



Recibido 29 de noviembre 2006, Aceptado 31 de julio 2007

Capacidades y estrategia competitiva: propuesta de un modelo para su desarrollo dentro de un sector

Irazú De La Cruz Gómez***Resumen**

La búsqueda de competitividad por parte de los sectores y de las empresas proviene inherentemente del afán de supervivencia. Esto puede lograrse a través del desarrollo de capacidades y estrategias competitivas. El objetivo de este trabajo es examinar las capacidades de innovación y tecnología, las capacidades de administración y las capacidades de recursos humanos articuladas con las tres estrategias competitivas genéricas. En el documento se propone un modelo de desarrollo de capacidades por medio de las estrategias competitivas de liderazgo total en costos, diferenciación y enfoque o alta segmentación.

Abstract

The search of competitiveness on the part of the sectors and companies comes inherently from the survival eagerness. This can be obtained through the development of capabilities and competitive strategies. The objective of this work is to examine the innovation and technology capabilities, administration capabilities and human resources capabilities with the three generic competitive strategies. In this document, I propose a capabilities model of development through three competitive strategies which are: Total leadership in costs, differentiation and approach or focus in segmentation.

*Clasificación JEL: M10**Palabras clave: Administración de negocios***1. Introducción**

Los recursos son el corazón de las empresas y de la teoría basada en recursos¹. Esta teoría posee una gran influencia y explica cómo las ventajas competitivas

* Candidata a Doctor en Ciencias Administrativas por el ITESM -Campus Ciudad de México Dirección: Tecnológico de Monterrey, Campus Ciudad de México. Calle del Puente 222, Col. Ejidos de Huipulco, C.P. 14380, Tlalpan, México D.F. Teléfono: +52(55)54831305. Correo electrónico: a00338510@itesm.mx

¹ En Inglés conocida como Resource Based View.

de las organizaciones son obtenidas (Eisenhardt y Martin, 2000). En particular dicha teoría atribuye el desempeño superior de las organizaciones a los recursos y capacidades que la firma posee (Teece, 1980; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Peteraf, 1993).

En esta perspectiva predomina el enfoque hacia las características estructurales de un sector que da forma a las fuerzas competitivas las cuales generan la dinámica de las capacidades en los sectores donde participan las empresas, y toma como unidad de análisis la industria. (Porter, 1985 y 1990).

Para generar estas capacidades se han desarrollado diferentes estrategias que involucran a sectores articulados y vinculados que les permita competir dentro y fuera de su entorno. La búsqueda de competitividad por parte de los sectores y de las empresas proviene connaturalmente de la supervivencia del sector y los negocios que la integran, lo cual determina en gran medida su permanencia en el mercado, por ello, el objetivo de este documento es proponer un modelo que articule el desarrollo de capacidades y la estrategia competitiva dentro de un sector.

2. Capacidades

El término de capacidades se ha desarrollado en las últimas décadas bajo el cobijo de la teoría de la visión basada en recursos. En la literatura sobre capacidades es posible identificar dos escuelas de pensamiento:

1. Teoría basada en recursos (Penrose, 1959; Richardson, 1972; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Peteraf, 1993).
2. Teoría de capacidades dinámicas (Teece, Pisano y Shuen, 1997; Eisenhardt y Martin, 2000).

La primera, sigue el trabajo de Richardson (1972) y se enfoca al estudio de las actividades en las organizaciones. En esta corriente las descripciones de capacidades tienen que ver con actividades (Penrose, 1959; Zander y Kogut, 1995), flujos (Dierickx y Cool, 1989), conocimientos (Leonard-Barton, 1992), rutinas (Collis, 1994), procesos (Amit y Shoemaker, 1993; McEvily y Zaheer, 1999) o habilidades (Day, 1994) que al ser ejecutadas aseguran una ventaja competitiva en la organización (Peteraf, 1993).

