estudio de las actividades de la empresa para concentrar los esfuerzos en las que generan ventajas competitivas.
- Transformar el conocimiento implícito en explícito.
- Asegurar que la recogida, almacenamiento y recuperación del conocimiento, es realmente la que produce un aumento de valor en la empresa.
- Asegurarse de que la herramienta escogida para el almacenamiento y recuperación es la más cercana a la ideal.
- Transmitir el conocimiento recolectado a toda la organización.
- La gerencia debe estar en disposición de apoyar las iniciativas que se desarrollen como resultado del proceso.

## **MODELO ESTRATÉGICO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**



Teniendo en cuenta el modelo propuesto por Gopal & Gagnon<sup>49</sup> (1995), quienes desarrollaron un prototipo general para la aplicación de la administración del conocimiento con base a la cultura organizacional; se plantean las siguientes fases de aplicación, como estrategias conducentes a lograr un desempeño superior y posteriormente una ventaja competitiva:

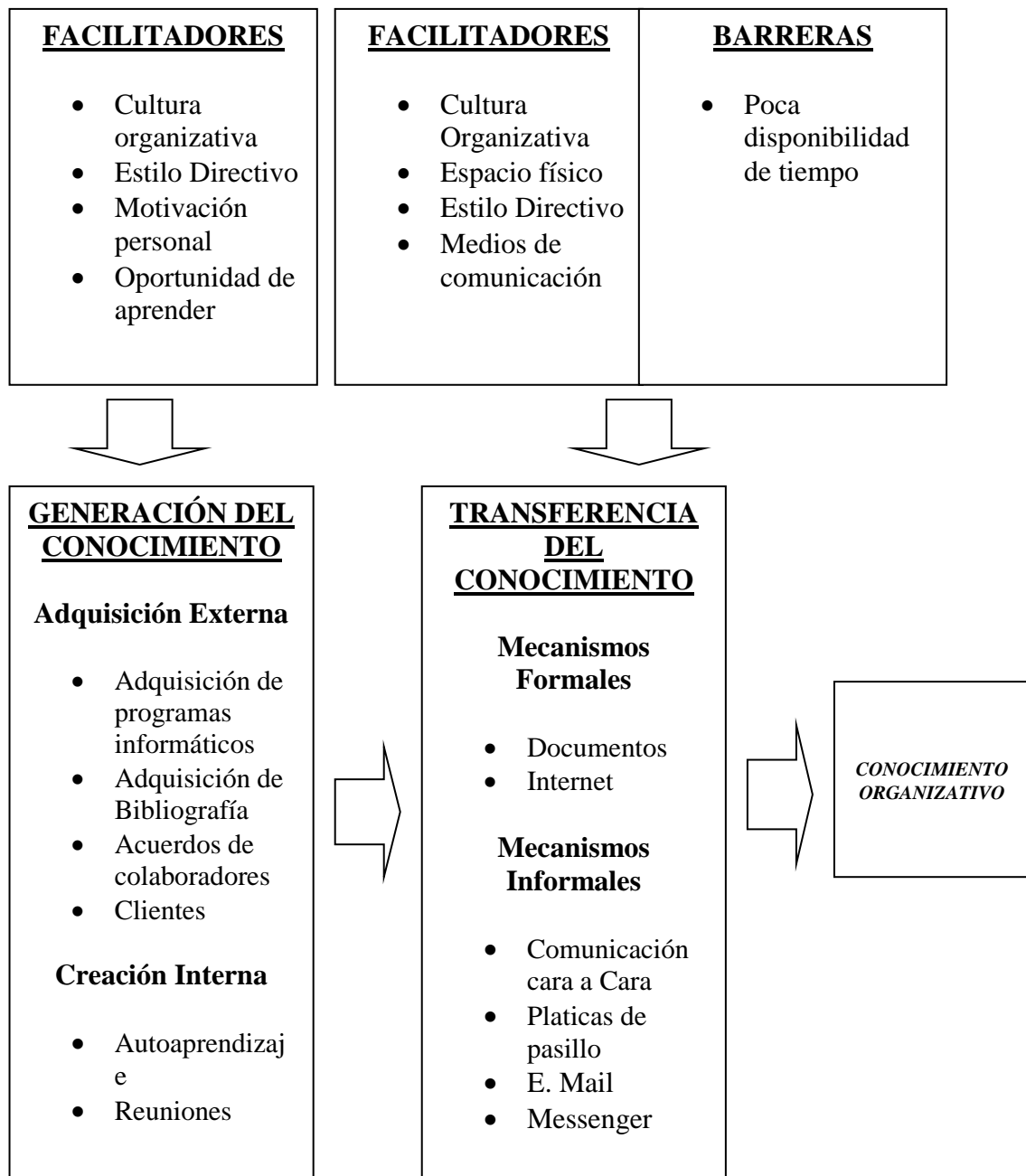
- **Diagnostico del conocimiento:** En esta etapa, la organización debe identificar el capital intelectual inmerso en su cultura corporativa, con el objetivo de establecer la situación actual del conocimiento y definir las condiciones que se desean obtener, con respecto al saber necesario para la consecución de las metas propuestas.
- **Criterios y selección del conocimiento: posteriormente,** la organización debe consolidar la información diagnostica como base del conocimiento; es decir, establecer la calidad y las características que debe presentar la información para alcanzar las condiciones propicias, seleccionado el conocimiento que genera valor para la organización.
- Luego que la organización tenga definido el conocimiento, consolide la información y alcance las condiciones necesarias para lograr sus metas, debe realizar un proceso de **Sistematización y Transferencia del conocimiento.** En esta ultima fase, se establecen propuestas y prototipos de aprendizaje, (Manuales, bases de datos, sistemas de valoración, simuladores, entre otros) así como formas para cuantificarlo, de manera que el conocimiento y el aprendizaje organizacional se integren en la cultura de la empresa y motive el crecimiento y desarrollo de los individuos.

## MODELO DE GENERACIÓN Y TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO

Figura 9. Modelo de generación y transferencia del conocimiento.

---

<sup>49</sup> ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO. [http://www.logos.upb.edu.co/~silas/know-how/Admon\\_Conocimiento.htm](http://www.logos.upb.edu.co/~silas/know-how/Admon_Conocimiento.htm)



*Fuente:* Laura Esther Zapata Cantú, Gestión del Conocimiento en pequeñas empresas de tecnología de la información.

Con la implementación de este procedimiento de gestión del conocimiento, en el área de la cultura corporativa, y sustentado con la estrategia empresarial, las

organizaciones contarán con los recursos suficientes para responder a los retos que se presentan en la administración contemporánea, lo que sugiere crecimiento y permanencia en el mercado.

#### **8.2.4. NUEVAS TENDENCIAS PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS CENTRALES EN EL CAMPO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Sobrellevar los cambios de la economía globalizada implica una nueva forma de ver el mundo y la organización, desarrollando actitudes y aptitudes por encima de lo conocido, donde el tiempo adquiere una trascendencia especial, porque corre a un ritmo demasiado acelerado para la forma de las organizaciones. Algunos teóricos administrativos, entre los que podemos señalar a África Ariño, Pankaj Ghemawat, Joan Enric Ricart, Ram Charan, entre otros, han superado la frontera de lo tradicional y han diseñado modelos tendientes a incrementar la capacidad de la empresa frente al reto de la incertidumbre y el desconcierto administrativo.

#### **CREACIÓN DE VALOR A TRAVÉS DE LA ESTRATEGIA INTERNACIONAL**

La integración del mundo no es perfecta. Los esfuerzos de internacionalización que realizan las empresas suelen verse obstaculizados por toda una serie de factores (sociales, culturales, políticos, demográficos, etc.) que varían enormemente de un país a otro. Aunque en los últimos años se han reducido en gran medida las barreras que tradicionalmente han limitado el libre flujo de mano de obra, capital, bienes y servicios, todavía estamos muy lejos de vivir en un mundo global.

Como alternativa, se ha abierto camino una nueva visión del mundo, la regionalización o semiglobalización. El mundo no está completamente integrado, por lo que las oportunidades de crecimiento a nivel internacional deberían analizarse y entenderse desde la perspectiva de la especificidad local. Las firmas deberían mejorar sus prácticas empresariales internas y, al mismo tiempo, adaptar sus iniciativas a las diferencias del mercado. Éste es uno de los problemas principales de la estrategia internacional.

El diseño organizativo ha sido identificado desde hace tiempo como otro de los factores clave para crear valor en iniciativas internacionales. Por ejemplo, determina la transmisión del conocimiento en la empresa. En este modelo, Pankaj Ghemawat aborda las tensiones de centralización-descentralización que ponen de relieve los retos y oportunidades engendrados por la especificidad local. En sus

palabras, "las corporaciones multinacionales se enfrentan a diversas presiones medioambientales, normalmente conflictivas, al expandir sus actividades por todo el mundo. Tradicionalmente, con estas presiones se hace referencia (a menudo de forma demasiado genérica) a las ocasionadas por la integración global y la respuesta local"<sup>50</sup>.

Otro de los factores que se deben tener en cuenta es la importancia de las alianzas y redes en el desarrollo de una expansión internacional. Las empresas se valen cada vez más de alianzas para expandirse internacionalmente, y los vínculos personales y organizativos pueden afectar a las características de la alianza. En el caso de las redes de las organizaciones, "también pueden ser utilizadas por un pequeño grupo de empresas que acuerdan unas normas de comportamiento comunes para acceder a recursos especializados en competencia con las grandes firmas, tal y como hacen los floricultores Colombianos, para la distribución en EE.UU. y Europa en las regiones menos accesibles para la competencia"

## **CULTURA ORGANIZACIONAL Vs. CULTURA DE LA INDECISIÓN**

Ram Charan ha expresado en reiteradas ocasiones que la causa individual más importante del bajo desempeño corporativo es la incapacidad de ejecutar<sup>51</sup>, donde tales errores resultan habitualmente de fallas en las interacciones personales. Y estas interacciones defectuosas rara vez ocurren aisladamente. Demasiado a menudo, ellas son típicas de la forma con que se toman –o no se toman- las pequeñas y grandes decisiones a lo largo de una organización. La incapacidad de tomar una acción resuelta está arraigada en la cultura de una empresa.

Los líderes crean esta cultura de indecisión, sostiene Charan, y pueden terminar con ella haciendo tres cosas:

- Deben generar honestidad intelectual en las conexiones entre personas.
- Deben asegurarse de que los mecanismos operativos de tipo social –las reuniones, revisiones y otras situaciones mediante las cuales las personas hacen negocios, tienen al diálogo honesto como principal herramienta.

---

<sup>50</sup> ARIÑO, África. GHEMAWAT, Pankaj. RICART, Joan Enric. Creating Value Through International Strategy. Palgrave Macmillan Edition. Cambridge, 2004.

<sup>51</sup> CHARAN, Ram. Derrotar una cultura de indecision. Harvard Business Review. No 4687. Michigan, 2001

- Los líderes deben asegurarse de que el feedback y el seguimiento sean usados para recompensar a las personas de alto desempeño, deben hacer coaching a quienes tienen dificultades y desalentar a aquellos cuyo comportamiento está obstaculizando el progreso de la organización.

Al adoptar estos tres enfoques y al usar todo encuentro como una oportunidad para modelar un diálogo abierto y honesto, los líderes pueden marcar la pauta a una organización, llevándola de la parálisis a la acción.

### **8.3. ESTRATEGIAS BASADAS EN INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO**

La tendencia actual de los mercados, es cada vez más competitiva, exige que las organizaciones involucren en sus procesos, el desarrollo tecnológico, dejar atrás las viejas tendencias y fomentar en sus miembros la creatividad, la investigación y el desarrollo de propuestas innovadoras, como herramienta clave para el mejoramiento continuo de sus operaciones y el éxito en las actividades propias de cada compañía.

En este aparte, se propone la implementación de algunas estrategias en el área de Investigación y desarrollo, como requisito fundamental para el cumplimiento de los nuevos retos empresariales y como fuente de conocimiento para lograr desempeños superiores en un mercado cada vez más competitivo.

#### **8.3.1. DIFERENCIACIÓN**

La diferenciación del producto es una estrategia de la investigación y el marketing basada en crear una percepción del producto por parte del consumidor que lo diferencie claramente de los de la competencia. La diferenciación es un concepto que convierte a un producto en único, lo hace diferente al resto de los de su clase y se convierte en el principal argumento de ventas.

La decisión del consumidor estará basada en tres conceptos:

- **El precio** del producto, debido lógicamente a la reducción del poder adquisitivo.
- **Los atributos tangibles e intangibles** del producto.
- **La diferenciación** del producto.

## FORMA DE HACER DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

1. **IDENTIFICAR LOS DESEOS ESPECÍFICOS DEL CONSUMIDOR:** Los clientes buscan un producto para cubrir una necesidad existente o por existir, pero buscan también un producto que satisfaga sus deseos. Se debe descubrir qué desea el consumidor.
2. **ENCONTRAR NUEVAS FORMAS DE VENDER LO MISMO:** Un producto puede venderse de muy diversas maneras, en diferentes y novedosas presentaciones. Buscar como se puede vender lo mismo, pero de diferente forma es una manera efectiva de posicionamiento. No se debe temer a la innovación.
3. **OFRECER VARIEDAD, DIVERSIFICAR:** La variedad y comodidad hace diferente a una marca de las demás, permitiéndole permanecer en el gusto de los consumidores.
4. **DISEÑAR NUEVAS PRESENTACIONES:** El rediseño de la presentación de los productos puede ayudar a vender más y mejor. Cualquier innovación en el producto puede convertirlo en "un producto diferente", situación que sin duda lo llevará al liderazgo.

