

LAS CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN Y SU RELACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN COMPETITIVA

Juan Mejía Trejo

Coordinador



**LAS CIENCIAS
DE LA ADMINISTRACIÓN
Y SU RELACIÓN CON LA
ORGANIZACIÓN COMPETITIVA**

Primera edición, 2017

D.R. © 2017, Universidad de Guadalajara
Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas
Av. Periférico Norte 799, Núcleo Los Belenes
45100 Zapopan, Jalisco, México

© D.R. 2017 Fondo Editorial Universitario
Carrer La Murta 9-18
07820 San Antonio de Portmany
Ibiza, España

ISBN: 978-84-17075-91-0

Contenido

Introducción	7
Desarrollo de competencias laborales en la formación de organizaciones inteligentes	9
<i>Enore Adriana Chávez Jiménez y Antonio de Jesús Vizcaíno</i>	
Organizaciones inteligentes por medio de la administración del conflicto	19
<i>Miguel Briones Blanco y Leo Guzmán Anaya</i>	
Competencias centrales y ventaja competitiva en las organizaciones en México.	35
<i>Juan Antonio Flores Mora, Juan Mejía Trejo y Araceli Durán Hernández</i>	
Innovación en las organizaciones que aprenden mediante la gestión del conocimiento	53
<i>Omar Alberto Ramírez Gasca y Guillermo Vázquez Ávila</i>	
Strategic alliances are the new black	79
<i>Óscar Alejandro Espinoza Mercado, José Sánchez Gutiérrez y Jorge Quiroz Rodríguez</i>	
Los dilemas de la responsabilidad social corporativa frente a la competitividad	97
<i>Paola Irene Mayorga Salamanca, José Sánchez Gutiérrez y Juan Mejía Trejo</i>	
La capacidad emprendedora y la adopción de negocios electrónicos en las pyme	111
<i>Celestino Robles Estrada y Juan Mejía Trejo</i>	

Estrategias de crm para el incremento de la competitividad en las pymes en la Industria Mueblera de la ZMG	139
<i>Óscar Alejandro Espinoza Mercado, José Sánchez Gutiérrez y Darío Montoya De La Torre</i>	
La motivación en los colaboradores de las micro empresas. Caso: cibercafé	163
<i>José Ángel Arreola Enríquez y José G. Vargas-Hernández</i>	
Enfoque cualitativo en la valuación financiera de pymes	189
<i>Ismael Loza Vega, Sergio Castellanos Gutiérrez y Guadalupe Isabel Aguilar Rosales</i>	
Management Innovation in Nanotechnology Sector. The First Insights in México	203
<i>Juan Mejía-Trejo, Zaira Yunuen Garcia-Carvajal y Gilberto Israel González –Ordaz</i>	

Competencias centrales y ventaja competitiva en las organizaciones en México

Juan Antonio Flores Mora¹

Juan Mejía Trejo²

Araceli Durán Hernández³

Resumen. Se realizó una revisión documental de las principales aportaciones realizadas en el área de Estrategia, de las competencias centrales y la ventaja competitiva en las organizaciones que han servido de base para la gestión exitosa de los administradores a lo largo del tiempo. El propósito es conjuntar los diversos conceptos y proponer un modelo que permita identificar los requerimientos, las fuentes y el procesamiento de la información necesaria para la toma de decisiones de modo que el desempeño de la organización genere crecimiento. Además, se pretende facilitar la identificación de alternativas que agregan valor, sin olvidar que la percepción del cliente o consumidor debe ir en la misma dirección, de tal forma que permita incrementar la competitividad y la rentabilidad de la organización en México.

Palabras clave: Estrategia, competencias centrales, valor agregado, ventaja competitiva.

Abstract. We realize a documentary review of the major contributions made in the area of strategy, core competencies and compe-

-
1. Universidad de Guadalajara. Centro Universitario de Ciencias Económico-Administrativas.
 2. Universidad de Guadalajara. Centro Universitario de Ciencias Económico-Administrativas.
 3. Universidad de Guadalajara. Centro Universitario de Ciencias Económico-Administrativas.

titive advantage in organizations that have formed the basis for the successful management of organizations over time. The purpose is to bring together the various concepts and propose a model to identify the requirements, sources and processing of information necessary for decision-making, so that, the performance of the organization generate growth. In addition it is intended to facilitate the identification of alternatives that add value, without forgetting that the customer or consumer perception should go in the same direction, so that will increase the competitiveness and profitability of the organization in Mexico .