La segunda escuela de pensamiento enfatiza la flexibilidad y cambios naturales de los procesos organizaciones como respuesta al entorno (Zollo y Winter, 2001; Teece et. al., 1997; Eisenhardt y Martin, 2000). La definición de capacidades dinámicas está relacionada a la habilidad de integrar, construir y reconfigurar rápidamente recursos internos y externos conforme existen cambios en el ambiente laboral (Teece, Pisano y Shuen, 1997).

Ambas escuelas poseen un destacable punto en común: Las capacidades representan una habilidad de la empresa para combinar eficientemente un número de recursos en una actividad productiva con el propósito de alcanzar un objetivo específico o una ventaja competitiva (Amit y Schoemaker, 1993). Para alcanzar el objetivo de este estudio definimos a las capacidades como:

Un conjunto de conocimientos (Leonard-Barton, 1992), procesos (Amit y Schoemaker, 1993; McEvily y Zaheer, 1999; Yeoh y Roth, 1999), actividades (Zander y Kogut, 1995) rutinas (Verona, 1999) o habilidades (Day, 1994) que al ser ejecutadas aseguran una ventaja competitiva en la organización (Peteraf, 1993).

La clasificación de capacidades que se utilizará en este documento comprende tres áreas² :

1. Capacidades de Innovación y tecnología: Se integra por las capacidades tecnológicas y las capacidades de producción.
2. Capacidades de Administración: Compuesta por el conjunto de capacidades comerciales, capacidades financieras y capacidades logísticas.
3. Capacidades de Recursos Humanos: Formada por la capacidad laboral

3. Estrategia competitiva

Toda empresa que compite en un sector posee una estrategia competitiva, ya sea explícita o implícita. Esta estrategia puede ser desarrollada explícitamente mediante un proceso de planeación o bien, puede originarse en forma implícita a través de la actividad agregada de los diferentes departamentos funcionales de la empresa (Porter, 1982). En este sentido, el término capacidades de la organización es fundamental en las organizaciones que compiten en un sector para generar sus estrategias competitivas.

El desarrollo de capacidades en un sector industrial depende en gran medida de la estrategia competitiva que se implemente en el sector. Existen en los sectores tres estrategias competitivas genéricas (Porter, 1985):

1. Liderazgo total en costos: Esta estrategia fue muy común en la década de los años setenta debido a la popularización del concepto de la curva de experiencia. El liderazgo en costos requiere de la construcción agresiva de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente, de vigoroso empeño en la reducción de costos basado en la experiencia, de rígidos controles de costo y de los gastos indirectos, evitar las cuentas marginales, y la minimización de los costos en áreas como investigación y desarrollo, servicio, fuerza de ventas, publicidad etcétera. (Porter, 1982).
2. Diferenciación: La segunda estrategia genérica consiste en la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa, creando algo que sea percibido en el mercado como único. Los métodos para la diferenciación pueden tomar muchas formas: Diseños o imagen de marca, tecnología vanguardista, servicio al cliente, cadena de distribuidores entre otras. La diferenciación, si se logra, es una estrategia viable para devengar rendimientos mayores al promedio en un sector debido a que proporciona un aislamiento contra la rivalidad competitiva, es decir, genera una lealtad de los clientes hacia la empresa. (Op. Cit.)
3. Enfoque o alta segmentación: La última estrategia genérica consiste en centrarse en un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto, o en un mercado geográfico. La empresa que logra una alta segmentación también está en condiciones de alcanzar rendimientos mayores al promedio de su sector. (Porter, 1982).

² Para profundizar en esta discusión acerca de las clasificaciones de las capacidades puede revisarse el trabajo de De La Cruz, Morales y Carrasco (2006): Construcción de un instrumento de evaluación de capacidades en la empresa: una propuesta metodológica; Ponencia presentada en el X Congreso Anual de Investigación en Ciencias Administrativas ACACIA, SLP, México. También se puede ver ahondar en el tema en el trabajo presentado por De La Cruz y Morales (2006): Desarrollo de capacidades en la pequeña, mediana y gran empresa de México: Un estudio empírico exploratorio; Ponencia presentada en el XI Foro de Investigación Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática ANFECA, México D.F.