Sólo siendo diferente se puede competir, de lo contrario, el único argumento de ventas será el precio, situación que no favorece a las Pymes o a aquellas empresas de sectores poco competitivos, que deben sacrificar toda su utilidad para competir.

Existen tres razones básicas para diferenciar productos.

1. Estimular la preferencia por el producto en la mente del cliente.
2. Distinguir el producto de los similares comercializados por la competencia.
3. Servir o cubrir mejor el mercado adaptándose a las necesidades de los diferentes segmentos.

## PRINCIPALES FACTORES DE DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTOS

- Características físicas, prestaciones.
- Accesorios que se suministran con el mismo.
- Rendimiento técnico.
- Estética, diseño del producto.
- Diseño, estética del envase o el embalaje.
- Otras características del embalaje: reciclabilidad, ergonomía, facilidad de apertura o cierre.
- Marca.
- Publicidad.
- Estructura de precios. Política de descuentos, ofertas.
- Disponibilidad de recambios y servicio post-venta.
- Garantía.
- Gama disponible.
- Disponibilidad de suministros.
- Seguridad en la utilización.
- Facilidad de manejo, ergonomía.
- Respeto al medio ambiente, reciclabilidad.
- Conexión/compatibilidad con otros productos o sistemas.
- Método de venta.
- Canal de distribución.
- Prontitud en la disponibilidad.
- Inclusión de todos los servicios que se suministran en el producto.

### **8.3.2. CAPACITACIÓN**

Uno de los factores más decisivos en el desarrollo de aptitudes sobresalientes en un mercado altamente competitivo es el conocimiento, pero este factor ha demostrado ser cambiante, pues, el desarrollo tecnológico contemporáneo y el avance de la ciencia han crecido de manera sorprendente en las últimas décadas. La capacitación se ha convertido en un generador de conocimiento de suma importancia y es el determinante, entre muchos otros, del éxito empresarial.

La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización. A través de la capacitación hacemos que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en un puesto de trabajo. La capacitación, por otro lado, se refiere a la educación que recibe una persona para el crecimiento profesional a fin de estimular la efectividad en el cargo. Tiene objetivos a largo plazo y generalmente busca desarrollar actitudes relacionadas con una determinada filosofía que la empresa quiere desarrollar.

Debido a que la meta primaria de la capacitación es contribuir a las metas globales de la organización, es preciso desarrollar programas que no pierdan de vista las metas y estrategias organizacionales.

A fin de tener programas de capacitación eficaces, se recomienda un enfoque sistemático. Éste consiste en 5 partes:

## 1. DETECTAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Es el primer paso en el proceso de capacitación, detectar las necesidades de capacitación contribuye a que la empresa no corra el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada, lo cual redundaría en gastos innecesarios. Para detectar las necesidades de capacitación deben realizarse tres tipos de análisis; estos son:

- **Análisis Organizacional:** Es aquél que examina a toda la compañía para determinar en qué área, sección o departamento, se debe llevar a cabo la capacitación. Se debe tomar en cuenta las metas y los planes estratégicos de la Compañía, así como los resultados de la planeación en recursos humanos.
- **Análisis de Tareas:** Se analiza la importancia y rendimiento de las tareas del personal que va a incorporarse en las capacitaciones.
- **Análisis de la Persona:** Dirigida a los empleados individuales. En el análisis de la persona debemos tener en cuenta dos aspectos: ¿a quién se necesita capacitar? Y ¿qué clase de capacitación se necesita? En este análisis se debe



comparar el desempeño del empleado con las normas establecidas de la empresa. Es importante aclarar que esta información la obtenemos a través de una encuesta.

## 2. IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS

Los Recursos que requiere la capacitación al personal son de suma importancia ya que sin los mismos no se puede impulsar planes ni programas apropiados con las necesidades detectadas. Entre estos recursos podemos mencionar: Financieros, humanos, institucionales, materiales, entre otros.

## 3. INTEGRACIÓN DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN

La Planeación de los Recursos Humanos y el Desarrollo del Personal centran su atención en el planeamiento formal de dichos recursos. Al planear formalmente, se debe hacer énfasis en:

- Establecer y reconocer requerimientos futuros.
- Asegurar el suministro de participantes calificados.
- El desarrollo de los recursos humanos disponibles.
- La utilización efectiva de los recursos humanos actuales y futuros.

La planeación formal asegura o permite a la empresa contar con el número correcto de empleados y con el tipo correcto de personas, en los lugares adecuados, en el tiempo preciso, haciendo aquello para lo cual son más útiles. Un plan de capacitación debe contemplar entre otras cosas:

- **Plan de Reemplazos:** esta es la actividad más común de la planeación de los Recursos Humanos. Esta actividad se relaciona con el reclutamiento, promoción y la transferencia, para ocupar puestos cuyas vacantes se han de producir.

Aquí se toman en cuenta edades, problemas de salud, otras causas de desgaste laboral. La utilización mayor de la planificación de reemplazos es en posiciones administrativas o de alta capacitación.

- **Plan de Sucesión:** denominamos plan de sucesión al sistema que tiene los siguientes objetivos:
  1. Tener preparados a los relevos necesarios para las posiciones de conducción de la organización.
  2. Planificar adecuadamente la necesaria capacitación de los sucesores.
- **Plan de carrera:** el plan de carrera es muy importante para quienes poseen habilidades gerenciales, porque esto ayuda a maximizar su contribución potencial a los objetivos organizacionales; permite soportar altos valores de cambio organizacional, las presiones y el estrés ocasionados por el trabajo. Otra razón para instituir el desarrollo de carrera en una empresa son los cambios tecnológicos que se producen a una gran velocidad, lo cual genera desajustes entre las necesidades de mano de obra de la empresa y las habilidades y conocimiento de los empleados.

#### **4. EJECUCIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN**

Las empresas deben tomar en consideración varios lineamientos para la implementación de Programas de Capacitación en su organización.

Una vez se tenga la Planeación de la Capacitación puede procederse al Diseño de Programas de Capacitación el cual incluye: nombre de la actividad, objetivos generales y específicos, contenidos, metodología, duración, participantes, lugar, horario, instructor, bibliografía, recursos, costo y evaluación.

#### **5. EVALUACIÓN, CONTROL Y SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACIÓN**

La Evaluación es un proceso que debe realizarse en distintos momentos, desde el inicio de un Programa de Capacitación, durante y al finalizar dicho programa. Es un proceso sistemático para valorar la efectividad y/o la eficiencia de los esfuerzos de la capacitación. No es solo una actividad más de capacitación, sino una fase importante del ciclo de la capacitación.

Ocurre en cada fase del ciclo como un proceso en sí mismo. Debe ser parte de la sesión del plan de capacitación y se le debe destinar un tiempo adecuado. Los datos que se obtienen son útiles para la toma de decisiones. Un adecuado Programa de Capacitación contempla una evaluación del

desempeño, un control y un adecuado seguimiento a las actividades que realiza el trabajador.

La Evaluación permite la medición científica de los fundamentos, aplicación, efectos a corto y a largo plazo, de las acciones del diseño y la ejecución de los "Programas de Capacitación".

### **8.3.3. BENCHMARKING**

En la actualidad las empresas tienen que competir no sólo con empresas de la misma región, sino que se presenta una competencia cada vez mayor con otras empresas de otros lugares y países. En la actualidad las empresas tienen que competir no sólo con empresas de la misma región, sino que se presenta una competencia cada vez mayor con otras empresas de otros lugares y países, lo anterior debido a la globalización que se ha estado presentando. Es por lo anterior que las empresas deben buscar formas o fórmulas que las dirijan hacia una productividad y calidad mayor para poder ser competitivos. Una de estas herramientas o fórmulas es el Benchmarking.

Benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales<sup>52</sup>. Se trata de un proceso que estimula cambios y mejoras en las organizaciones en base a información recopilada, midiendo así el desempeño, tanto propio como el de otros. Es un proceso continuo porque tiene lugar en un período de tiempo más o menos extenso, para poder demostrar la dinamicidad de las estrategias comerciales o de sus resultantes. Permite diagnosticar, medir, comparar y evaluar entre otras cosas los servicios, procesos de trabajo, funciones, entre otros.

El proceso de benchmarking puede aplicarse a cualquier organización, institución o establecimiento que produzca resultados similares o no; buscando en su

---

<sup>52</sup> SPENDOLINI, Michael J. Benchmarking. Grupo Editorial Norma. Primera edición, 1994. P. 36.

investigación la mejores prácticas comerciales para implementar en las áreas a mejorar.

#### **8.3.4. NUEVAS TENDENCIAS PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS CENTRALES EN EL CAMPO DE LA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO**

Teniendo en cuenta las nuevas propuestas realizadas en los últimos años, especialmente las aproximaciones de Mikel Harry, Jack Welch, Philip Crosby, Chan Kim y Renée Mauborgne, quienes realizan un análisis exhaustivo de las posibilidades reales de las empresas contemporáneas en el mercado globalizado, teniendo en cuenta las herramientas de las que deben valerse las organizaciones para la aproximación a la ventaja competitiva bajo las condiciones actuales.

#### **SEIS SIGMA**

En la década del ochenta Philip Crosby popularizó el concepto de Cero Defecto como orientación para el control de calidad. Este enfoque establece la meta de resultados que carezcan de errores al 100 por ciento. Crosby sostiene que si se establece un nivel "aceptable" de defectos, ello tiende a provocar que dicho nivel (o uno más alto) se conviertan en una profecía que se cumple; si los empleados saben que está "bien" trabajar dentro de un nivel determinado de errores, llegarán a considerar que ese nivel es la "norma". Es evidente que dicha "norma" está por debajo de lo óptimo. Crosby sostiene que a las personas se le establecían estándares de desempeño mucho más holgados en sus trabajos que lo que regían sus vidas personales. "Ellos esperaban hacer las cosas bien, cuando se trataba de sostener a un bebé, de pagar las facturas o de regresar temprano a la casa correcta. En cambio, en los negocios se les fijaban "niveles aceptables de calidad"<sup>53</sup>, márgenes de variación y desviaciones.

Seis Sigma implica tanto un sistema estadístico como una filosofía de gestión. Podemos definir Seis Sigma como:

1. Una medida estadística del nivel de desempeño de un proceso o producto.
2. Un objetivo de lograr casi la perfección mediante la mejora del desempeño.
3. Un sistema de dirección para lograr un liderazgo duradero en el negocio y un desempeño de primer nivel en un ámbito global.

---

<sup>53</sup> CROSBY, Philip B. Hablemos de calidad. Editorial McGraw Hill. Ciudad de Mexico, 1989. P. 35

En este proceso destinado a lograr el cero defecto (Seis Sigma implica 3,4 defectos por millón de oportunidades) las empresas se enfocan en siete cambios o metamorfosis<sup>54</sup>.

La **primera metamorfosis** implica que la empresa debe interesarse más en su mercado que en sí misma, en sus clientes que en sus máquinas, en sus fines que en sus medios, y que sus dirigentes sustituyan la lógica del ingeniero o del contable, centrada en una confianza desmedida en la capacidad de su técnica, por la lógica del empresario comercial, que reconoce la inutilidad de un producto soberbio que no se ha podido vender.

La **segunda metamorfosis** es el establecimiento de las relaciones clientes-proveedores en el interior mismo de la empresa; cada departamento, cada servicio, cada función, cada trabajador debe esforzarse en especificar mejor lo que desea de su fuente y en responder mejor a las demandas de su consumidor. La organización atomizada cede su lugar a una organización por flujos. Se caen los muros que defendían los territorios funcionales para dar lugar a un desarrollo de procesos integrales en los cuales todos toman parte de forma armónica.

La **tercera metamorfosis** consiste en dejar de "producir más" para pasar a "producir mejor de entrada". Los ritmos infernales no fabrican más que productos de calidad mediocre y asalariados amargados, cansados y cada vez menos competentes. La calidad total persigue el autocontrol y las acciones colectivas, produciendo bien a la primera, arreglando el defecto en el momento de producirse.

La **cuarta metamorfosis** implica sustituir el modelo mecanicista de una organización que asigna a cada individuo un puesto instrumental de ejecutante, por un modelo biológico donde los equipos responsables asumen misiones, uniéndose colectivamente su talento para hacerlo. Se sustituye la empresa piramidal por la empresa multicelular.

La **quinta metamorfosis** implica pasar de una empresa aislada e intransigente frente a sus proveedores y subcontratistas, en una implicada en profundas relaciones de confianza.

---

<sup>54</sup> HARRY, Mikel. The vision of Six Sigma, case studies and applications. Sigma Publishing Company. Atlanta, 2000. P. 85 – 118.

La **sexta metamorfosis** implica la sustitución del control por la prevención. Un incremento en los costes de prevención traen como resultado una disminución en el coste total de calidad al reducirse significativamente los costes por fallos internos y externos, y disminuir las necesidades de evaluación.

La **séptima metamorfosis** implica la eliminación de todos los desperdicios y despilfarros, no sólo los relativos al proceso productivo, sino también los atinentes a las actividades administrativo – burocráticas.

Lograr estos cambios permite llegar a los "Seis Ceros": cero defectos, cero stocks, cero averías, cero plazos, cero papeles y cero accidentes.

## **OCÉANO AZUL**

La tesis que inspira esta propuesta estratégica es la necesidad de dejar a un lado la competencia destructiva entre las empresas si se quiere ser un ganador en el futuro, ampliando los horizontes del mercado y generando valor a través de la innovación.