Keywords: Strategy, core competencies, value added, competitive advantage.

Introducción

A principios de los años setenta llega a México la corriente de pensamiento basado en la Dirección Estratégica desarrollada principalmente por Alfred Chandler (1962), estrategia y estructura, y llevada a las empresas por firmas consultoras como Mckenzie, Boston Consulting Group y General Electric, entre otras. En los siguientes años empieza a sobresalir Michael E. Porter (1980) con sus aportaciones, el modelo para analizar los ámbitos competitivos de los diversos entornos empresariales, así como el concepto de ventaja competitiva. En la década de los ochenta, a los administradores se les evaluó por su habilidad para reestructurar y reordenar sus corporaciones, en los noventa por su habilidad para identificar y explotar las capacidades básicas que hacen posible el crecimiento de acuerdo con conceptos básicos de competencias identificados principalmente por Hamel y Prahalad (1990); y en los tiempos actuales es necesario que los responsables de conducir cualquier tipo de organización se preocupen por trabajar conjuntamente con profesionales calificados y que tengan una mejor formación, principalmente en probabilidad y estadística, así como en prospectiva para vislumbrar de forma anticipada los diversos escenarios futuros y como la habilidad de generar, obtener, procesar, interpretar y utilizar adecuadamente la mejor información, para la toma de decisiones. Asimismo, es necesario que los administradores provoquen el desarrollo de la capacidad de inno-

vacación en todos los ámbitos de la organización, ya sea por medio de nuevos y originales procesos de capacitación o de reclutamiento de agentes con alta probidad en tareas de creatividad o de innovación empresarial. El propósito de las organizaciones es buscar o desarrollar nuevas competencias que se conviertan en fuente importante de alternativas estratégicas para lograr ventajas competitivas y desempeño superior que posibiliten enfrentar de forma adecuada las condiciones de incertidumbre del entorno organizacional, además de ofrecer mejores perspectivas de vida a la sociedad en el futuro. De estas reflexiones surgen algunos cuestionamientos como los siguientes: ¿Qué tipo de conocimiento e innovaciones son fundamentales para crear competencias centrales en las organizaciones ?, ¿cuál es la forma apropiada de integrar e interrelacionar los conceptos de Michael Porter y de Hamel y Prahalad para generar competencias centrales en las organizaciones ?

Desarrollo

Competencias centrales

La expresión competencias centrales (*core competencies*) fue desarrollada a finales del siglo pasado por Hamel y Prahalad (1990). Los autores consideran que las organizaciones que sobrevivieron en aquellos tiempos fue debido a la uniformidad en calidad y en los costos de conversión o manufactura de los productos; sin embargo, estos factores cada vez son menos relevantes como ventajas competitivas. Por lo tanto, en el futuro, el desempeño superior se basaría en la habilidad de la dirección para consolidar tanto las tecnologías como las habilidades de producción en competencias que hicieran más rentable cada empresa y la ayudaran a adaptarse con rapidez a las oportunidades cambiantes del ambiente.

Se critica el hecho de que las empresas se enfoquen más a los mercados y no a las capacidades internas, puesto que el talento humano es uno de los aspectos que cada vez más representa el mejor activo para el desarrollo de las actividades microeconómicas.

Hamel y Prahalad definen las competencias centrales como cualidades intrínsecas de la empresa que lo impulsan al éxito económico; estas cualidades se expresan a través del aprendizaje colectivo en la organización, observándose también al coordinar adecuadamente diversas habilidades de producción, así como en la integración de múltiples corrientes de tecnología en las empresas y en los productos finales.

Según los autores, las competencias centrales deben cumplir con tres requisitos: *a)* proveer acceso potencial a una amplia variedad de mercados, *b)* contribuir significativamente a los beneficios percibidos por el cliente del producto final y *c)* deben ser difíciles de imitar por los competidores.