4. Capacidades y estrategia competitiva: Hacia un modelo para su articulación y desarrollo

Hasta ahora hemos definido por separado qué es una capacidad, qué tipo de capacidades se evaluarán para formular el modelo y cuáles son las estrategias competitivas existentes. En este apartado se expondrá cómo cada uno de los conjuntos de capacidades tiene diferente prioridad en su desarrollo de acuerdo al tipo de estrategia competitiva que se implemente en el sector. Es importante no perder de vista que el desarrollar un área afecta en mayor o menor grado el desarrollo de las otras.

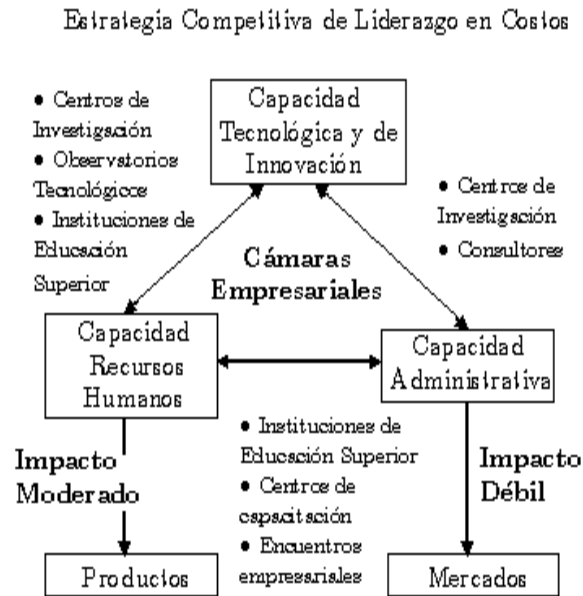
Capacidades y estrategia competitiva de liderazgo total en costos

Para implementar una estrategia de liderazgo total en costos es imprescindible lograr altos niveles de eficiencia en todos los procesos que desarrolla el sector y las empresas que lo integran. En términos de las capacidades en innovación y desarrollo tecnológico es necesario que el sector domine las técnicas de manufactura de clase mundial lo que le permitirá eficiencia en los procesos productivos.

Así mismo, se deben desarrollar las capacidades de administración, las cuales están orientadas al desarrollo de procesos administrativos y de control financiero eficientes. En este rubro la capacidad más importante a desarrollar es la de comercialización que debe hacer posible el convencer al mercado de que la relación calidad/precio de los productos que ofrece el sector son óptimos.

El tercer elemento para la implementación de esta estrategia son las capacidades de recursos humanos las cuales deben asegurar que existan trabajadores flexibles que permitan un mayor grado de automatización en el sector. El cuadro 1 explica esta interacción.

Cuadro 1: Interacción de las capacidades y la estrategia competitiva



Estrategia competitiva de diferenciación y capacidades

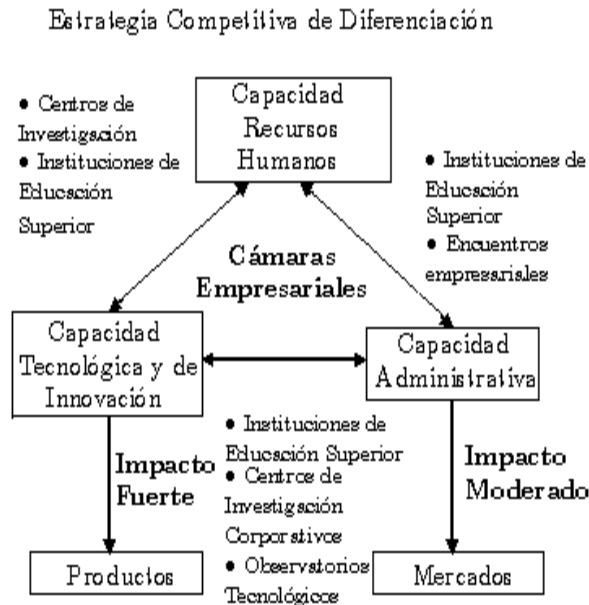
Para articular la estrategia competitiva de diferenciación se debe, en las capacidades de innovación y tecnología, optimizar los procesos así como generar innovaciones en los productos que dicten las nuevas tendencias del sector.

