

**MEJORA DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS EN LOS ESTUDIANTES DE  
MAESTRIA AL CURSAR CAPSTONE EN INCAE DE COSTA RICA**

**Javier Alfonso Mendoza Betin**

**UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR**

Monografía para optar al título de **MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESTRATEGIA Y GESTIÓN**

Lugar de Realización: Cartagena de Indias, Colombia

**CARTAGENA D.T. y C., COLOMBIA**

**SEPTIEMBRE DE 2013**

**MEJORA DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS EN LOS ESTUDIANTES DE  
MAESTRIA AL CURSAR CAPSTONE EN INCAE DE COSTA RICA**

**Javier Alfonso Mendoza Betin**

## Tabla de Contenido

<b>Introducción</b>	<b>5</b>
<b>Resumen</b>	<b>8</b>
<b>Capítulo 1: La capacitación como elemento diferenciador para obtener ventajas competitivas</b>	<b>9</b>
1.1. La ventaja competitiva	9
1.2. Estrategias para obtener ventajas competitivas	14
1.3. La capacitación como elemento diferenciador y fuente de ventaja competitiva	16
<b>Capítulo 2: El conocimiento aprehendido en una escuela de negocios de primer orden a nivel mundial como fuente de ventaja competitiva</b>	<b>18</b>
2.1. Las capacidades distintivas obtenidas a partir de un curso en el exterior	18
2.2. Incremento de competencias gerenciales	22
2.3. La gestión del conocimiento a partir de la experiencia de convivir con más de 190 estudiantes de los mejores cursos de maestría a nivel latinoamericano	33
<b>Capítulo 3: Liderazgo</b>	<b>39</b>

<b>Conclusiones</b>	<b>41</b>
<b>Recomendaciones</b>	<b>42</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>43</b>

## 0. introducción

La competitividad de los gerentes en un contexto global y en ámbitos de elevada innovación en los mercados, sigue siendo uno de los factores que demanda arduos esfuerzos por parte de empresarios, gobiernos y sistemas educativos, con el propósito de lograr resultados destacados a nivel económico y hacer sostenibles a empresas en el tiempo.

De acuerdo con Paniego, la ventaja competitiva puede provenir de múltiples fuentes, entre las que vale la pena destacar (Paniego, 2013):

**Tabla No. 1**

<b>Fuentes de las ventajas competitivas</b>	
Innovación	Capacidad
Eficiencia	Calidad
Crear una Propuesta de valor Único	Trazar objetivos a largo plazo
Búsqueda de ideas constantes	Satisfacción al cliente
Capacitación	

Fuente: Elaboración propia. Propuesta por Paniego 2013, fuentes de ventajas competitivas

Estas fuentes se traducen efectivamente en ventajas competitivas solo en ámbitos en los cuales exista un liderazgo ejecutivo que dirija la transformación de las organizaciones y los mercados. La competitividad de los gerentes genera entre otros aspectos; propuestas de valor diferentes a la competencia, la construcción

de la cadena de valor, la generación de estrategias, y la adaptación de los mercados y las organizaciones (formando, transformando y desarrollando el capital humano) a ambientes de innovación con continuidad en el tiempo para crear ventaja competitiva.

Para Porter (1990), “las empresas que han logrado liderazgo a nivel internacional se caracterizan porque han empleado estrategias innovadoras. Incluyendo dentro de estas, nuevas tecnologías y nuevas formas de organización. La innovación puede ser vista desde un nuevo producto o proceso de producción, un nuevo enfoque en Marketing o una nueva forma de llevar a cabo la capacitación del personal”.

Cuando se habla de innovación o cultura de innovación se relaciona con la gestión del conocimiento, con los nuevos procesos que la empresa u organización y liderazgo ejecutivo llevan a cabo, este permite tener nuevos productos o servicios que les garantiza reforzar su posicionamiento en el mercado competitivo del sector que se encuentren.

Desde el punto de vista de Pelayo (2005), quien afirma que “se entiende por competitividad la capacidad que tiene una empresa pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permiten alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico”. Es por esto importante que la capacitación, habilidades gerenciales y el conocimiento que posea el líder de la empresa se conviertan en ventajas competitivas.