Chan Kim y Renée Mauborgne, se valen de un símil para diferenciar las dos situaciones competitivas más habituales en cualquier tipo de industria: **los océanos rojos y los océanos azules**. Los océanos rojos representan todas las industrias que existen en la actualidad, mientras que los azules simbolizan las ideas de negocio, hoy por hoy, desconocidas. En los océanos rojos los límites de las industrias están perfectamente definidos y son aceptados tal cual son. Además, las reglas del juego competitivo son conocidas por todos. En este mundo, las empresas tratan de superar a los rivales arañando poco a poco cuota de mercado. Conforme aparecen más competidores, las posibilidades de beneficios y crecimiento disminuyen, los productos se estandarizan al máximo y la competencia se torna sangrienta. Los océanos azules, por el contrario, se caracterizan por la creación de mercados en áreas que no están explotadas en la actualidad, y que generan oportunidades de crecimiento rentable y sostenido a largo plazo. Hay océanos azules que no tienen nada que ver con las industrias actuales, aunque la mayoría surge de los océanos rojos al expandirse los límites de los negocios ya existentes.

En este sentido, se propone crear las condiciones y encaminarse a través de los Principios<sup>55</sup> fundamentales para posicionarse dentro de los océanos azules:

## **1. CREAR NUEVOS ESPACIOS DE CONSUMO**

El proceso de descubrir y crear océanos azules no consiste en intentar predecir las tendencias de una industria o sector a través de un ejercicio meramente adivinatorio. Tampoco consiste en implementar las nuevas ideas que surgen en la mente de los gerentes utilizando el método de ensayo y error. El primer principio para la creación de una estrategia de estas características es establecer un proceso estructurado que logre ampliar los límites del mercado tal y como se concibe hoy en día. Para conseguirlo, los investigadores de esta teoría proponen los siguientes cinco caminos.

### **A. DE LA COMPETENCIA ALTERNATIVA**

En un sentido amplio, una empresa lucha no solo con los competidores de su propia industria, sino con empresas de otros sectores que comercializan productos o servicios alternativos. Al considerar el caso de los restaurantes y los cines. La función que cumple un restaurante es bien distinta a la de un cine: frente a una buena conversación y disfrute gastronómico, está la experiencia visual que proporciona ir al cine. A pesar de las diferencias físicas y sus distintas funciones, cines y restaurantes comparten un mismo objetivo: lograr el disfrute de una salida nocturna. Las empresas tienden a centrarse en los negocios de su propio sector y emplearse a fondo para ser los mejores. Sin embargo, para poder crear nuevos espacios de mercado, hay que analizar qué factores hacen que los consumidores elijan entre industrias alternativas e intentar ofrecerles algo totalmente nuevo. Este es el primer camino para generar océanos azules: con el objeto de expandir nuestras posibilidades.

### **B. DE LA COMPETENCIA EN LOS SEGMENTOS DE MERCADO**

Las empresas de una industria suelen competir por un segmento de clientes. En el sector del automóvil, Mercedes, BMW o Jaguar compiten entre ellas para liderar el segmento de lujo. Pero es bastante infrecuente que estas empresas dirijan su mirada a los segmentos inferiores, pues desde el punto de vista de la oferta no

---

<sup>55</sup> KIM, Chan; MAUBORGNE, Reéne; Blue Ocean Strategy; Harvard Business School Publishing Corporation; Cambridge; 2005

tienen la impresión de estar compitiendo con Volkswagen, Ford u otros similares. Sin embargo, al igual que los océanos azules pueden crearse mediante el análisis de industrias totalmente diferentes a la propia, también es posible expandir las fronteras de un mercado definido estudiando los distintos segmentos estratégicos que forman parte del mismo.

### **C. DE LA OFERTA**

Otra vía para obtener un océano azul es sustituir al grupo de personas al que se dirige la oferta de una empresa por otro. Las compañías farmacéuticas, por ejemplo, dirigen sus esfuerzos a convencer a los médicos para que prescriban sus medicamentos; las empresas de material de oficina buscan convencer con sus propuestas a los responsables de compras de las empresas; los fabricantes de prendas de moda se concentran en los consumidores finales. Pero si se modifican las estrategias convencionales de una industria, el mercado puede expandirse de forma muy reseñable.

### **D. DEL VALOR AGREGADO**

Son muy escasos los productos o servicios que son utilizados con total independencia de otros. Si se intenta imaginar a una pareja que se dispone a acudir a un espectáculo en un teatro. El valor percibido de ir a un teatro no reside únicamente en lo que se va a contemplar sobre el escenario o en el precio de las entradas. Quizá haya un niño al que habrá que dejar al cuidado de una niñera; quizá el único medio de transporte sea el automóvil, con los inconvenientes del denso tráfico de las ciudades y las probables dificultades para aparcar. Muy pocas empresas se toman el tiempo de analizar en qué es lo que ocurre antes, durante o después de utilizar un producto o servicio. Pero se trata precisamente de otra de las posibles vías hacia la elaboración de una estrategia de océano azul.

### **E. DEL CONSUMIDOR**

Algunas empresas compiten básicamente a través de los precios y de un cálculo racional de la utilidad que proporcionan a sus clientes. Sin embargo, hay otras que logran hacer nuevos espacios en el mercado apelando a los sentimientos y emociones de los consumidores. Es el camino emprendido hacia un océano azul por empresas como Swatch, que transformó una industria basada únicamente en la utilidad práctica de un reloj convirtiéndolo en un auténtico artículo de moda. Es también el caso de The Body Shop, pero en un sentido contrario al de Swatch, ya



que modificó el concepto tradicional de la industria de cosméticos, que constantemente apela a las emociones, para hacer de él algo mucho más funcional y alejado del supuesto glamour.

## **2. CENTRARSE EN LA IDEA GLOBAL, NO EN LOS NÚMEROS**

Una vez examinados los itinerarios que pueden llevar hasta un océano azul, el siguiente paso habrá de ser cómo aplicar estas ideas a nuestra propia empresa para diseñar una auténtica estrategia transformadora.

En la mayoría de las empresas, la planificación estratégica se basa en cómo competir en los mercados actuales (los océanos rojos): cómo incrementar la cuota de mercado, reducir continuamente los costes, entre otros. En la elaboración de cualquier plan estratégico, los gerentes pasan gran parte de su tiempo haciendo números en lugar de salir al exterior y pensar en cómo alejarse cada vez más de la competencia. Además, vistos con detenimiento, esos planes rara vez tratan de auténtica estrategia, sino que son meros movimientos tácticos que individualmente quizá tengan sentido, pero que tomados en conjunto no muestran una dirección clara ni innovadora. Esto nos conduce a la formulación del segundo principio para la elaboración de una auténtica estrategia de océanos azules: *hay que concentrarse en la globalidad, no en los números*. Los autores de esta propuesta proponen una alternativa al proceso tradicional de planificación estratégica: en lugar de elaborar un documento formal, resulta más recomendable dibujar sobre un lienzo, y de la manera más clara posible, la estrategia que queremos implementar.

Realizar este ejercicio no significa que no haya que hacer números y compactar todas las ideas en un documento final, pero eso será posterior a este proceso. Los detalles son más fáciles de ubicar si primero se tiene una visión nítida de cómo queremos distanciarnos de la competencia.

Para elaborar un lienzo estratégico coherente, Chan Kim y Reéne Mauborgne han desarrollado un método que ha sido utilizado con éxito en muchas empresas. El método consta de cuatro pasos, y en la tarea tienen que participar todas aquellas personas que posean un conocimiento profundo del funcionamiento de la empresa y del sector:

### **A. DESPERTAR VISUAL**

En esta fase debe dibujarse el lienzo comparando nuestra empresa con los competidores (estableciendo los factores competitivos y su respectiva ponderación). Se denomina "Despertar Visual" porque sirve para forzar el análisis de la situación actual. Todavía no hemos plasmado en el lienzo los posibles océanos azules susceptibles de alcanzarse. Se trata de una foto inicial, a partir de la cual comenzaremos a analizar dónde pensamos que nuestra estrategia debe cambiar.

## **B. EXPLORACIÓN VISUAL**

A partir de aquí, se introduce a fondo el planteamiento, uno por uno, de los cinco caminos que podemos recorrer para el diseño de nuevos espacios de mercado. En esta fase plasmaremos en nuestro lienzo aquellos factores que podemos modificar, eliminar o crear.

## **C. TRABAJO DE CAMPO**

En esta parte se contrasta el lienzo, que ya va tomando forma, y se obtiene el feedback de nuestros clientes, los clientes de la competencia y los que nunca han sido clientes nuestros.

## **D. COMUNICACIÓN VISUAL**

Para finalizar este proceso, el lienzo estratégico está diseñado y socializado. En él se reflejan la situación actual y la situación deseable de nuestra empresa, por contraposición al lienzo de la competencia.

## **3. IR MÁS ALLÁ DE LA DEMANDA EXISTENTE**

Ninguna empresa quiere aventurarse a ir más allá de los océanos rojos para encontrarse nadando en un espacio vacío. ¿Cómo podemos maximizar el tamaño del mercado que estamos creando? Esta pregunta conduce a la formulación del tercer principio de la estrategia de océanos azules: ir más allá de la demanda existente. Para poder alcanzar este objetivo, las empresas deben corregir dos prácticas estratégicas convencionales: la que consiste en centrarse únicamente en resolver las necesidades de los clientes actuales y la que conduce a una segmentación excesiva de los mercados. Cuanto más intensa es la competencia

entre las empresas, más fuerte es el intento de personalización de la oferta de productos y servicios. El inconveniente es que, cuando las empresas compiten para conquistar las preferencias de los consumidores mediante una segmentación excesiva, se corre el riesgo de crear “mercados-objetivo” demasiado pequeños. Para maximizar el tamaño de los océanos azules, las empresas, en lugar de concentrarse en los clientes, tienen que dirigir su mirada hacia los no-clientes; y, en vez de extremar su atención a las diferencias entre los clientes, deben potenciar los elementos comunes que todos ellos valoran.

#### **4. ASEGURAR LA VIABILIDAD COMERCIAL DEL OCÉANO AZUL**

Se ha visto a través de este análisis, cómo se puede maximizar el tamaño del océano azul que estamos concibiendo. Pero el recorrido no termina ahí: es cuando entra en acción el cuarto principio, que supone validar la estrategia para asegurar su viabilidad comercial. El objetivo no es otro que reducir el riesgo que emana de la implantación de una estrategia de este tipo. Para estar seguros de la viabilidad de la estrategia, habrá que hallar una respuesta afirmativa a las siguientes cuestiones:

- ¿Obtendrán los clientes una utilidad excepcional de la nueva idea de negocio?
- ¿El precio marcado para los productos o servicios está al alcance de la gran masa de posibles clientes?
- ¿La estructura de costes que tenemos es viable teniendo en cuenta el objetivo de precios que nos hemos marcado?
- ¿Existen obstáculos para transformar nuestra actual propuesta de valor?

La necesidad de ofrecer una utilidad excepcional a los clientes con nuestro nuevo océano azul parece algo evidente. Sin embargo, muchas empresas fallan en este punto al obsesionarse con la novedad de su producto o servicio, sobre todo, si una tecnología innovadora forma parte de él.

#### **8.4. ESTRATEGIAS BASADAS EN SERVICIO AL CLIENTES**

La perspectiva de los clientes se ha considerado como el pilar fundamental en el desarrollo de las estrategias modernas, donde la organización se concibe como el flujo de fuerzas para la consecución de la satisfacción social.

Dentro del constructo teórico se ha señalado la adopción de las siguientes estrategias, como el conjunto de acciones necesarias para penetrar en la

conciencia y el gusto de cada usuario, garantizando así, nuestra permanencia en los mercados.

#### **8.4.1. POSICIONAMIENTO**

El posicionamiento de un producto y/o servicio es la forma en que éste está definido por los consumidores en relación con ciertos atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa en su mente en comparación con los competidores. Es la manera en que damos a conocer nuestro producto o servicio y como pretendemos que sea percibido por nuestro mercado meta. Es el arte de diseñar la oferta y la imagen de la empresa de modo que ocupen un lugar distintivo en la mente del mercado meta. Es el lugar mental que ocupa la concepción del producto y su imagen cuando se compara con el resto de los productos o marcas competidores, además indica lo que los consumidores piensan sobre las marcas y productos que existen en el mercado.

El posicionamiento se utiliza para diferenciar el producto y asociarlo con los atributos deseados por el consumidor. Para ello se requiere tener una idea realista sobre lo que opinan los clientes de lo que ofrece la compañía y también saber lo que se quiere que los clientes meta piensen de nuestra mezcla de marketing y de la de los competidores. Para llegar a esto se requiere de investigaciones formales de marketing, para después graficar los datos que resultaron y obtener un panorama visual de lo que piensan los consumidores de los productos de la competencia. Por lo general la posición de los productos depende de los atributos que son más importantes para el consumidor meta. Al preparar las gráficas para tomar decisiones respecto al posicionamiento, se pide al consumidor su opinión sobre varias marcas y entre ellas su marca "ideal". Esas gráficas son los mapas perceptuales y tienen que ver con el "espacio del producto", que representan las percepciones de los consumidores sobre varias marcas del mismo producto. Una vez que se ha decidido cuáles son los segmentos del mercado en los que desea penetrar, la compañía debe elegir que "posiciones" desea ocupar en ellos.

La metodología del posicionamiento se resume en 4 puntos:

- Identificar el mejor atributo de nuestro producto.
- Conocer la posición de los competidores en función a ese atributo.
- Decidir nuestra estrategia en función de las ventajas competitivas.
- Comunicar el posicionamiento al mercado a través de la publicidad.

Hay que tomar en cuenta que el posicionamiento exige que todos los aspectos tangibles de producto, plaza, precio y promoción apoyen la estrategia de posicionamiento que se escoja. Para competir a través del posicionamiento existen 3 alternativas estratégicas:

- Fortalecer la posición actual en la mente del consumidor.
- Apoderarse de la posición desocupada.
- Desposicionar o reposicionar a la competencia.