También mencionan que los pasos para administrar las competencias centrales son cinco: *a)* identificarlas, inventariarlas y obtener consenso entre el personal de la empresa; *b)* decidir qué competencias centrales deben generarse para mercados actuales o futuros; *c)* establecer cuáles competencias centrales deben desarrollarse en el largo plazo y por quién; *d)* difundir su aplicación a través de diversos negocios y dentro de nuevos mercados, lo que requerirá propagar esa competencia entre la empresa y, por último, *e)* defender y proteger las competencias centrales.

Para localizar una competencia central 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 mejoren su eficiencia y su efectividad y pueden dividirse en tres grandes grupos: físicos, de capital humano y organizacionales. Los recursos físicos comprenden la tecnología, la planta, equipo, maquinaria, la ubicación física o geográfica y el acceso y el transporte de 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.

Dorothy Leonard-Barton (1992) 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 incluyen caminos formales e informales para crear y controlar el conocimiento, como son 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.

Innovación

Hamel (2006) menciona que la gestión de la innovación se puede definir como el inicio de acciones diferentes perfectamente identificadas que surgen o emanan de los principios, procesos y prácticas tradicionales de la administración.

El apartarse de las formas de organización habituales altera de forma significativa la manera en que la administración desempeña o realiza su trabajo. En otras palabras, la gestión de la innovación modifica la forma convencional de trabajo de los administradores y que consiste en actividades que todos los interesados en la organización conocen y son la base para su accionar, como son: el establecimiento de objetivos y planes, motivación del personal, coordinación y control de actividades, obtención y asignación de recursos, adquisición y aplicación del conocimiento, construcción y desarrollo de relaciones públicas, identificación y desarrollo de talento humano, comprensión y atención a necesidades del entorno organizacional.

Así, pues, es necesario que los administradores comprendan que es indispensable buscar nuevas formas de hacer las mismas actividades y no estar sujetos a las formas ortodoxas o tradicionales de resolver las situaciones anormales que se presentan en las actividades cotidianas en las organizaciones. Hamel (2006) hace una reflexión sobre las principales innovaciones que han configurado a la Administración moderna de las organizaciones, y menciona entre las más relevantes, las siguientes:

1. Administración Científica (Taylor, Ford, etcétera).
2. Contabilidad de Costos y Análisis de Varianza.
3. Laboratorio de Investigación Comercial (la industrialización de la ciencia).
4. Presupuesto de Capital y Análisis de Rentabilidad de la Inversión.
5. Gestión de Marcas (*Brand management*).
6. Administración de Proyectos.
7. “Divisionalización”.
8. Desarrollo del Liderazgo.
9. Corporativos Industriales (estructuras colaborativas entre compañías)
10. Descentralización.
11. Análisis Estratégico Formal.
12. Programas de Inclusión de Empleados en la Solución de Problemas (*Employee-driven problem solving*).

Este autor menciona que los componentes requeridos para que los administradores pueda desarrollar la capacidad de innovación son: *A)* Enfrentar un gran problema considerado único e inigualable hasta el momento y que requiere tener un pensamiento libre de complejos y de ataduras a convencionalismos. *B)* El surgimiento de nuevos principios o paradigmas que tengan la capacidad para desarrollar nuevos enfoques en la práctica administrativa. *C)* Destrucción o alejamiento armonioso de los tabúes, dogmas o convencionalismos que impidan o limiten el pensamiento creativo. *D)* Analogías y ejemplos que permitan la redefinición o el ajuste de actividades y procesos que sean susceptibles dentro de un marco aceptable de acción y de acuerdo con la prospección que tenga la organización.

Sin embargo, no hay que perder de vista o equivocarse acerca de lo que realmente significa la innovación. No es enfocarse en aquellas actividades que se puedan modificar gracias al esfuerzo colectivo de los empleados, pero que sean fácilmente imitables o reproducidas por la competencia. Para aventajar a los competidores siempre es necesario que los directivos adquieran compromisos serios con relación con la innovación, esto significa que deben revisarse e identificarse de manera permanente las posibles coyunturas u oportunidades que permitan modificar o adecuar todos los procesos admi-

nistrativos fundamentales para el porvenir de la organización. Éstos pueden incluir la responsabilidad social empresarial, la creación de marcas y patentes o propiedad intelectual, desarrollo de capital o talento humano; al mismo tiempo deben ser fuentes para la obtención de ventajas competitivas.