En cuanto a las capacidades de administración se debe preparar al mercado y educar a los consumidores para que éstos adopten las diferencias como un valor agregado. En lo que se refiere a las capacidades de recursos humanos se debe tener un fuerte enfoque a la calidad tanto en los productos como en los servicios.

Para que se alcance lo anterior el mayor énfasis debe ponerse en el desarrollo de las capacidades de innovación y tecnología. Es fundamental una mayor articulación de las empresas con las instituciones de Educación Superior localizadas en la región donde se ubique el sector.

Si bien lo anterior es un elemento necesario, este no es suficiente, debe existir un elemento coordinador de los esfuerzos, que interactúe con los centros tecnológicos, las instituciones de educación superior, los empresarios, es decir con todos los actores involucrados y que pueda orientar el rumbo y los esfuerzos de todos ellos. Este papel corresponde a las cámaras empresariales, las cuales pueden desarrollar esta tarea debido al conocimiento que tienen sobre el sector. El cuadro 2 muestra la interacción entre las áreas de desarrollo de capacidades y la estrategia competitiva de diferenciación

Cuadro 2: Interacción de las capacidades y la estrategia competitiva



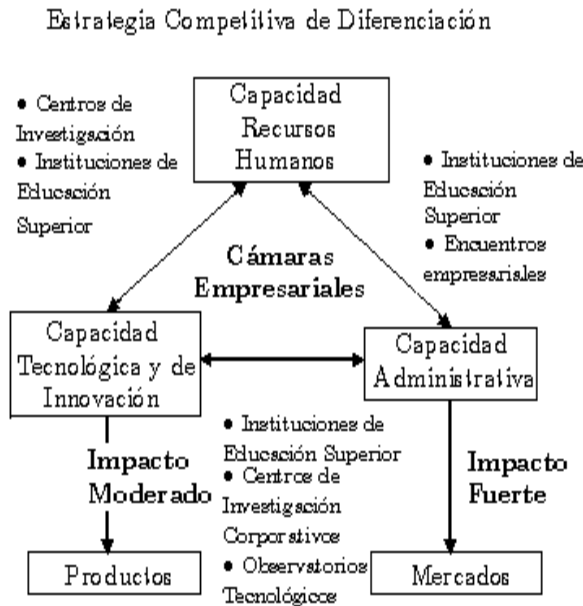
Estrategia competitiva de enfoque o alta segmentación y capacidades

Las actividades que debe realizar el sector para implementar una estrategia competitiva de enfoque o alta segmentación son: Dentro de las capacidades de

innovación y tecnología se debe implementar en el sector sistemas de manufactura ágiles que den una rápida respuesta a las oscilaciones del mercado; además del desarrollo de sistemas para productos específicos. En términos de las capacidades de administración se deben generar sistemas administrativos y financieros livianos que desarrollen relaciones con clientes específicos para comprender sus necesidades y ofrecer soluciones a ellas. Para las capacidades laborales se debe permitir que los trabajadores realicen innovaciones en los procesos, así como realizar el compromiso con la calidad y el servicio que se entregan al mercado.

Es útil mencionar que el mayor énfasis debe ser puesto en el desarrollo de las capacidades administrativas puesto que, en este rubro es importante la implementación de sistemas de información y monitoreo del mercado, además de medios de comunicación bidireccionales con los clientes así como la implementación de sistemas de control administrativo y financiero. El cuadro 3 muestra esta interacción.

Cuadro 3: Interacción de las capacidades y la estrategia competitiva



En el cuadro 4 mostramos el resumen de las acciones a seguir dependiendo de las estrategias que puede implementar el sector.