Debido a la gran cantidad de información con que el consumidor es bombardeado, a menudo se crean "escaleras de productos" en la mente de nuestro cliente meta, en donde la empresa que mejor se recuerda ocupa el primer lugar, es por ello que las empresas luchan por alcanzar esa posición. La marca que esta en segundo lugar debe inventar una nueva categoría y ser líder en ella.

Se debe desarrollar una Propuesta de Venta Única (PVU), resaltando un beneficio, atributo o característica que ofrece el producto. También existe el posicionamiento de beneficio doble y hasta triple, pero el aumentar los beneficios se corre el riesgo de caer en la incredulidad y perder el posicionamiento, para no llegar a esto se deben evitar 4 errores:

1. **Subposicionamiento:** la marca se ve como un competidor más en el mercado. Los compradores tienen una idea imprecisa del producto.
2. **Sobreposicionamiento:** Existe una imagen estrecha de la marca.
3. **Posicionamiento confuso:** imagen incierta debido a que se afirman demasiadas cosas del producto y se cambia de posicionamiento con frecuencia.
4. **Posicionamiento dudoso:** es difícil para el consumidor creer las afirmaciones acerca de la marca debido al precio, características o fabricante del producto.

Los tipos de posicionamiento más comunes son:

**Posicionamiento por atributo:** una empresa se posiciona según un atributo como el tamaño o el tiempo que lleva de existir.

**Posicionamiento por beneficio:** el producto se posiciona como el líder en lo que corresponde a cierto beneficio que las demás no dan.

**Posicionamiento por uso o aplicación:** El producto se posiciona como el mejor en determinados usos o aplicaciones.

**Posicionamiento por competidor:** se afirma que el producto es mejor en algún sentido o varios con relación al competidor.

**Posicionamiento por categoría de productos:** el producto se posiciona como el líder en cierta categoría de productos.

**Posicionamiento por calidad o precio:** el producto se posiciona como el que ofrece el mejor valor, es decir la mayor cantidad de beneficios a un precio razonable.

También pueden posicionarse los productos según ciertos *atributos de producto y/o servicio* específicos:

- Según las necesidades que satisfacen o los *beneficios* que ofrecen.
- Según las ocasiones de *uso*.
- Según las *clases de usuarios*.

Después del desarrollo de la estrategia de posicionamiento se debe de comunicar a través de mensajes claves y súper simplificados que penetren en la mente de nuestro consumidor de forma concreta y duradera. Esto se logra por medio de la selección del mejor material que se dará a conocer y enfocándose en todo momento a la percepción que tiene el cliente de nuestro producto.

#### **8.4.2. SERVICIO POSVENTA**

En el nuevo horizonte de las estrategias empresariales se desarrolla el enfoque al cliente, y en él centran su accionar para ofrecer una, no nueva, pero sí eficiente y reconocida propuesta de valor.

Siguiendo con el enfoque al cliente, cabe decir que se manifiesta la transformación y orientación de las actividades hacia una gran oferta de servicios que ha mostrado un derroche de técnicas para alcanzar altos niveles de competitividad frente a los rivales; Condición esta que no ha sido suficiente, como tampoco lo son una gran parte de programas que se limitan a garantizar una entrega correcta del producto, cuando la relación entre empresa y cliente debe responder más a una idea de continuidad buscando un entendimiento común. Ahora, gracias a la madurez de las entidades en medio de sus disputas, se ha derivado a la postre en buenas ventajas para los usuarios, que reciben más y mejores productos y servicios, pensando en ellos, en su satisfacción como el objetivo a conquistar. Sobre esto, es bueno recordar que es mucho más fácil hacer que vuelva un antiguo cliente que buscar nuevos, de modo que después de efectuada la venta, la empresa no puede dejar de lado los productos y servicios que emanan de ella, porque el desempeño de éstos durante su uso o consumo y lo que los clientes perciben al respecto es crucial para un avance progresivo en pro de sus procesos. Como actividades posteriores a la venta se incluyen<sup>56</sup>:

- **Manejo de quejas:** Implica responder en forma oportuna y eficiente al cliente que se siente afectado por la existencia de un "defecto" en el producto o servicio y que va en contra de su satisfacción. Incluye además lidiar con aquellos que no tienen razón, pero que hay que dejar satisfechos.
- **Adiestramiento para el uso:** La utilización de equipos por especialistas es cada vez más profesional, sin embargo, el uso de los consumidores está marcada por la ignorancia que impide que estos obtengan los máximos beneficios.
- **Instalación:** La instalación comprende un conjunto de operaciones que se realizan en el local del cliente para poner el producto en condiciones de utilización e incluye además su puesta en funcionamiento.
- **Mantenimiento:** Durante su utilización algunos productos se ensucian y/o sufren desgaste lo que puede llegar a impedir que cumplan su función con la consecuente insatisfacción del cliente.

---

<sup>56</sup> PEÑA ESCOBIO, Damaris. MORENO PINO, Maira, La gestión de la calidad en el servicio postventa. <http://www.unocorporativa.com/empresa/general/monografias/monografia48.pdf>

- **Reparación:** Las reparaciones se realizan con el objetivo de restituir al producto características que ha perdido mediante la sustitución de piezas y/o componentes o a través de simples ajustes.

Así, el servicio no acaba con la venta. Y esta es una de las claves para mantener la satisfacción. Esta relación post venta, es crítica ya que luego de tomar todas las medidas para brindar calidad en el producto (para desarrollar el servicio postventa también hay que tener presente las aspiraciones de la organización en cuanto a calidad), si se llega a presentar un problema, de una respuesta efectiva, depende la conservación del cliente y la imagen de la entidad.

Como el servicio post venta está ligado a la calidad, se deben desarrollar acciones para gestionarla<sup>57</sup>: planificar, implementar, mejorar y controlar la calidad en este proceso. A propósito, existen algunas pautas para brindar un mejor servicio:

- Primero, las personas encargadas del servicio post venta deben contar con determinadas características y actitudes que garanticen un trato adecuado a la clientela.
- También es importante que el usuario, cualquiera que sea, pueda tener comunicación fácil y preferiblemente gratuita con la entidad.
- El servicio debe ser personalizado, mostrando que de verdad importa lo que el cliente piensa y reclama, dándole un valor agregado como la calidad, transparencia y rapidez.
- Se necesita que el servicio sea integral; las personas que están en contacto con los clientes no sólo deben acumular quejas o sugerencias, sino estar preparados sobre el aspecto técnico de los posibles problemas.
- Hay que tratar en lo posible de adelantarse a las quejas, sin esperar que haya formatos de reclamación. Es necesario contactar al cliente, preocuparse por él y lo que necesita.

El servicio post venta se dispone en la misión de manejar cualquier situación de insatisfacción del cliente y en cambiar o transformar en una promesa, la feliz

---

<sup>57</sup> Ibidem



solución del problema. Por eso, es importante el manejo de los procesos de este servicio. Ya no se trata solo de cumplir con lo requerido sino hacerlo en forma oportuna. Y es que para el cliente tanto el producto como su respaldo son parte del precio global del servicio, algo por lo cual está pagando. Estas prevenciones tienen su claro reflejo en el grado de satisfacción del cliente, y aumenta continuamente. De modo que el hecho de que esa satisfacción esté creciendo a un ritmo regular, quiere decir que:

Dentro del modelo de negocio la estrategia de servicio post venta es decisiva como fuente de diferenciación, que además el nivel de satisfacción de ciertos clientes puede ser medido y comparado con los niveles de satisfacción de otros o del mercado en general, ajustando la estrategia a los cambios y problemas que salen al paso en cuanto a variaciones del mercado o gustos del consumidor. Por tanto, y esta es una característica importante para el cliente, el servicio post venta como estrategia, es flexible, amoldándose a lo que se necesite para ser un satisfactor en sí; tan importante, que determina claramente la probabilidad de negocio de los próximos años.

### **8.4.3. CALIDAD TOTAL**

Actualmente las organizaciones en el mercado se enfrentan con un tipo de cliente más evolucionado, más informado, más atento y racional en sus elecciones, por lo que es un consumidor más exigente. Ese cliente no está dispuesto a tolerar la falta de calidad, el mal servicio y no acepta excusas. La calidad total como estrategia competitiva representa la única forma de no permanecer inmóvil a las exigencias del cliente sino, por el contrario, de suscitar continuamente su curiosidad, de captar sus exigencias y de aumentar permanentemente su satisfacción.

La calidad es el factor básico de decisión del cliente para un número de productos y servicios que hoy crece en forma explosiva. La calidad ha llegado a ser la fuerza más importante que lleva al éxito organizacional y al crecimiento de la compañía en mercados nacionales e internacionales. Cuando se menciona el término "calidad", por lo general lo asociamos con productos o servicios excelentes, que satisfacen nuestras expectativas y, más aún, las rebasan. Tales expectativas se definen en función del uso que se le dará al producto o servicio en cuestión y de su respectivo precio de venta. Cuando un producto mejora nuestras expectativas estamos hablando de calidad. Es decir, se trata de una cualidad cuya valoración dependerá de lo que se perciba.

La ventaja competitiva de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida, que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización.

## **CONCEPTO DE CALIDAD TOTAL**

La calidad total es, una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios y está orientado hacia el cliente.

La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional y gerencial; tomando una empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico está comprometido con los objetivos empresariales.

Para lograr el mejoramiento de la calidad se debe pasar por un proceso, para así poder alcanzar niveles sin precedentes.

Los pasos de este proceso pueden resumirse así:

1. Probar la necesidad de mejoramiento.
2. Identificar los proyectos concretos de mejoramiento.
3. Organizarse para la conducción de los proyectos.
4. Prepararse para el diagnóstico o descubrimiento de las causas.
5. Diagnosticar las causas.
6. Proveer las soluciones.
7. Probar que la solución es efectiva bajo condiciones de operación.
8. Proveer un sistema de control para mantener lo ganado.

Dentro de este proceso es importante resaltar ***El Control de la Calidad*** como una estrategia para asegurar el mejoramiento continuo de la calidad. Es un programa para asegurar la continua satisfacción de los clientes externos e internos mediante el desarrollo permanente de la calidad del producto y sus servicios.

Es un concepto que involucra la orientación de la organización a la calidad manifestada en sus productos, servicios, desarrollo de su personal y contribución al bienestar general.

La Calidad total y el control de la calidad son herramientas que en la actualidad son fundamentales para todas las empresas porque les permite renovar los procesos administrativos que ellos realizan, lo cual hace que las empresas estén en constante actualización; además, permite que las organizaciones sean más eficientes y competitivas, fortalezas que le ayudarán a permanecer en el mercado. Para la aplicación del mejoramiento es necesario que en la organización exista una buena comunicación entre todos los órganos que la conforman, y también los empleados deben estar bien compenetrados con la organización, porque ellos pueden ofrecer mucha información valiosa para llevar a cabo de forma óptima el proceso de mejoramiento continuo. La definición de una estrategia asegura que la organización está haciendo las cosas que debe hacer para lograr sus objetivos. La definición de su sistema determina si está haciendo estas cosas correctamente. La calidad de los procesos se mide por el grado de adecuación de estos a lograr la satisfacción de sus clientes (internos o externos).

En síntesis el Control de la Calidad Es el proceso de alcanzar los objetivos de calidad durante las operaciones. Para el efecto, se deberán desarrollar los siguientes pasos:

- a. Elegir qué controlar.
- b. Determinar las unidades de medición.
- c. Establecer el sistema de medición.
- d. Establecer los estándares de desempeño.
- e. Medir el desempeño actual.
- f. Interpretar la diferencia entre lo real y el estándar.
- g. Tomar acción sobre la diferencia.

El término calidad se ha convertido en una de las palabras clave de nuestra sociedad, alcanzando tal grado de relevancia que iguala e incluso supera en ocasiones al factor precio, en cuanto a la importancia otorgada por el posible comprador de un producto o servicio. Las necesidades de quienes compran nuestros productos o servicios no son estáticas, sino que evolucionan de forma continua.

#### **8.4.4. NUEVA TENDENCIA PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS CENTRALES EN EL CAMPO DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE**

En este ámbito, cabe sopesar los planteamientos descritos por C. K Prahalad, con respecto a la visión de los nuevos clientes y su impacto en el futuro de la organizaciones contemporáneas, quienes se desgastan en un sin fin de métodos, sin reparar las innumerables posibilidades que ofrece la perspectiva de los nuevos clientes dentro del mercado.

## **1. BASE DE LA PIRÁMIDE**

Es frecuente observar que los directivos de las organizaciones dirigen todos sus esfuerzos a conquistar su mercado objetivo: los individuos del mundo desarrollado y los de clase media y alta de los países en desarrollo. La explicación es sencilla: esos son los clientes que demandan y pueden permitirse caros productos y servicios, que aprecian los avances tecnológicos.

C.K. Prahalad plantea una propuesta totalmente diferente, sostiene que las multinacionales no sólo pueden ganar dinero vendiendo a los más pobres del mundo, sino que además *deben* hacer el esfuerzo para así reducir las diferencias entre los países ricos y pobres.

La base de este argumento para considerar a los más pobres del mundo como un mercado potencial radica en su enorme tamaño, unos 4.000 millones de personas, esto es, dos tercios de la población mundial. Y lo que es más importante, el mercado crecerá hasta alcanzar unas estimaciones de 6.000 millones de personas dentro de 40 años, ya que el mayor crecimiento de la población se está produciendo en el mundo en desarrollo.

A pesar de que estas personas subsisten con rentas per cápita anuales inferiores a 1.500 dólares, esta “base de la pirámide” representa un mercado multimillonario. El PIB combinado de nueve países en desarrollo –China, India, Brasil, México, Rusia, Indonesia, Turquía, Sudáfrica y Tailandia-, es mayor en poder de paridad de compra que el PIB combinado de Japón, Alemania, Francia, el Reino Unido e Italia. La base de la pirámide, dice Prahalad, es “la mayor oportunidad de mercado potencial en la historia del comercio”<sup>58</sup>.