Competencia y estrategia

De acuerdo con Porter (1979), la esencia o base de la estrategia en las organizaciones depende en gran medida de la competencia. En cada industria existen diversas costumbres, prácticas y relaciones económicas muy específicas que hacen especiales la dinámica y la forma de conducir las empresas, aspectos que se pueden clasificar como las fuerzas competitivas y afectan a todos los involucrados en la industria en cuestión.

Los proveedores, los compradores, los competidores potenciales y los productos sustitutos son parte importante del entorno competitivo, teniendo alguno de ellos una participación muy activa según las características de la industria.

El estado y la naturaleza de la competencia en una industria depende de cinco fuerzas básicas. La fortaleza colectiva de estas fuerzas determina en gran medida el grado de atracción de la industria medida con base en la rentabilidad de las inversiones.

El objetivo de la estrategia corporativa es ubicar o encontrar la mejor posición dentro de la industria donde la corporación pueda realizar los esfuerzos suficientes que permitan enfrentar de forma adecuada a las fuerzas competitivas y, al mismo tiempo, realizar las acciones necesarias para que las fuerzas trabajen a favor de los intereses de la empresa o corporación. Para lograr lo anterior es necesario que los directivos identifiquen y analicen con detalle el origen o la fuente de cada una de las fuerzas clave de la industria. Esto se puede lograr haciendo un cuestionamiento acerca de los aspectos más relevantes en la industria, por ejemplo, ¿existen oportunidades para que nuevos competidores ingresen a la industria? ¿qué situaciones determinan que los proveedores tengan un gran poder de negociación?

El conocimiento detallado de los orígenes de las fuerzas competitivas provee una base sólida y contundente para tener un buen plan estratégico en las organizaciones. Esta información permite la identificación precisa de las fortalezas y debilidades de la organización y ofrece la posibilidad de realizar todos los ajustes en el camino para poder obtener ventajas competitivas, al aprovechar las oportunidades localizadas en el entorno y así disminuir las amenazas.

Las fuerzas competitivas más importantes determinan el grado de atracción o la rentabilidad de la industria y además representan un insumo de gran relevancia para la formulación de la estrategia. Cada industria tiene una estructura desarrollada a lo largo del tiempo y se caracteriza por diferentes aspectos técnicos y económicos que propician la magnitud relativa de cada una de las fuerzas competitivas.

Los responsables de la estrategia empresarial buscan obtener la posición deseada para responder de forma oportuna y adecuada a las necesidades del entorno; sin embargo, es imperante desarrollar las habilidades necesarias para la identificación correcta de las causas que originan los principales cambios en el entorno. Porter (1979) desarrolla, a partir de todas estas consideraciones, su primera propuesta de modelo de las cinco fuerzas (fig. 1) y considera los siguientes aspectos:

1. Amenaza de nuevos competidores: el ingreso de nuevos competidores a la industria depende principalmente de situaciones conocidas, tales como el grado de atracción de la industria por su rentabilidad, la existencia y la dificultad de las barreras de entrada. Estas últimas se desarrollan por las economías de escala, diferenciación del producto, requerimientos de capital, costos de producción bajos, acceso a los canales de distribución y por políticas gubernamentales.
2. Poder de negociación de los proveedores: los competidores pueden sufrir el poder que ejercen los proveedores a través del precio de los insumos o la modificación en la calidad, los tiempos de entrega, garantías, disponibilidad de crédito y otros que afectan el desempeño de la organización. Los proveedores pueden establecer las condiciones del juego cuando existe un monopolio

- u oligopolio, o cuando el producto es altamente diferenciado o único por su base tecnológica.
3. Poder de negociación de los clientes/compradores: la industria se ve afectada cuando los compradores de un producto tienen la capacidad de concentrar y adquirir grandes volúmenes con el propósito de obtener descuentos y mejores condiciones comerciales. El producto que se adquiere representa un componente poco significativo para el adquirente con respecto a su costo total, también porque es irrelevante para la calidad del producto.
 4. Productos o servicios sustitutos: normalmente es muy difícil desarrollar productos o servicios sustitutos; sin embargo, en la actualidad cada vez más se incrementa la probabilidad de desarrollo debido a la rapidez de los cambios que estamos experimentando, sobre todo en el de conciencia que han impulsado diferentes organismos preocupados por las grandes alteraciones que sufre nuestro ambiente. Tanto la innovación como la tecnología en las empresas se están concentrando en la obtención principalmente de nuevas fuentes de energía, lo que puede provocar cambios de tendencia importantes en la mayoría de los productos de consumo final y en los procesos productivos necesarios.
 5. Rivalidad entre competidores o del sector: la rivalidad entre las empresas competidoras puede iniciar con una guerra de precios, ofertas y promociones únicas por medio de la publicidad masiva. Se intensifica cuando los competidores son muchos o cuando tienen el mismo tamaño; también cuando el producto tiene poca o nula diferenciación, es perecedero o de grados de consumo muy elevados.

