

Las Empresas ICEBERG

AL IGUAL que los iceberg, las empresas con habilidades o capacidades distintivas, muestran sólo una parte de sí a los observadores externos, pero en la trastienda se ocultan sus grandes habilidades, capacidades que le permiten ser únicas, firmes y sólidas, capaces de sorprender permanentemente al mercado y a los competidores, desarrollando, innovando y ofreciendo sostenidamente nuevos productos y servicios, y muchas veces, "creando" necesidades en los consumidores. Esas son las empresas del mañana, aquellas que sobresalen y que cuentan con viabilidad a largo plazo.

Las antiguas Barreras de Entrada basadas en capital, cercanía a los insumos o mercados, tecnología, han caído para dar paso al mundo del "saber hacer", (know how) expresado en el concepto de las core competences o destrezas distintivas.

Core Competentes: raíces de la competitividad

El concepto de core competences desarrollado por Gary Hamel y C.K. Prahalad, es una combinación de conocimientos, habilidades, y actitudes que le permiten a una organización alcanzar los más altos niveles de excelencia en uno o más procesos estratégicos.

Se caracterizan por:

- ▶ Tratarse de una o más capacidades integradas entre sí que le permiten a una empresa diferenciarse exitosamente en los mercados en que participa. Esto se aplica a actividades claves, por ejemplo un proceso de producción

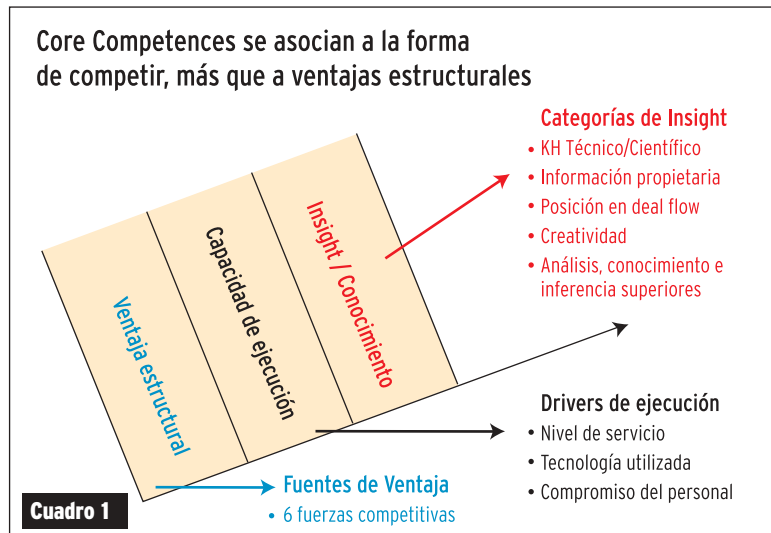
Un mapa estratégico ayuda a identificar las Core Competences que deben ser cultivadas y desarrolladas.

propietario o la capacidad de desarrollar productos superiores a los de la competencia, o un ventajoso proceso o formato de distribución, entre otras.

Crear un valor distintivo para los clientes y se manifiesta en la forma de productos, servicios y/o procesos apreciados y requeridos por los consumidores y, en consecuencia, los clientes están dispuestos a pagar por ellos mayores precios o mantenerse fieles a la empresa en el tiempo.

- ▶ Trascender a un único negocio y proveer un acceso privilegia-

Cultivar un contexto estratégico que permita desarrollar y renovar continuamente un valioso acervo de capacidades distintivas, tan invisibles a los competidores e imitadores como la base de un iceberg, posibilita sobreponerse a los grandes íconos empresariales y superar paradigmas de solidez e indestructibilidad, como el viejo Titanic.



do a diversos mercados.

- ▶ Ser difícil de ser imitada y aprendida por los competidores, porque involucra un know how que no está disponible o porque adquirir dominio de la misma exige una experiencia de primera mano, un período de tiempo no reducible o información propietaria.

Las core competences deben ser cultivadas, adquiridas y desarrolladas como un esfuerzo deliberado que se deriva de la visión de la empresa y de su plan estratégico. El conjunto de estos elementos constituye la arquitectura estratégica o plan de ruta de la organización y se asocia al proyecto-empresa diseñado para atraer talentos, recursos y capacidades, y

PROFESOR DEL CURSO

Gonzalo Jiménez S.

MBA Ecole des Ponts et Chaussées (Francia), Luksic-Rockefeller Scholar en Harvard.