Los beneficios no son el único motivo por el que Prahalad urge a las multinacionales a diseñar estrategias, productos y servicios para la base de la

---

<sup>58</sup> PRAHALAD, C. K. The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits. Wharton School Publishing. Michigan, 2004. P. 54.

pirámide. Así, menciona las cifras de la ONU y señala como en 1960 el 20% de la población de mayor renta del mundo ostentaba el 70% de la renta total. En 2000, los más ricos poseían el 85% de la renta total mientras la parte correspondiente al 20% más pobre pasaba del 2,3% al 1,1%. Toda estrategia dirigida a la base de la pirámide creará necesariamente trabajo y mejorará la renta de esas personas, contribuyendo lentamente al proceso de divergencia y posiblemente incluso invirtiéndolo. Efectivamente estrategias como ésta pueden evitar el deterioro social, el caos político, el terrorismo y la degradación medioambiental.

## 9. GUÍA DIDÁCTICA





Diseño técnico y pedagógico

**Samir Arturo Bravo Chadid**  
**María Gabriela Quiñonez**

Recopilación inicial de  
contenido

**Aura Karina Cortina**  
**Carlos Pacheco Ruiz**

---

ESTA CARTILLA ES PRODUCIDA Y EDITADA  
POR EL GRUPO DE INVESTIGACIÓN  
**ESTRATEGIA Y GESTIÓN**

SE PROHIBE LA REPRODUCCIÓN TOTAL O  
PARCIAL SIN SU PREVIA AUTORIZACIÓN

---

## Tabla de contenido

Introducción
Dirección Estratégica
Competencias Centrales Diferentes propuestas
La propuesta de Prahalad y Hamel
La propuesta de Jay Barney
Investigación y desarrollo
Cultura organizacional
Competitividad en la industria
Servicio al cliente

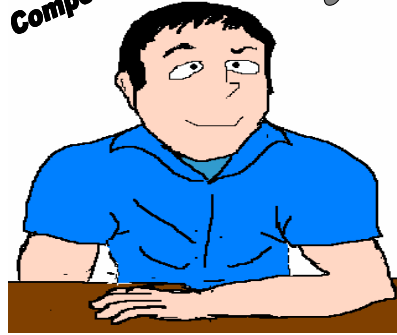
## Introducción

**¿Qué son las Competencias Centrales?**

**¿Cómo se identifican?**

**¿Cómo evolucionan?**

**¿Cómo se relacionan con una ventaja competitiva y un desempeño superior?**



**¿QUÉ DEBO HACER PARA QUE EN MI EMPRESA SE PUEDAN IDENTIFICAR O CREAR ESTAS COMPETENCIAS?**

Todas estas respuestas podrás encontrarlas en la presente cartilla



## Dirección estratégica

La Dirección Estratégica estudia la empresa con un enfoque sistémico, poniendo énfasis en la formulación de la estrategia y la forma de llevarla a cabo.

Dentro de este modelo se desarrollaron dos grandes perspectivas sobre la formación de la estrategia: La perspectiva de producto-mercado y la teoría basada en recursos.

La perspectiva de producto-mercado enfatizó los determinantes contextuales de la competitividad, analizar las acciones estratégicas de una empresa con relación a sus rivales y determinar las acciones estratégicas que pueden afectar el atractivo general de la industria.

La teoría basada en recursos criticó el determinismo de la perspectiva de producto-mercado y enfatizó la habilidad de la empresa para influir el mercado mediante el desarrollo de nuevos productos e innovación.

el concepto de competencias centrales(cc) que se utiliza se encuentra en el centro del debate teórico de la administración estratégica.





# Competencias Centrales

## Diferentes propuestas



## La propuesta de Prahalad y Hamel

En esta propuesta se señala que las organizaciones que venían de una competencia ardua a escala mundial, tenían estándares de calidad y costo de productos similares, lo que condujo a que estos factores se hicieran menos determinantes como ventaja competitiva. En consecuencia, en el largo plazo, el desempeño superior dependería 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 que se vayan presentando.

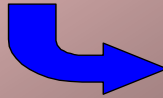
Las Competencias Centrales (**cc**) se definen como "cualidades intrínsecas del grupo empresarial que lo impulsan al éxito económico; estas cualidades se expresan a través del aprendizaje colectivo en la organización, específicamente cómo coordinar diversas habilidades de producción e integrar múltiples corrientes de tecnología en las empresas del grupo y en los productos finales"

# La propuesta de Jay Barney

El supuesto básico de esta propuesta señala que los recursos estratégicos están distribuidos de forma heterogénea entre las empresas, que estos recursos marcan una diferencia de desempeño, que las diferencias son estables en el tiempo y que existen cuatro características o indicadores del potencial de los recursos de la empresa para generar una ventaja competitiva sustentable: **valioso, raro, inimitable e insustituible.**



Para localizar una cc es necesario analizar los recursos de la empresa y detectar cuáles de éstos cumplen con las características señaladas. Los recursos son todos aquellos activos, capacidades, procesos organizacionales, atributos de la firma, conocimientos, etc. controlados por la empresa y que le permiten concebir e implantar una estrategia que mejore su eficiencia y efectividad; pueden dividirse en tres grandes grupos: físicos, de capital humano y organizacionales.



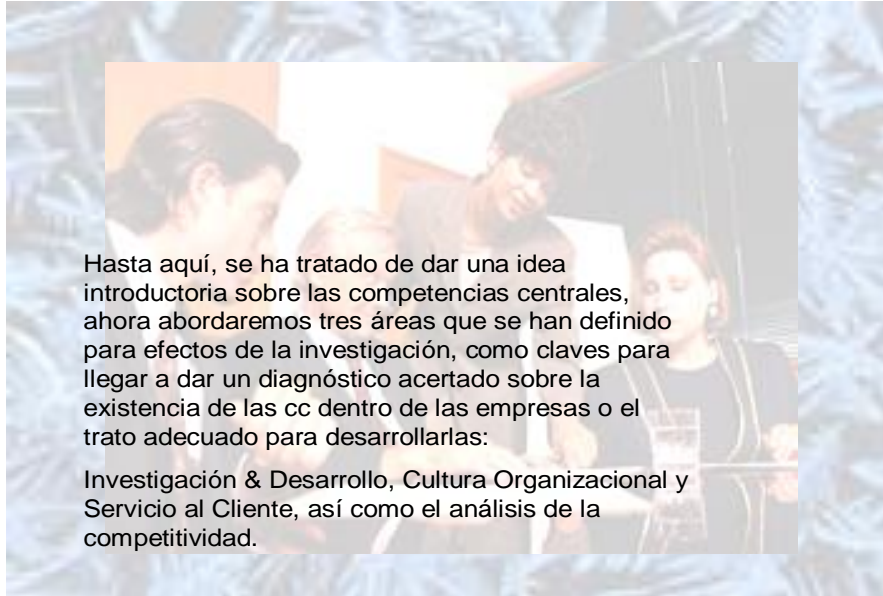
**D**eben ser valiosos porque ayudarán a aprovechar oportunidades y neutralizar amenazas en el ambiente y permitirán a la empresa concebir estrategias que mejoren su eficiencia

**D**eben ser inimitables, ya sea porque la habilidad de la empresa para obtener los recursos depende de una situación histórica única, 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 ha-

Como no todos los recursos son fuente de ventaja competitiva a continuación se explican las características que deben cumplir:

**D**eben ser raros o poco comunes entre los competidores. En general, el número de empresas que posee un recurso particular valioso es menor al número de empresas necesarias para generar la dinámica de la competencia perfecta en una industria, por lo que ese recurso puede generar una ventaja competitiva.

**D**eben ser insustituibles, es decir que no haya equivalentes. Por ejemplo, una empresa que busca copiar un equipo directivo no puede imitarlo exactamente, pero puede lograr un equivalente, por lo que un equipo de dirección no da una ventaja competitiva sustentable aun que lo evalúen como raro, inimitable y capaz de crear valor.



Hasta aquí, se ha tratado de dar una idea introductoria sobre las competencias centrales, ahora abordaremos tres áreas que se han definido para efectos de la investigación, como claves para llegar a dar un diagnóstico acertado sobre la existencia de las cc dentro de las empresas o el trato adecuado para desarrollarlas:

Investigación & Desarrollo, Cultura Organizacional y Servicio al Cliente, así como el análisis de la competitividad.

## **INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO**

Esta área esta relacionada con la medición de la modernidad de una empresa a través del tiempo. La Investigación y desarrollo determina la capacidad de las organizaciones de adaptación a los ambientes, que en la modernidad son altamente cambiantes.

**INVESTIGACIÓN BÁSICA:** Comprende todos aquellos trabajos originales que tienen como objetivo adquirir conocimientos científicos nuevos sobre los fundamentos de los fenómenos y hechos observables.

**INVESTIGACIÓN APLICADA:** Consiste en trabajos originales que tienen como objetivo adquirir conocimientos científicos nuevos pero orientados a un objetivo práctico determinado.

**DESARROLLO TECNOLÓGICO:** Abarca la utilización de diferentes conocimientos científicos para la producción de materiales, dispositivos, procedimientos, sistemas o servicios nuevos, o mejoras sustanciales.

#### EL PROCESO INNOVADOR

El proceso innovador es una actividad compleja, diversificada, con muchos componentes en interacción, que actúan como fuentes de las nuevas ideas, siendo muy difícil descubrir las consecuencias que un hecho nuevo puede llegar a ofrecer.

#### CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES INNOVADORAS

- Ambiente de aprendizaje continuo en toda la empresa
- Actividad autónoma.
- Capacitación continuada.
- Flujo de información que se revierte.
- Aplicación de nuevas tecnologías.
- Relación estrecha entre directivos y empleados.



## CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, compartidas en mayor o menor medida por los miembros de una organización.

La cultura Organizacional permite a la organización aprender. Es sólo gracias a su cultura que la organización puede ser más que la suma de sus miembros.

*La cultura organizacional* sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y de las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta.

“La cultura organizacional es un sistema de valores compartidos (lo que es importante) y creencias (como funcionan las cosas) que interactúan con la gente, las estructuras de organización y los sistemas de control de una compañía para producir normas de comportamiento (como se hacen las cosas aquí) ”.

## SERVICIO AL CLIENTE

La calidad de servicio al cliente es un proceso encaminado a la consecución de la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de los mismos, así como también atraer cada vez un mayor número de clientes por medio de un posicionamiento tal, que lleve a éstos a realizar gratuitamente la publicidad persona a persona.

La situación ideal es conocer tanto a los clientes actuales como a los potenciales pero debido a que el nivel de complejidad para conocer ambos tipos de clientes **es conveniente empezar con los clientes actuales ya que habitualmente se podrán conseguir resultados a más corto plazo.**

*Si el conocimiento de los clientes es el primer paso para conocer lo que esperan de nosotros y por tanto, la base para generar un buen nivel de satisfacción, se ha preguntado:*

¿Conocemos lo que nuestros clientes esperan de nosotros?

¿Cuáles van a ser sus necesidades futuras?

¿Cuánto me puede llegar a comprar?

¿En qué canales quiere que se lo ofrezcamos?

¿Qué valora de nuestro producto o servicio?

¿Si me compran el producto/servicio X, ¿podría comprarme el producto/servicio Y?

# COMPETITIVIDAD

Se entiende por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

*Competitividad* significa un beneficio sostenible para su negocio.

Una organización se considera competitiva si tiene éxito mantenido a través de la satisfacción del cliente, basándose en la participación activa de todos los miembros de la organización para la mejora sostenida de productos, servicios, procesos y cultura en las cuales trabajan.

**La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa**

**Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de "planificación estratégica".**



## 10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El mercado competitivo en el que se vive actualmente, sugiere un cambio de mentalidad en las empresas. Las organizaciones se ven en la necesidad de dirigir procesos tendientes a fortalecer sus capacidades, creando escenarios propicios para dinamizar eficientemente la actividad empresarial.

El desarrollo integral de las estrategias propuestas en las áreas de Cultura Organizacional, Investigación & Desarrollo y Clientes busca que cada miembro como parte fundamental del proceso administrativo, esté orientado al logro de un objetivo común, desarrollando actividades en equipo, motivado a generar valor en cada una de sus labores con el fin de alcanzar un mejor desempeño.

En la medida que la empresa le de un manejo eficaz al conocimiento que poseen cada uno de los miembros de la actividad corporativa, abonará el terreno suficiente para aplicar cualquier estrategia, confiados y seguros de lo que hacen, garantizando una mejor productividad y calidad en cada uno de sus procesos, lo cual le permitirá alcanzar, o por lo menos avanzar hacia un nivel superior en el mercado.

En este mundo global la primera impresión es que es absolutamente necesario moverse a nivel mundial para poder no solo competir si no sobrevivir en la globalidad.

Este es un posicionamiento conceptual en el que los grupos multinacionales parecen tener ganado la batalla que se ha descrito con anterioridad. Si esto es así, todo lo pequeño o mejor expresado, lo local, parece condenado a desaparecer y sustituido por los grandes.

Sin embargo, no solo la globalización de la economía marca el ritmo del devenir de las cosas. En el otro extremo aparece el concepto de focalización, que tiene que ver con lo local, con lo concreto, con lo próximo y con lo pequeño. La globalización de la economía, la apertura económica y la liberación de los mercados, la desregulación de la economía son términos utilizados que deben estar adecuados al mundo actual que está totalmente abierto, donde la competencia es total, es global, en donde los productos y los servicios se

prestan en todas partes, de todos los colores y en muchos casos buenos, bonitos y baratos.