Figura 1
Modelo de la cinco fuerzas de Porter



Fuente: <https://es.images./search/images?p=modelo+de+las+5+fuerzas+de+porter>

Formulación de la estrategia

En la actualidad, los estrategas de las empresas deben desarrollar trabajos de prospectiva y de estrategia en forma paralela y después integrar e interrelacionar la información obtenida con el propósito de analizar y formular de forma adecuada la estrategia que garantice la sobrevivencia de la empresa. En el trabajo de estrategia se deben evaluar las fuerzas competitivas que afectan a la industria en particular, así como las relaciones subyacentes que existen entre ellas, para identificar de manera precisa las oportunidades y amenazas que se presentan en el medio ambiente externo de la organización. Por otra parte, la administración debe realizar periódicamente el análisis interno en la empresa para identificar las fortalezas y debilidades, con el propósito de elaborar una matriz que permita confrontar estas características de la empresa contra las fuerzas competitivas y/o las neotendencias, expresadas en términos de oportunidades y amenazas. Como resultado del análisis de la matriz se generan alternativas o ideas que posteriormente se identifican como los objeti-

vos direccionales o estratégicos de la organización, y que se pueden entender como puntos de control que aseguran que las acciones y los logros marcan el recorrido en la dirección correcta. Las acciones aseguran que enfrentamos de manera precisa y exitosa a las fuerzas competitivas, dado que existe un proceso de anticipación o previsión a los acontecimientos. La capacidad de respuesta producto de la organización es altamente flexible y oportuna, lo que posibilita el desarrollo de ventajas competitivas y, en consecuencia, ser más productivo y lograr el crecimiento deseado.

El proceso estratégico que desarrollan las organizaciones debe hacerse de forma permanente con el objeto de modificar y adecuar las estrategias que permitan lograr las metas ulteriores de los inversionistas y de los demás interesados en el éxito empresarial, conforme el enfoque actual del pensamiento neoliberal, considerado como la maximización del beneficio económico.

Conforme a este tipo de pensamiento, Hout & Porter (1982) consideran que las compañías deben fundamentar su éxito en el desarrollo de estrategias globales; reconociendo que el ámbito competitivo de la empresa actual se ha expandido a escala internacional, por lo que se hace necesario que los fabricantes o prestadores de servicio modifiquen su visión y se amplíe a escala global. Ahora se tiene que enfrentar a empresas de mayor tamaño y con recursos más sofisticados, pero a la vez también se presentan más oportunidades de acceder a nuevos mercados no considerados con anterioridad y, con ello, la posibilidad de incrementar la rentabilidad de las organizaciones. Nuevamente surgen dudas y cuestionamientos acerca de las formas y prácticas que es necesario modificar para alcanzar un grado de productividad adecuado y que permita competir con empresas multinacionales. El autor menciona que es muy necesario tener la disposición de parte de los directivos para buscar o generar alternativas, como la coinversión o alianzas estratégicas y con ello lograr mayor capacidad de producción por medio de mecanismos de financiamiento. En forma paralela, es necesario asegurar o consolidar la posición en el mercado doméstico.

