

## **The Core Competence of the Corporation. By C.K. Prahalad & Gary Hamel**

La forma más poderosa para permanecer en la competencia no es clara en muchas empresas, en los 90's será la habilidad de identificar, cultivar y explotar las competencias núcleo para hacerlo crecer lo más posible a partir de replanteando el concepto de corporación.

### **Replanteando la Corporación.**

Los límites de los mercados cambian muy rápido, y el mercado meta es elusivo y muchas veces solo temporal. Pocas compañías se han vuelto expertas encontrando nuevos mercados, entrando rápido a ellos y cambiando sus patrones de consumo. La tarea de la gestión es crear una organización capaz de producir productos de una irresistible funcionalidad, o mejor, que se necesitan pero todavía no se lo imaginaban.

Primero, las compañías de oeste deben asumir su responsabilidad en su caída en la competitividad, ya que en la teoría y práctica han creado una carga para el avance y esto hace que los principios de la gestión tengan que reformarse. Nec es un ejemplo de esto, cuando articulaban una estrategia para explotar las comunicaciones y computo, se enfocaron solo a las competencias para producir semiconductores, creo un comité llamado C&C para desarrollar las competencias y productos núcleo.

### **La raíz de la Ventaja Competitiva.**

Lo que se puede observar del ejemplo de Nec es que se enfocaron en un portafolio de competencias antes que en un portafolio de negocios. Mientras que los rivales de los japoneses inventan nuevos mercados, crear nuevos productos y mejorarlos, estos generaron varias mejoras en las características y funciones que le dan sofisticación tecnológica a todos sus productos. Al corto plazo, la competitividad de la compañía deriva de la relación precio/desempeño de los productos corrientes, y tanto empresas japonesas como las de oeste están logrando grandes estándares de productos y precio con pocos obstáculos, pero con menos importancia como fuente de una ventaja competitiva.

La Corporación diversificada es un árbol largo, donde el tronco y las miembros son los productos núcleo, las ramas pequeñas son las unidades de negocio, las hojas, flores y frutos son los productos finales. El sistema de raíces que provee la alimentación, sustento y estabilidad son las competencias núcleo. Se puede perder la fuerza del competidor viendo solo sus productos finales, al igual que ver solo las ramas del árbol.

Las competencias núcleo son el resultado del aprendizaje colectivo de la organización, con diferentes habilidades de producción integrando múltiples corrientes de tecnología, se debe incluir la comunicación, compromiso, participación en diferentes niveles y funciones. Las competencias deben ser reconocidas, nutridas y protegidas, ya que se desvanecen si no se utilizan, y estas unen al negocio. 3. Me una empresa que ha invertido consistentemente



en ellas.

### **Como no pensar de la competencia.**

Desde que las compañías están en una carrera de construir competencias que determinen su liderazgo global, han dejado de verse como paquetes de negocios productores de productos. En sus competencias núcleo, negocios dispares se vuelven coherentes, como Honda, donde su competencia núcleo son los motores y trenes de potencia que generan una ventaja distintiva en autos, motocicletas, cortacésped y generadores.

En las compañías de oeste la mayoría de los gerentes no tratan de entender las alianzas japonesas para adquirir competencias a bajo costo, su uso como fuente de liderazgo competitivo y de distinción como estrategia de negocio, entendiendo cultivarlas no significa gastar más en I&D. Las competencias núcleo no significan compartir costos tanto de planta, como de servicios o fuerza de ventas, o compartir un componente común, construirlas es más ambicioso que integrarlas verticalmente, y de hecho proveen una lógica para realizar este tipo de integración.

### **Identificar y perder las competencias núcleo.**

Se pueden aplicar tres pruebas para identificar las competencias núcleo:

1)Proveen acceso potencial a una amplia variedad de mercados, 2)Son una contribución significante en la percepción de beneficios del consumidor en el producto final y 3)Debe ser difícil de imitar por los competidores (armoníaentre habilidades de producción y tecnologías).