Ante la situación anterior donde el panorama no es fácil para las empresas, donde el nivel de competitividad debe ser alto para sobrevivir es necesario desarrollar habilidades en los negocios, la producción debe ser eficiente y sobre todo habrá de definir y desarrollar estrategias que permitan que los productos y/o servicios sean competitivos y que la empresa logre manejar márgenes de rentabilidad necesarios para su crecimiento y desarrollo.

La razón de ser de esta propuesta es la empresa pequeña y mediana destinada a competir con grandes multinacionales, son aquellas empresas que deben trascender fronteras locales y continentales donde debe aportar todo el conocimiento y la sabiduría para mantener el control de la misma. Para lograr este cometido, las organizaciones no deben olvidar el factor humano, sin el concurso del cual nada funciona y que la visión del nuevo siglo es solamente para los profesionales capaces, dinámicos, comprometidos con la excelencia y el cambio y solo tendrán espacio en el campo de la administración regional e internacional, cuando optimicen los recursos, aprovechen todas las destrezas, todo el conocimiento y la información que ofrece el avance tecnológico y la ciencia, dentro de un medio ambiente donde nada es permanente.

Es entonces, cuando los seres humanos, los gerentes deben de potenciar las características organizacionales únicas; para administrar, deben ingeniar y aprovechar al máximo el factor tiempo para ejercer su gestión empresarial, de tal manera que pueda contribuir a la riqueza empresarial y de la sociedad que por un lado cada día tiende a unificarse, de acuerdo a valores culturales e intereses comerciales.

Teniendo en cuenta lo anterior se hace necesario que las empresas adopten algunas actitudes y aptitudes fundamentales como son:

- Aprovechar las aptitudes de los empleados y elevar su productividad. Hacer comprender que atraer a personal calificado hará sobrevivir la empresa ante la competencia.
- El período de vida del conocimiento es cada vez más corto.



- Las telecomunicaciones e Internet aminoran el tiempo y las distancias geográficas.
- Los productos y servicios son cada vez más sofisticados y, por consiguiente, contienen un valioso conocimiento, no sólo en calidad, sino también en cantidad.
- El propósito de las organizaciones debe estar enmarcado dentro de las perspectivas de la calidad en la prestación de los servicios y/o los productos, para lo cual requiere de un elemento indispensable y de cuyo esfuerzo depende en gran parte el funcionamiento adecuado de la organización: el Talento Humano.
- El vertiginoso crecimiento que mueve nuestro entorno en los últimos años, ha hecho necesario que las organizaciones posean un sistema persistente y adaptable a los innumerables y rápidos cambios. Para ello, se propone que esté bien estructurada de manera que se conozcan los objetivos de la misma y se genere a su interior una dinámica que fortalezca la participación del empleado como persona y no como objeto de la organización.
- Para lograr la optimización de todas las áreas de la empresa, es necesario crear unidades de negocio, es decir, descentralizarla por áreas determinando para cada una de ellas un jefe que se comprometa en la dirección adecuada de la misma y que al final del periodo pueda brindar resultados.
- La organización en su proceso de mejoramiento debe conocer todos los elementos generadores de satisfacción y aquellos que debe mejorar, y de qué manera influye en los diversos sectores con los cuales tiene relación en el ejercicio de su razón social. Esta Responsabilidad Social comienza con el pleno conocimiento de todos sus empleados de manera integral para finalmente analizar el entorno.
- El entendimiento de la estrategia global debe partir de la regionalización de la estrategia; Es a partir de la visión local que se deben crear estrategia encaminadas a superar la globalización.

- Las organizaciones cuentan con los mejores aliados en el entorno en que se desarrollan, es por ello que la responsabilidad social empresarial debe ser una política de empresa, donde la población debe ser el garante del proceso competitivo.

Es significativo que investigaciones posteriores pueden apoyarse en esta propuesta metodológica para llevar a cabo nuevos trabajos relacionados con este campo. Esta propuesta sienta bases para que otros investigadores puedan seguir esta línea profundizando en el campo de las competencias centrales.

Es necesario tener en cuenta que el modelo expuesto, siendo una ventaja para quien lo aplique, es flexible, es decir se puede amoldar a las necesidades de la empresa, y por eso es tan importante el conocimiento de sus áreas clave y las potencialidades actuales y desarrollables.

**PCC: potencialidades de  
Competencias Centrales.**

**CC: Competencias Centrales.**

**TCC: teoría de las competencias  
Centrales.**

Fuente: Figura Elaborada por los autores

CULTURA ORGANIZACIONAL	AUTORES
Desde un punto de vista estratégico, un Cultura Fuerte y “Gruesa” puede incluso convertirse en una fuente de Ventaja Competitiva	<b>Jay B. Barney</b> ; Organizational Culture: Can I be a source of sustained competitive advantage?; Academy of management Review; No 11; 1986;
Las compañías han entendido que una de las Ventajas Competitivas mas poderosas es el conocimiento absoluto; Algunas incluso consideran que el conocimiento es la suma de lo que saben todos los empleados de una compañía y le da un margen competitivo en el mercado	<b>Dorothy Leonard-Barton</b> ; “Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development”, <i>Strategic Management Journal</i> , pp.111-115.
El cambio organizacional o individual hacia una conducta mas efectiva es en realidad una Competencia Central	<b>Jorge Núñez</b> ; Administración, Teoría y aplicaciones; Ed. Alfaomega; Ciudad de México – México; 1997; Pg 21
Las empresas logran obtener Ventajas Competitivas cuando cuentan con un ambiente de competencia dinámica que se caracteriza por la acumulación de ventajas, de un cierto Know how, experiencia y conocimiento especializado, así como por un constante estímulo por mejorar sus productos y sus métodos.	<b>Michael Porter</b> ; La Ventaja Competitiva de las naciones; Plaza & Janes; Barcelona – España; 1989;.Pg.81

Fuente: Cuadro Elaborado por los autores

INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	AUTORES
<p>El único propósito de la estrategia (con base a la investigación) es permitir que la innovación obtenga con la mayor eficacia posible una ventaja competitiva</p>	<p><b>Kenichi Ohmae;</b> La mente del Estratega; Ed. McGraw Hill; Ciudad de México – México; 1999; P 79</p>
<p>La gerencia moderna de las organizaciones consiste en la creación de una mentalidad innovadora, enfocada hacia el aprendizaje permanente que permita de sustento al crecimiento de la competitividad empresarial.</p>	<p><b>Colciencias;</b> Sistema nacional de innovación, Nuevo escenario de la competitividad; Ed. Colciencias; 1998; P 30.</p>

<p>La innovación Tecnológica se convierte en el activo corporativo más valioso para construir las ventajas competitivas sostenibles de la empresa.</p>	<p><b>Colciencias;</b> Sistema nacional de innovación, Nuevo escenario de la competitividad; Ed. Colciencias; 1998; P 30.</p>
<p>Las empresas que alcanzan los más altos estándares de competitividad internacional son las que logran las más altas tasas de rentabilidad y de crecimiento. En todos los casos, las han logrado porque a la preocupación por la eficiencia, a un monitoreo obsesivo del mercado, le han agregado la inteligencia y el dominio del conocimiento tecnológico y la investigación.</p>	<p><b>Colciencias;</b> Conocimiento y competitividad; Ed. Colciencias; 1993, P 2.</p>

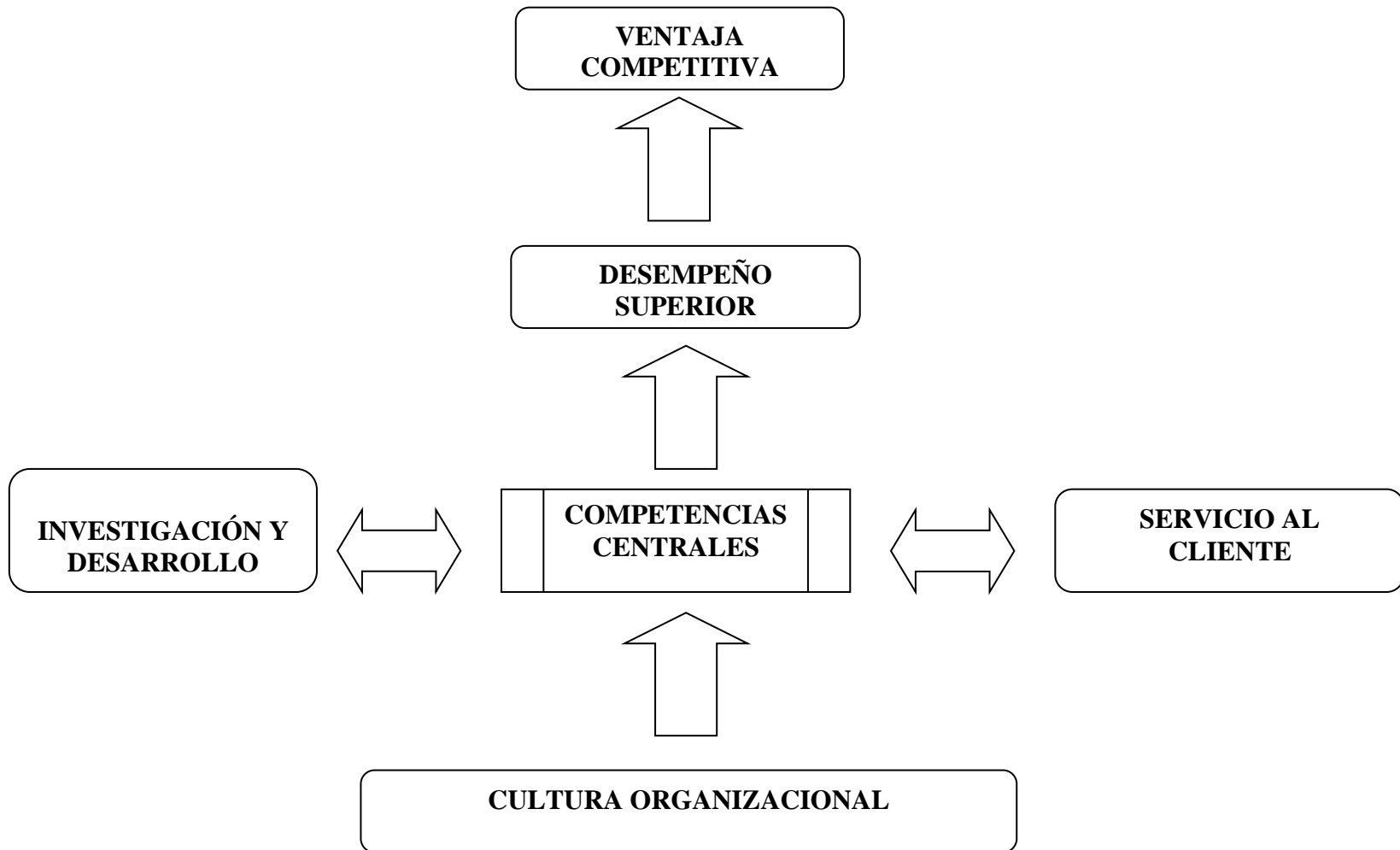
Fuente: Cuadro Elaborado por los autores

<b>CLIENTE</b>	<b>AUTORES</b>
La manera de obtener una Ventaja Competitiva sostenible es la de dar un servicio al cliente extraordinario	<b>José Carlos Jarillo;</b> Dirección Estratégica; Ed. McGraw Hill; 2ª Edición; Madrid – España; 1996; p 30
Ofrecer un valor superior al cliente efectivamente proporciona a la corporación una Ventaja Competitiva sostenible, sea esta de Diferenciación o de Liderazgo en costos	<b>José Carlos Jarillo;</b> Dirección Estratégica; Ed. McGraw Hill; 2ª Edición; Madrid – España; 1996; p 30
La diferenciación es la capacidad de brindar al consumidor un valor superior y singular en términos de calidad, características especiales y servicio posventa del producto, lo que conducirá irremediabilmente en una ventaja superior	<b>Michael Porter;</b> Citado por Alfonso Redondo; Tecnología de la planeacion estratégica; Ed. Mejoras; Barranquilla – Colombia; 1999; P71