Es importante mencionar que existen tres consideraciones para la implementación de un programa que articule las tres áreas de capacidades y las tres estrategias competitivas en un sector:

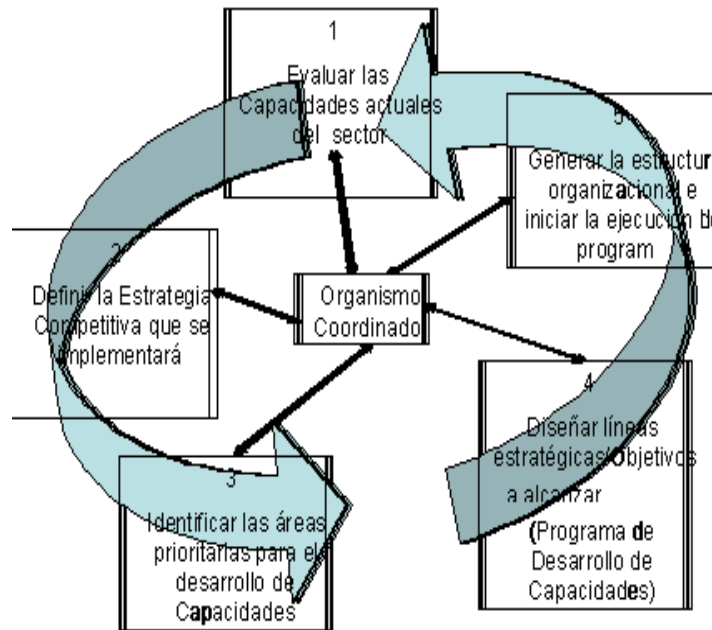
1. Es necesario definir un órgano coordinador de las actividades a realizar el cual debe contar con el reconocimiento de los empresarios, el conocimiento del sector y el compromiso de conducir a buen término el programa. Para ejercer esa coordinación se puede pensar en las cámaras empresariales del sector.

2. Es necesario analizar que tipo de empresas son las que componen al sector mayoritariamente. Con base en esta información es conveniente enfocar el desarrollo de las capacidades a ese tipo de organizaciones (empresas micro, pequeñas, medianas o grandes).
3. Por último es necesario establecer una permanente evaluación del desarrollo de las capacidades dependientes a cada línea estratégica. Esta evaluación permitirá una retroalimentación que verifique el cumplimiento de los objetivos y de la estrategia competitiva implementada.

| Tipos de Estrategias y Capacidades | | | |
|------------------------------------|--|--|---|
| Estrategia Competitiva | Capacidades | | |
| | Innovación y Desarrollo Tecnológico | Administrativas | Recursos Humanos |
| Liderazgo en Costos | <ul style="list-style-type: none"> • Manufactura de Clase Mundial • Innovaciones Incrementales en los productos • Gestión de la cadena de valor | <ul style="list-style-type: none"> • Convencer al mercado de que la relación calidad/precio de los productos ofrecidos es la óptima • Eficiencia en los procesos administrativos y financieros | <ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad • Automatización • Maestría en el desempeño de tareas |
| Diferenciación | <ul style="list-style-type: none"> • Manufactura de clase mundial • Innovaciones radicales | <ul style="list-style-type: none"> • Preparar al mercado y educar al consumidor potencial para adoptar las innovaciones • Innovación en procesos y sistemas | <ul style="list-style-type: none"> • Innovación en las tareas • Actitud de servicio • Orientación a la calidad |
| Enfoque a nichos | <ul style="list-style-type: none"> • Manufactura Ágil • Desarrollo de sistemas para productos específicos | <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar relaciones con clientes específicos para comprender necesidades y vender soluciones | <ul style="list-style-type: none"> • Innovación • Rapidez de respuesta • Compromiso con la empresa |

El cuadro 5 muestra el modelo global de desarrollo de capacidades y estrategias competitivas para un sector.