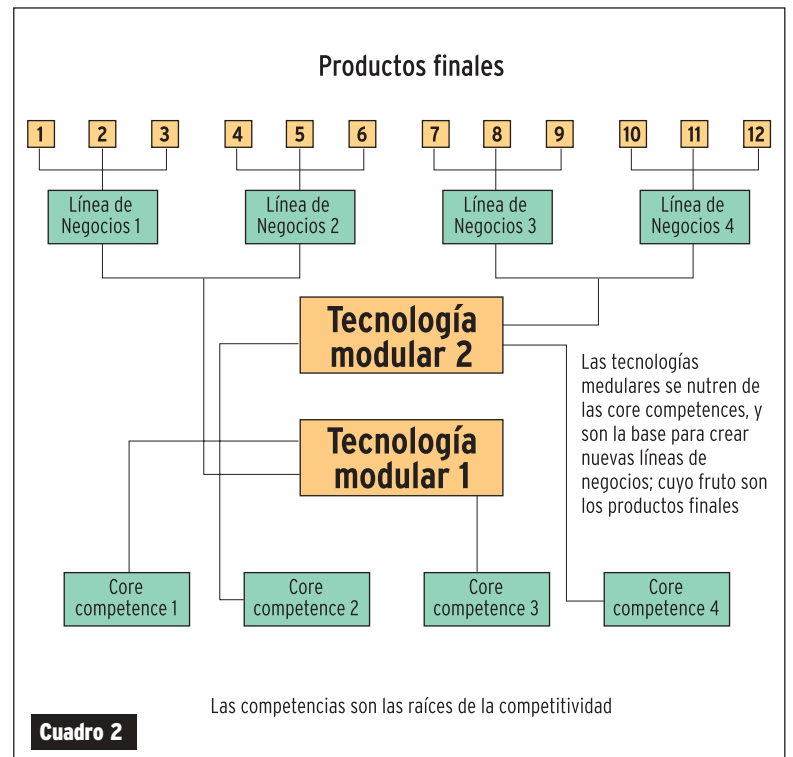
Economista y Master en Finanzas, Universidad de Chile. Socio de Proteus Consultores en Estrategia. Director Centro de Empresas Familiares Albert von Appen. Coautor del libro "Corporate Headquarters" (Prentice Hall, Londres 2001). Director, asesor y consejero de empresas familiares.

proyectos conjuntos de los MBA de Wharton con los de la UAI, y sus colegas han clasificado dos categorías de core competences:

- ▶ Competencias de Insight (previsión) que le permiten a una empresa detectar patrones y tendencias en forma precursora y adelantarse a su competencia, aprovechando las "first mover advantages" (ventajas de ser pioneros).

- ▶ Competencias de Ejecución, derivadas de la capacidad única de desarrollar productos y brindar servicios de excelencia, superiores a los de la competencia, que son

particularmente claves cuando la calidad del producto/servicio varía considerablemente debido a las actividades del personal frontline (de cara al cliente). (Ver cuadro 1)



particularmente claves cuando la calidad del producto/servicio varía considerablemente debido a las actividades del personal frontline (de cara al cliente). (Ver cuadro 1)

Esculpiendo un Árbol de Hielo

Las core competences consideran que las empresas compiten simultáneamente en tres niveles:

- Core Competences: capacidades de desarrollar tecnologías modulares mejor o más rápido que la competencia

- Tecnologías Modulares: capacidades de desarrollo de nuevas líneas de negocios derivadas de dichas competencias

- Productos y Servicios Finales: que compiten a través de su relación precio/ performance en los mercados.

Hamel y Prahalad urgen a las empresas a mirar en forma amplia sus competencias y tecnologías modulares, viendo más allá de sus líneas de negocios. Para ello utilizan la analogía de un árbol, cuya fortaleza proviene de sus raíces, las core competences de una empresa. Y plantean que dichas competen-

cias nutren a las tecnologías modulares, y que éstas a su vez, son la base para crear nuevas líneas de negocios; cuyo fruto son los productos finales. (Ver cuadro 2)

Las core competences son la combinación de capacidades funcionales o técnicas, sobre una base de modelos que favorecen el aprendizaje organizacional y la transferencia de habilidades entre líneas de negocios.

Esa reserva de capacidades oculta bajo las opacas aguas de la organización e invisible para el mercado, permite a estas "empresas Iceberg" hundir a las Titanic, otrora imponentes competidores pero que no han sabido desarrollar capacidades modulares, restringiendo su visión y su accionar a los productos y servicios finales.

Por su parte, a la alta gerencia le corresponde evitar tanto el narcisismo estratégico que debilita la competitividad de la organización, como la política y la burocracia que elevan la temperatura interna; y merman la capacidad de aprendizaje, diluyendo las core competences y derritiendo lo que un día fue tan sólido como un iceberg.