Fuente: Cuadro Elaborado por los autores

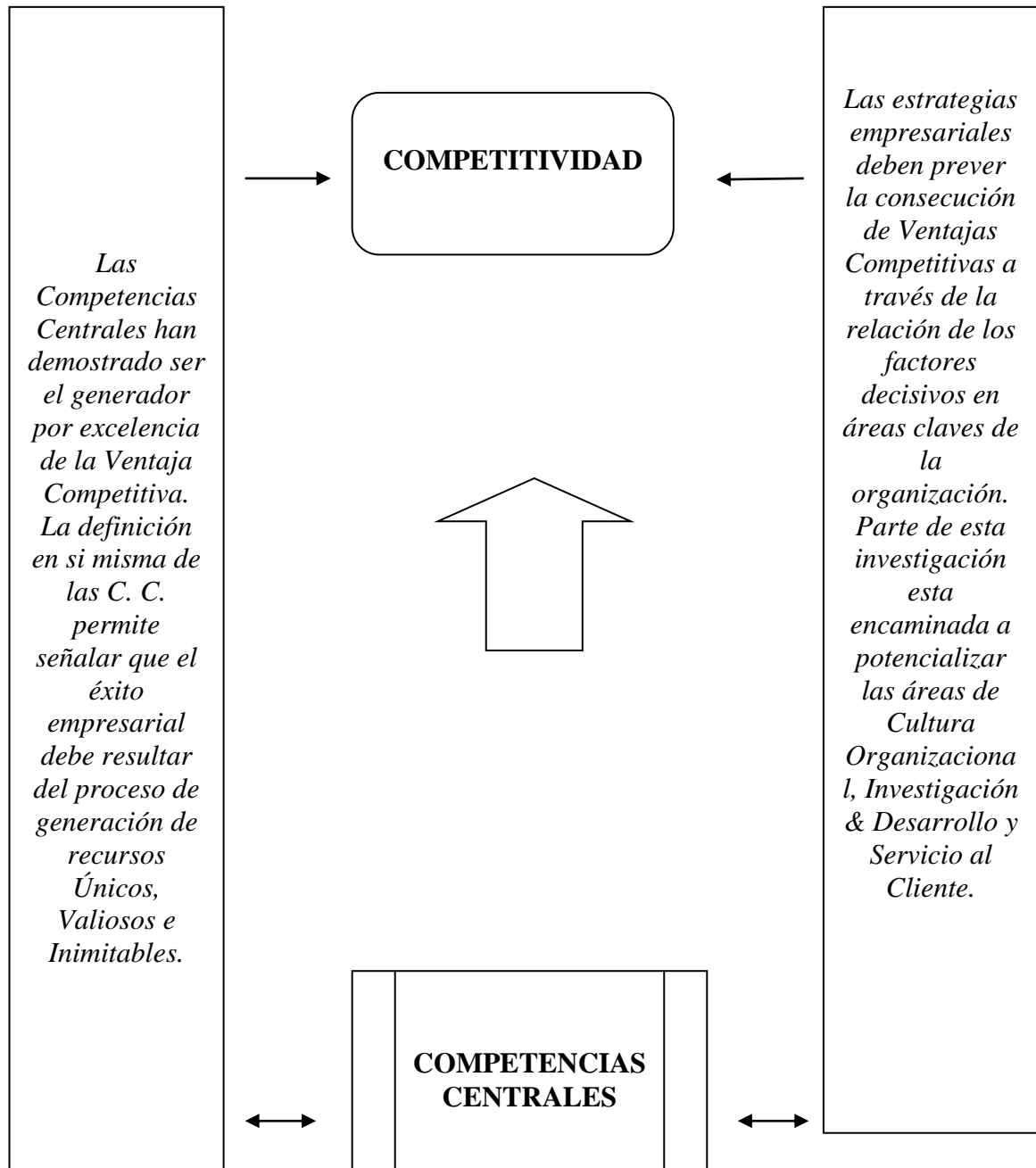
Figura 2. Áreas claves/Competencias Centrales/Desempeño Superior/Competitividad





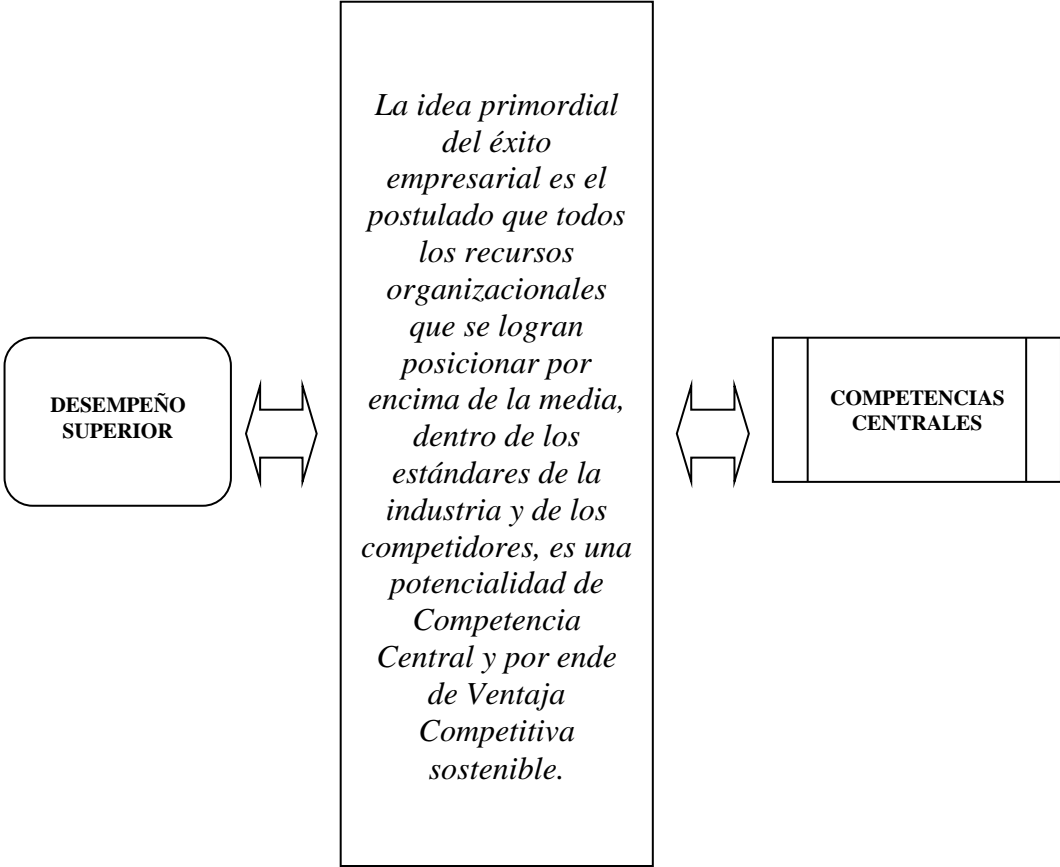
Fuente: Figura Elaborada por los autores

Figura 3. Competencias Centrales/ Competitividad



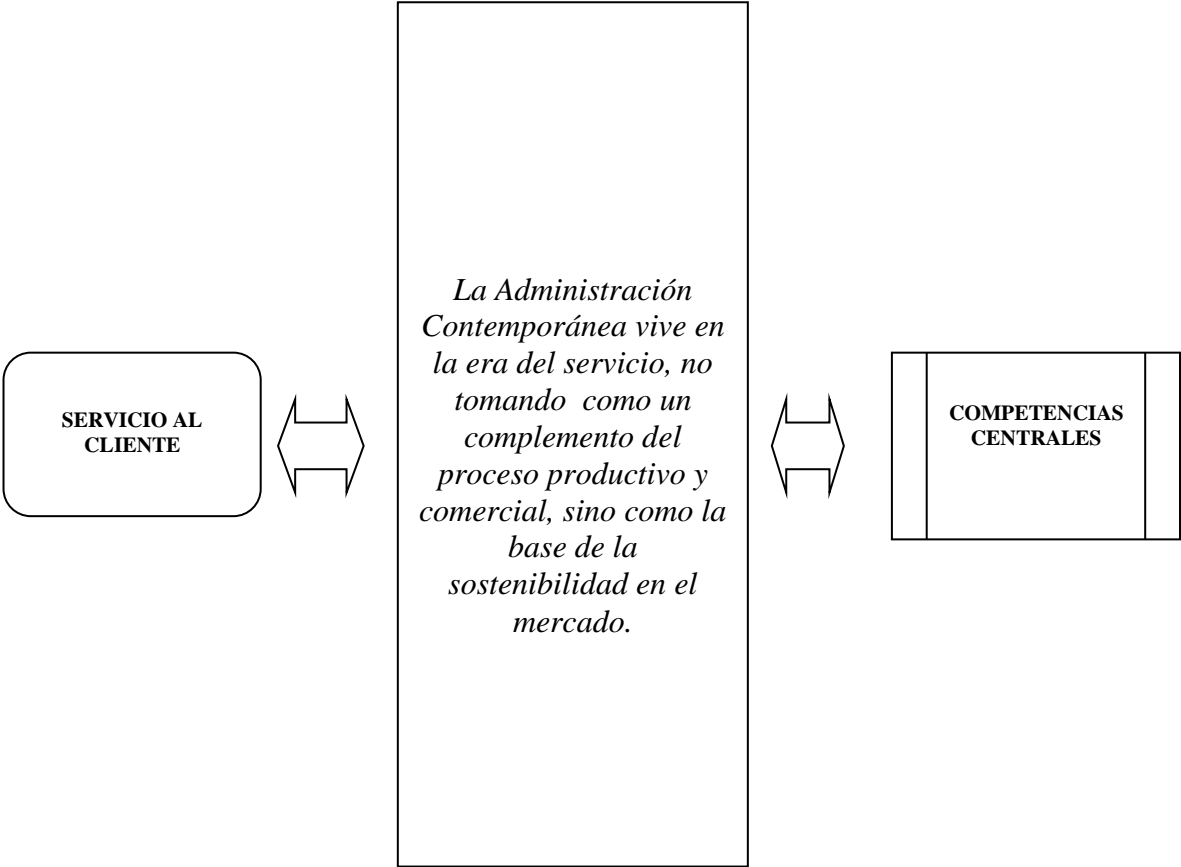
Fuente: Figura Elaborada por los autores

Figura 4. Competencias Centrales/ Desempeño Superior.



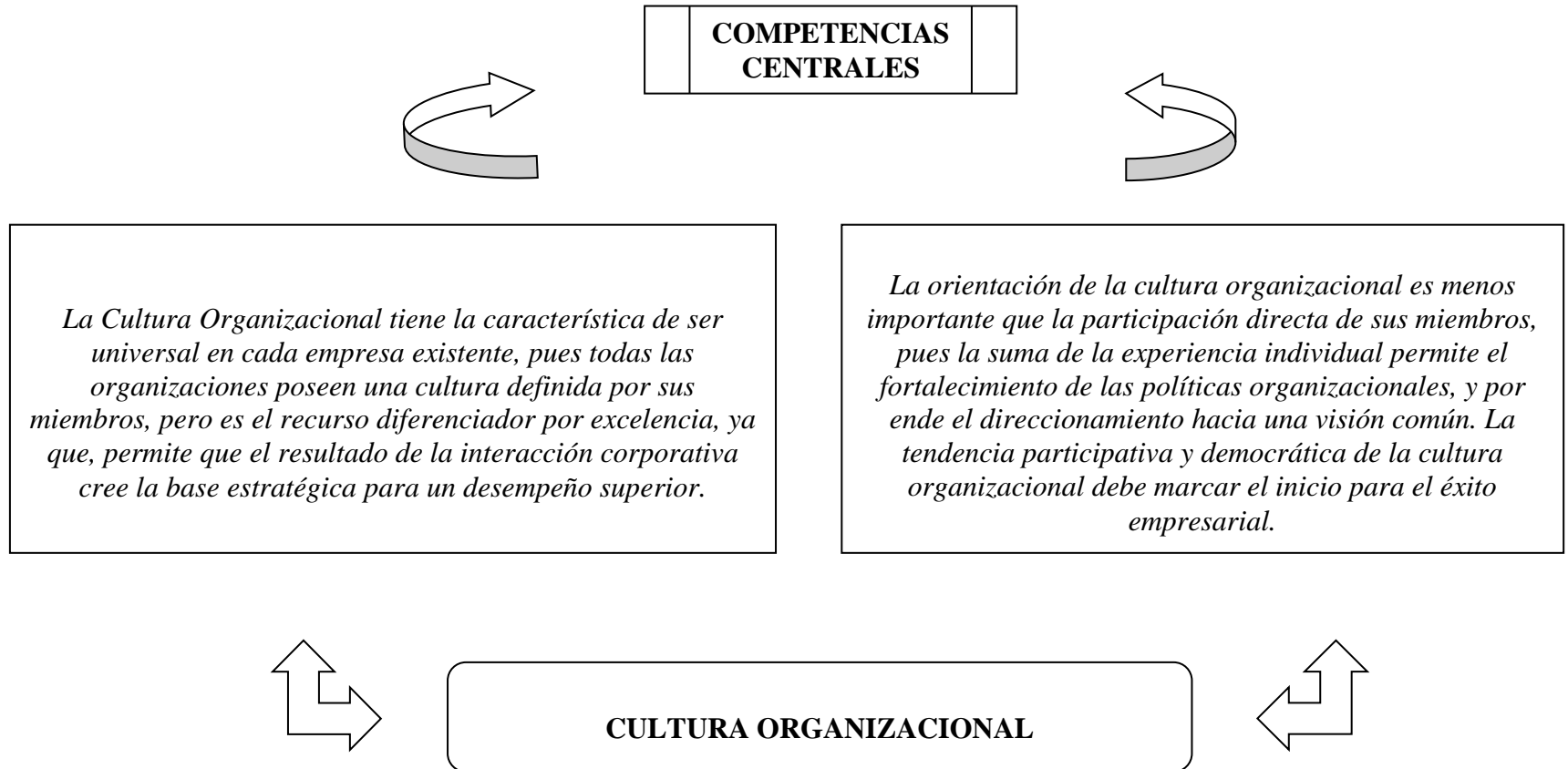
Fuente: Figura Elaborada por los autores

Figura 5. Competencias Centrales/ Servicio al Cliente.