Las competencias núcleo no pueden rentarse de un proveedor externo tratando de reducir costos. También es importante distinguir entre desinvertir en el negocio y destruir las competencias núcleo. Se aprenden dos lecciones de esto 1)El costo de perder las competencias núcleo, solo puede calcularse por avanzado en una parte 2)Las empresas que no los hayan generado, tendrán dificultades en entrar a los mercados emergentes, a menos que solo quieran servir como canal de distribución.

### **De las competencias núcleo a los productos núcleo.**

La unión tangible entre competencias núcleo y productos finales, es lo que se llama productos finales núcleo, los motores de Honda son productos núcleo. Son los componentes o subconjuntos que le dan valor a los productos finales, y manteniendo las competencias núcleo se produce un dominio de los productos núcleo y se tiene el poder de formar la evolución de los productos finales. Distinguir la diferencia entre competencias núcleo, productos núcleo y productos finales es esencial ya que en la competencia global juegan un papel diferente, con reglas diferentes en niveles diferentes, y para construir un liderazgo a largo plazo, una compañía debe ganar en todos estos niveles.

### **La tiranía de los SBU.**

La necesidad de nuevos principios existe más en compañías organizadas bajo la lógica de las SBU, esto genera dos conceptos de organización:

## **DOS CONCEPTOS DE LA CORPORACIÓN**

SBU (Strategic Business Units)

Competencias Núcleo

Bases de la competencia

Competitividad de los productos actuales

Competencia entre empresas para construir competencias

Estructura corporativa

Portafolio de negocios relacionados en los términos del producto-mercado

Portafolio de competencias, productos núcleo y negocios

Estado de las unidades de negocio

La SBU posee todas las fuentes que no sean efectivo

Las SBU son un depósito potencias de las competencias núcleo

Lugar de las fuentes

Son unidades de análisis, el capital se asigna negocio por negocio

Los negocios y competencias son unidades de análisis. La gerencia asigna capital y talento

Valor agregado de la alta gerencia

Se asigna los recursos corporativos en relación a un balance de los retornos de la unidad

Se genera una arquitectura y construcción de competencias para asegurar el futuro

El tratar de reconceptualizar la corporación que gira en torno a la SBU, es una batalla para muchas organizaciones, ya que para ellas la batalla gira en torno a la competencia de productos en los anaqueles. Esta visión puede traer los siguientes costos: 1)Desinvertir en desarrollar competencias núcleo, 2)Recursos atrapados (competencias dentro de las SBU), 3)Innovación limitada.

### **Desarrollo de una arquitectura estratégica.**

La fragmentación de las competencias núcleo es inevitable cuando se diversifican los sistemas de información, de comunicación, trayectorias, recompensas, y procesos de estrategia que no pasan de la SBU, mientras que los gerentes deberían desarrollar una arquitectura estratégica corporativa amplia que permita que se establezcan los objetivos para construir competencias, construyendo raíces que preserven la competitividad a largo plazo por competencias núcleo, lo importante que es una competencia núcleo para el beneficio del consumidor, considerando las oportunidades que se perderían al perder dicha competencia. Así la arquitectura estratégica fuerza a la organización a identificar y comprometer a las uniones técnicas y productivas entre SBU para generar una ventaja competitiva distintiva.

### **Redistribuyendo para explotar las competencias.**

La alta gerencia después de distinguir junto con los gerentes de las SBU las competencias más importantes, deben de identificar a las personas y proyectos conectados con estas, mandando un mensaje a la gerencia media donde las competencias núcleo son recursos de la corporación y deben ser asignados por la gerencia corporativa. El trabajo generado de estas competencias debe ser guardado para la historia de la compañía. También las personas que mantienen estas competencias, deben de saber que sus carreras son monitoreadas ya que son el futuro del desarrollo de nuevos negocios.