Información y estrategia

Uno de los aspectos más relevantes y trascendentales para la operatividad y el éxito de las organizaciones es la información. Se debe reconocer que existen cambios drásticos en todo lo relativo a esta situación, a tal grado que ha revolucionado en gran medida la forma de hacer negocios, por lo que nadie puede estar fuera de su efecto. La tecnología ha provocado que los costos involucrados en todos los procesos para obtener, procesar, utilizar e interpretar la información, disminuyan en forma contundente. El manejo efectivo de la información genera necesariamente ventajas competitivas, dice Porter (1985), debido a que los administradores tienen más elementos fundamentales para la buena toma de decisiones. Esta situación provoca, entonces, que los estrategas de las empresas incluyan nuevas prácticas en la capacitación y el desarrollo de habilidades y aprendizaje de la minería de datos, entre otras tantas. La inversión en tecnologías de información debe realizarse en forma inmediata y, sin duda alguna, aun con la escasez de recursos. Los flujos de información tan acelerados están fomentando los cambios de estructura de las industrias, lo que origina cambios en las reglas de operación de la misma industria. Este cambio de paradigma genera nuevas oportunidades de negocios, siempre y cuando se pueda seleccionar e interpretar de forma adecuada la información que se obtiene de los mercados y de los consumidores, para lo que se hace necesario el desarrollo de modelos que permitan integrar e interrelacionar la cantidad de información necesaria que optimice las decisiones de los ejecutivos.

Según Michael E. Porter, un concepto importante que magnifica el papel de la informática con relación a la competencia es la cadena de valor. Este concepto divide las actividades de una empresa en primarias: logística, operaciones, mercadotecnia y servicio al cliente, entre otras, y son principalmente las que generan valor al producto o servicio que ofrece la empresa; y las actividades de apoyo, o soporte, como la gestión de tecnología, de recursos humanos, compras, infraestructura, que son las que hacen posible que se procesen y transformen los insumos que requiere el producto o servicio final.

Para obtener una ventaja competitiva sobre los rivales, la empresa debe llevar a cabo todas las actividades aminorando los costos, o, en desarrollando una estrategia de diferenciación con respecto a la competencia y sin importar el factor precio de venta. También puede obtenerse vía innovación o desarrollo de tecnología propia y única.

Propuesta de modelo

Figura 2
Modelo de Integración e interrelación para el desarrollo de competencias centrales



Fuente: Elaboración propia.

La alta dirección de las organizaciones tiene como meta principal asegurar la sobrevivencia de la empresa por medio del crecimiento. Para lograr estos resultados es necesario que se desarrollen

ventajas competitivas con respecto a la competencia, y uno de los medios para la lograr esta condición es la productividad. En el modelo propuesto se sugiere que los directivos enfoquen sus esfuerzos hacia la conjunción de diversas áreas del conocimiento, como son la estadística (Abraira, 2001 y Altman, 1994); la probabilidad, estadística descriptiva, estadística inferencial y el análisis multivariante según Bai y Rao (1989); el proceso de toma de decisiones según Kahneman (1979) (en condiciones de certeza, de riesgo, de incertidumbre y de ambigüedad); y la prospectiva de acuerdo con Bas (2012) (estrategia y aplicaciones de la estadística). Una vez que se conocen con detalle las variables involucradas en el proceso de la dirección, entonces se hacen necesarios el desarrollo y la organización de un sistema de procesamiento de información de acuerdo con Haag (1998), de tal manera que el resultado de todo este conjunto de conocimientos, actividades y procesos, sea las competencias centrales que cada organización busca crear para lograr el éxito multidimensional, aspectos que deben considerarse como reales y profundas innovaciones para la organización. Además, se pueden identificar con claridad aquellas actividades donde se genera el mayor valor del producto o del servicio, sin olvidar que la percepción del cliente o consumidor debe estar en la misma sintonía, lo que significa que el administrador de la organización se asegure de que el consumidor esté recibiendo lo que necesita a cambio de su contraprestación monetaria. Al comprobar esta situación, el directivo está asegurando la lealtad o la fidelidad de sus clientes.

Conclusiones

El enfoque medular que se identifica como resultado de la revisión literaria relacionada con las competencias centrales y la ventaja competitiva, adicionando la experiencia acumulada en la práctica empresarial, es el de la necesidad que tienen todos los agentes involucrados en el ámbito empresarial de generar o crear diferentes competencias centrales para la organización, siendo uno de ellos la integración del conocimiento proveniente de la estadística; de la prospectiva, considerando por supuesto la estrategia como parte importante de

ella; así como del proceso de toma de decisiones. Adicionalmente, es importante identificar las actividades más relevantes dentro de la cadena de valor que resulten más significativas en la transformación de los insumos necesarios para la obtención del producto final o del servicio.