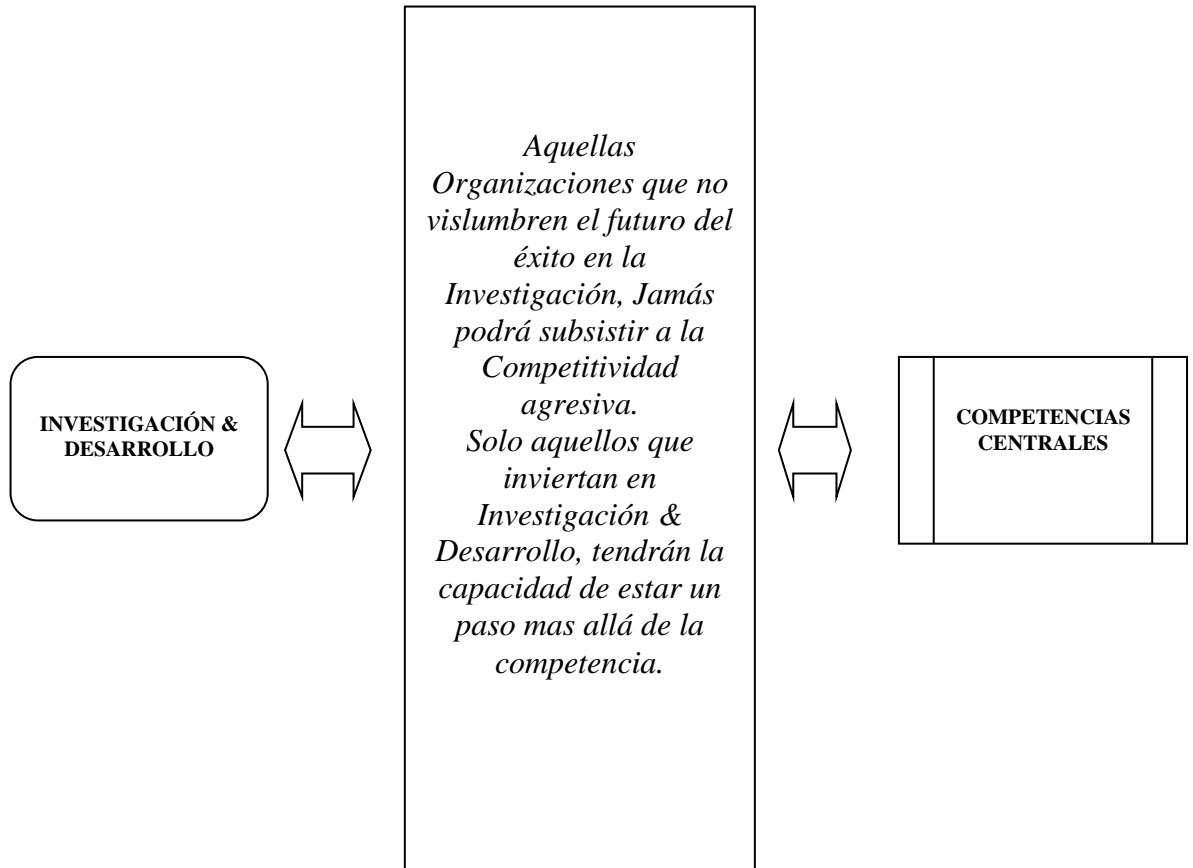
Fuente: Figura Elaborada por los autores

Figura 6. Competencias Centrales/ Cultura Organizacional.



Fuente: Figura Elaborada por los autores

Figura 7. Competencias Centrales/Investigación & Desarrollo

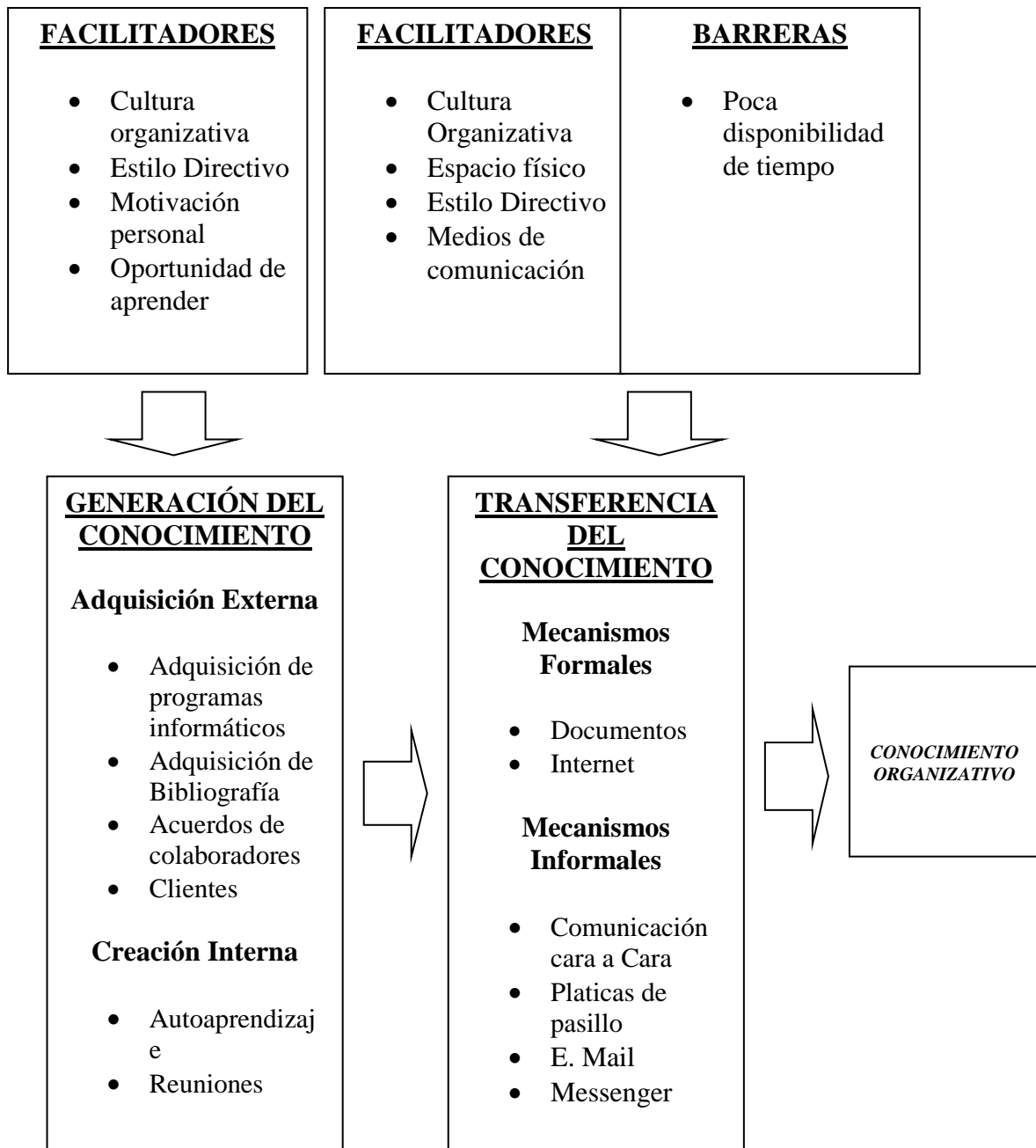


Fuente: Figura Elaborada por los autores

Figura. 8. Proceso Cultural como generador de éxito empresarial



Fuente: Figura Elaborada por los autores



*Fuente:* Laura Esther Zapata Cantú, Gestión del Conocimiento en pequeñas empresas de tecnología de la información



## **11. BIBLIOGRAFÍA**

ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO.  
[http://www.logos.upb.edu.co/~silas/know-how/Admon\\_Conocimiento.htm](http://www.logos.upb.edu.co/~silas/know-how/Admon_Conocimiento.htm)

AGUILERA, M. Economía Regional. Banco de la Republica, 2005. P. 49-50.

ALBRECHT, Karl. The service advantage: how to identify and fulfill customer needs. Dow Jones-Irwin. Cambridge. P. 36.

ÁLVAREZ, Maria de Lourdes. Competencias Centrales y ventaja competitiva: el concepto, su evolución y su aplicabilidad. Revista Contaduría y Administración. UNAM. No 209, 2003. P. 1.

ARIÑO, África. GHEMAWAT, Pankaj. RICART, Joan Enric. Creating Value Through International Strategy. Palgrave Macmillan Edition. Cambridge, 2004.

BARNEY, J. Competitive organizational Behavior: Toward an Organizationally-Based Theory of Competitive Advantage. Strategic Management Journal, 1994. Vol. 15. P. 5-9.

BIBLIOTECA DE CONSULTA MICROSOFT ENCARTA 2005, 1993-2004. Microsoft Corporation.

CHARAN, Ram. Derrotar una cultura de indecisión. Harvard Business Review. No 4687. Michigan, 2001

COHEN, Michael. MARCH, James. Olsen, Joan. Citados por HODGE, B. J. Op cit. P. 285 – 286.

COLCIENCIAS. Sistema Nacional de Innovación de Colombia. Ed. Colciencias. Bogotá. P. 37.

COMUNICACIÓN Y MARKETING. La actitud de servicio.  
<http://www.abcformacion.com/contenidos>

CROSBY, Philip B. Hablemos de calidad. Editorial McGraw Hill. Ciudad de México, 1989. P. 35

CRUZ MUÑOZ, Peggy Karen. VEGA LÓPEZ, Georgina. La gestión por competencias: una nueva herramienta en la planificación estratégica del recurso

humano. Universidad de Antofagasta, 2003. P. 5. [www.uch.edu.ar](http://www.uch.edu.ar)

DAVIS, KEITH. Comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial McGraw Hill. México. P. 87.

DAVIS, KEITH. Del Trabajo y su impacto social. Editorial McGraw Hill. México. P. 13.

DELGADO, Carlos. La influencia de la Cultura en la Conducta del Consumidor. Informe. U.S.B. Colombia. P. 46.

DESATRICK, Ralph. Citado por FRANCIA, Fonseca, MARÍN, Arrimar. MONTERO, María. RODRÍGUEZ, Johann. Op. Cit. P. 5.

ESPINOZA, Aarón Eduardo. Cuadernos PNUD, Estudios Regionales, Estructura y Dinámica del Mercado Laboral en Sucre. Bogotá, 2005. P. 21.

FAIRBANKS, Michael. STACE, Lindsay. Arando en el mar. Fuentes ocultas de la creación de riqueza en los países en desarrollo. Editorial Planeta. Bogotá, 1999. P. 53.

FISHER, Louis. NAVARRO, Viana. Introducción a la Investigación de Mercado. Tercera Edición. McGraw Hill. México. P. 185.

FRANCIA, Fonseca, MARÍN, Arrimar, MONTERO, María, RODRÍGUEZ, Johana, Evaluación de la calidad de atención al cliente, [www.recursosygestion.com/documentos.doc](http://www.recursosygestion.com/documentos.doc)

HAMEL, G. PRAHALAD, C.K. Citados por MORALES. M, José Luís. Competitividad y estrategia el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos. P. 59.

HARRINGTON, John. Citado por FRANCIA, Fonseca. MARÍN, Arrimar. MONTERO, María. RODRÍGUEZ, Johann. Evaluación de la calidad de atención al cliente. P. 5.

HARRY, Mikel. The vision of Six Sigma, case studies and applications. Sigma Publishing Company. Atlanta, 2000. P. 85 – 118.

HODGE, B.J. ANTHONY, William. GALES, Lawrence. Teoría de la Organización, Un Enfoque Estratégico. Ed. Prentice Hall. Sexta Edición. Madrid – España. P. 294 – 295.

HOFER. SCHENDEL. Citado en: TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES. <http://www.gestiondelconocimiento.com/>.

HOROVITZ, Jean. La Calidad del Servicio. A la Conquista del Cliente. Editorial McGraw Hill. Madrid. P. 3.

JARILLO, José Carlos. Dirección estratégica. Ed. McGraw Hill. 2ª Edición. Bogotá D. C, 1996. P. 35

JIMÉNEZ, Luís. Cartilla Servicio al cliente. Universidad de Sucre. Sincelejo. P. 5.

KATZ. KAHN. Psicología Social de las Organizaciones. Editorial Trillas. México. P. 152.

KIM, Chan; MAUBORGNE, Reéne; Blue Ocean Strategy; Harvard Business School Publishing Corporation; Cambridge; 2005

LAROUSSE. Diccionario Larousse color. Bogotá.

LOVELOCK, Christopher H. Citado por PERALTA SÁNCHEZ, Weimar, Estrategia del servicio al cliente, [www.monografias.com/trabajos5/estserv/estserv.shtml](http://www.monografias.com/trabajos5/estserv/estserv.shtml), P. 11 - 12.

MCNICHOLLS, Thomas. Citado por REDONDO, Alfonso. Tecnología de la planeación estratégica. Ed. Mejoras. Barranquilla – Colombia, 1999. P. 170.

MORALES GONZÁLEZ, Maria Antonia. PECH VÁRGUEZ, José Luís. Competitividad y Estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos. Ciudad de México. Revista Contaduría y Administración No 197, abril – junio 2000. P. 58.

MÜLLER, Gary. El calidoscopio de la competitividad. Revista de la CEPAL. No 56, 1995. Santiago de Chile. P 138.

PARKIN, Michael. Microeconomía. Addison Wesley. Bogotá, 1995. P. 37

PEÑA ESCOBIO, Damaris. MORENO PINO, Maira, La gestión de la calidad en el servicio postventa. <http://www.unocorporativa.com/empresa/general/monografias/monografia48.pdf>

PETERS, Tom. The intelligent form of view of the management. Ed. McGraw Hill. Barcelona – España, 2002. P. 129.

PRAHALAD, C. K. The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits. Wharton School Publishing. Michigan, 2004. P. 54.

QUIROZ BARBOSA, Allan Claudius. FERRAZ, Dalini. TEIXEIRA LOPES, Daniel. Nuevas tecnologías gerenciales: La necesaria articulación entre competencias y sistemas Informativos. Un análisis en grandes organizaciones. <http://www.revistaespacios.com/a02v23n02/02230221.html>.

SALKIN, Neil. Citado por: BERNAL. Metodología de la investigación para economía. P. 11.

SELZNICK Citado en: TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES. <http://www.gestiondelconocimiento.com/>.

SOTO, G. Citado en: Indicadores de Competitividad en la Costa Caribe Colombiana, FUNDESARROLLO. UNINORTE, 2005. P. 9.

SPENDOLINI, Michael J. Benchmarking. Grupo Editorial Norma. Primera edición, 1994. P. 36.

VERGARA, Joaquín. La Cultura Organizacional en una Institución de Educación Superior. Tesis Doctoral. USB. Caracas. P. 31.

VIANA, Horacio. Cátedra de Gerencia de la Innovación. IESA. [www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/22/innovprocger.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/22/innovprocger.htm).