Modelo de desarrollo de capacidades v estrategias competitivas



5. Conclusiones

El modelo propuesto para el desarrollo de capacidades a través de estrategias competitivas puede llegar a ser de suma utilidad para los sectores al asegurar una permanencia en los mercados. Para la implementación del modelo de desarrollo de capacidades es necesario que primero se defina la estrategia competitiva del sector . Los pasos recomendados son: 4. Definir la estrategia competitiva a seguir 5. Formalizar el organismo coordinador del programa de desarrollo de capacidades del sector 6. Definir a partir de las líneas estratégicas, las acciones, los recursos y los tiempos de ejecución del proceso. 7. Evaluar el grado de desarrollo de las capacidades en el sector 8. Retroalimentar el programa corrigiendo o reforzando las acciones implementadas.

Cuadro 5: Modelo para el desarrollo de capacidades con estrategias competitivas

6. Referencias

Amit, R. y Schoemaker, P.J.H. (1993): Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*. 14 (1), 33 - 46.
 Barney, J. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 17, 99-120.
 Barney, J. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management executive*. 9(4), 49-61

- Collis, D.J. (1994): How valuable are organizational capabilities?. *Strategic Management Journal*. 15, 143 - 152.
- De la cruz, I., Morales, J.C. y Carrasco, G. (2006): Construcción de un instrumento de evaluación de capacidades en la empresa: una propuesta metodológica. Ponencia presentada en el X Congreso Anual de Investigación en Ciencias Administrativas. SLP, México
- De la cruz, I. y Morales, J.C. (2006): Desarrollo de capacidades en la pequeña, mediana y gran empresa de México: Un estudio empírico exploratorio. Ponencia presentada en el XI Foro de Investigación Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática ANFECA. México D.F.
- Day, G. S. (1994): The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*. 58, 37-51
- Dierickx, I. y Cool, K. (1989): Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*. 35(12) 1504 - 1511
- Eisenhard, K.M y Martin J.A. (2000): Dynamic capabilities: What are they?. *Strategic Management Journal*. 52, 1105 - 1121
- McEvily, B. y Zaheer, A. (1999): Bridging ties: A source of firm heterogeneity in competitive capabilities. *Strategic Management Journal*. 20, 1133 - 1145.
- Leonard-Barton, D. (1992): Core capabilities and core rigidities: A paradox in Managing New Product Development. *Strategic Management Journal*. 13, 111-125.
- Penrose, E.G. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*. Wiley, New York.
- Peteraf, M.A. (1993): The cornerstones of competitive advantage: A resource based view. *Strategic Management Journal*. 14(3), 179 - 192.
- Porter, M. (1990): *The competitive advantage of nations*. Harvard Business Review, marzo-abril.
- Porter, M. (1982): *Competitive Strategy*. Free Press. New York.
- Porter, M. (1985): *Competitive Advantage*. Free Press, New York.
- Richardson, G.B. (1972): The organization of industry. *The Economic Journal*. 82, 883 - 896.
- Teece, D.J. (1980): Towards an economic theory of the multiproduct firm. *Journal of Economic Behavior and Organization*. 3, 39-63.
- Teece, D.J., Pisano, G. y Shuen, A. (1997): Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 18 (7), 509 - 533
- Wernerfelt, B. (1984): A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*. 5, 171 - 180.
- Wernerfelt, B. (1995): The Resource-based View of the Firm: Ten Years After. *Strategic Management Journal*. 16(3), 171 - 174.
- Verona, G. (1999): A resource-based view of product development. *Academy of Management Review*. 4 (1), 132 - 142
- Yeoh, P.L. y Roth, K. (1999): An empirical analysis of sustained advantage in the U.S. pharmaceutical industry. Impact of firm resources and capabilities. *Strategic Management Journal*. 20 (7): 637 - 653
- Zander, U y Kogut, B. (1995): Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*. 3, 383-97,
- Zollo, M. y Winter, S.G. (2001): Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*. 13 (3), 339 - 351