Todo ello sin olvidar que una de las principales cualidades intrínsecas de la empresa que se requieren en la actualidad, es la capacidad de afrontar y responder de manera ágil, oportuna, pertinente y flexible a los cambios dinámicos que se van presentando en el entorno global y que gracias a los recursos tecnológicos disponibles aceleran la velocidad de comunicación de los acontecimientos de mayor relevancia y provocan que se conozcan a escala global, con diferencia de poco tiempo, por ejemplo, las variaciones en tipos de cambios, modificaciones a las tasas de interés, caídas en los índices de las bolsas de valores, etc. Lo anterior genera la necesidad de desarrollar trabajos de prospectiva que ofrezcan información adecuada y diferentes escenarios para que los decisores puedan ejecutar acciones inmediatas que impulsen a la empresa hacia el éxito económico. Estos trabajos están sustentados en el amplio y profundo conocimiento de la probabilidad y la estadística. El propósito de realizar trabajos de proyección es ubicar cambios de tendencias en los patrones de consumo de la sociedad y anticiparse a los acontecimientos futuros, lo que nos ofrece oportunidades para generar de forma creativa las innovaciones indispensables que puedan satisfacer ampliamente las necesidades de los consumidores. En el modelo que se propone es necesario identificar los factores, indicadores y su interrelaciones, para poder precisar el comportamiento, la dinámica y el flujo de información de manera óptima. Finalmente, otro aspecto concluyente se relaciona con el estudio y la aplicación de la estadística descriptiva, inferencial y el análisis multivariante de todo tipo de datos relevantes para la administración eficiente y efectiva de los recursos empresariales. De lo anterior se desprende el desarrollo de los sistemas de información conducentes exclusivamente a mejorar el proceso de toma de decisiones de los dirigentes empresariales, lo que se considera como verdadera innovación en el ámbito de la organización.

Después de comprender y aceptar las contribuciones de los autores en relación con la práctica administrativa en las organizaciones,

es conveniente reflexionar y cuestionar acerca del grado de aceptación, concordancia y aplicación de los administradores de la mayoría de las empresas mexicanas, dado que las observaciones y aportaciones realizadas por los autores se establecen en función del accionar de los grandes corporativos multinacionales y, en consecuencia, existen pocas o nulas similitudes con la realidad de México en el ámbito empresarial. Esto sugiere entonces que se realicen estudios enfocados al diseño de modelos de adecuación e incorporación de las mejores y modernas prácticas administrativas o, en su defecto, que se generen los propios modelos emanados de la experiencia acumulada y prácticas administrativas de las empresas mexicanas.

Referencias

- Abraira, V., Cadarso, C., Gómez, G., Martín, A. y Pita, S. (2001). "Mesa redonda: La Estadística en la investigación médica". *Qu. estii*, 25: 121-156.
- Altman, D. G. y J. M. Bland (1994). "Statistics Notes: Diagnostic tests 2: predictive values". *Bmj*, 309 (6947): 102.
- Bai, Z. D. y Rao, C. R (1989). *Spectral analytic methods for the estimation of number of signals and directions of arrival* (Núm. TR-89-49). Pennsylvania State Univ University Park Center for multivariate analysis.
- Bas, E. y M. Guilló (2012). "Prospectiva e innovación", 1. *Murcia, Los Papeles del Sitio*.
- Chandler, A. D. (1962). JR. (1962). "Strategy and Structure". *Cambridge (Mass.) ua*.
- Haag, S., Cummings, M. y Dawkins, J. (1998). "Management information systems". *Multimedia systems*, 279: 280-297.
- Hamel, G. (2006). "The why, what, and how of management innovation". *Harvard business review*, 84(2), 72.
- Hout, T. M., Porter, M. E. y Rudden, E (1982). *How global companies win out*. Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Kahneman, D. y Tversky, A. (1979). "Prospect theory: An analysis of decision under Risk". *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 263-291.
- Leonard-Barton, D. (1992). "Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development"; *Strategic Management Journal*, 13(5), julio 1992: 111-115.

- Prahalad, K. y Gary Hamel (1990). "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, mayo-junio 1990: 79-91.
- Porter, M. E. (1979). "How competitive forces shape strategy".
- Porter, M. E. (1980). "Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability". *Financial Analysts Journal*, 36(4): 30-41.
- Porter, M. E. y Millar, V. E. (1985). "How information gives you competitive advantage".