Los gerentes que siguen los principios conceptuales esbozados por Porter (1990), se desempeñan en un ambiente que enmarca la competitividad, la innovación, la creación y asimilación de conocimientos a través del origen del departamento de investigación y desarrollo, y la adaptación de las formas de aprendizaje de los procesos a la creación de valor con estrategias innovadoras, logrando como

resultado una organización que crea competitividad y aprovecha las ventajas de su entorno como el espacio geográfico y adquiere las mejoras tecnológicas como plataforma para impulsar las últimas novedades en tecnología de productos y procesos, en marketing y otros aspectos de la competencia.

Por todo lo anterior, resulta pertinente que el líder de cualquier organización se preocupe por mejorar secuencialmente las competencias técnicas y personales en bienestar de todos los grupos de interés.

## **1. Resumen**

En el documento presentado a continuación, se proyecta una monografía sobre la experiencia de realizar un seminario sobre International Management, denominado Capstone en INCAE, hoy considerada la mejor escuela de negocios de Latinoamérica, la cual se encuentra localizada en la ciudad de Alajuela, Costa Rica. En la primera parte se encuentra la conceptualización de ventajas competitivas, donde se detallan cronológicamente los conocimientos de los principales autores del tema en los últimos 60 años. Seguidamente, se presentan las principales estrategias para obtener ventajas competitivas, entre las que se aborda la capacitación como fuente de ventaja competitiva.

Por último, pero no menos importante, se encuentra el conocimiento aprehendido en una escuela de negocios de primer orden a nivel mundial como fuente de ventaja competitiva, donde se esbozan las capacidades distintivas obtenidas a partir de curso Capstone, seguido; el incremento de competencias gerenciales y la gestión del conocimiento a partir de la experiencia de convivir con más de 190 estudiantes de los mejores cursos de maestría a nivel latinoamericano.

Así, el proyecto resumido en una monografía, servirá de material de consulta y estudio por parte de la Universidad Tecnológica de Bolívar, localizada en la ciudad de Cartagena, Colombia y los grupos de interés.



# **Capítulo 1: La capacitación como elemento diferenciador para obtener ventajas competitivas**

## **1.1 Ventaja competitiva**

Antes de comenzar con la definición puntual de ventaja competitiva, es preciso aclarar la diferencia en el uso de los conceptos de ventaja comparativa y ventaja competitiva, el primero utilizado por los economistas para enfatizar en el progreso económico de los estados, y el segundo definitivamente más usado por los administradores como estrategia y capacidad en la empresa.

Apoiados en Samuelson y Nordhaus (2002) se puede decir que el concepto de ventaja comparativa se encuentra íntimamente relacionado con la eficiencia de un país. Aunque se posean ventajas absolutas<sup>1</sup> sobre otro productor, nunca un estado estará en la capacidad de producir todo lo demandado y abastecer en su totalidad al mercado. El principio económico de ventaja comparativa establece entonces que cada país se podrá beneficiar del comercio únicamente si se especializa en la producción de bienes y servicios cuyos costes sean relativamente bajos, a la vez que importe bienes que produce a costos relativamente altos.

---

<sup>1</sup> Adam Smith introduce el término de ventaja absoluta para explicar la ventaja que tiene un país sobre otros por la dotación de recursos naturales. Al ser diferentes los recursos naturales presentes en cada país, también lo es la cantidad de horas de trabajo necesarias para la obtención de cada unidad de producto. Si cada país se especializa en el producto que requiere menos horas de trabajo y luego comercia con los otros países para obtener el resto de los productos, se consigue un mayor nivel de vida, pues podrá producir a precios más baratos. Este principio según Smith fundamenta la riqueza de las naciones. Teorías Explicativas del Comercio Internacional. En: <http://www.aulafacil.com/marketinginternacional/Lecc-1i.htm>.

La ventaja comparativa sin duda refleja los beneficios del libre comercio, destacando el papel de cualquier estado, homogenizando beneficios. El aperturismo económico se convierte en la mejor estrategia de los gobiernos, pues permite ser a cualquier estado una potencia comercial del producto cuyos costos relativos sean menores. Cuando los países se concentran en áreas donde tienen una ventaja comparativa en condiciones de libre comercio, todos ganan, de esta forma se favorecen los acuerdos de integración y los tratados de libre comercio.

El concepto Ricardiano como lo cita Samuelson y Nordhaus (2002) se anticipó a la historia pues planteo el intercambio mercantil libre de la intervención estatal. Esta teoría plantea que la economía que no tienen en cuenta sus ventajas comparativas paga un alto precio en nivel de vida y crecimiento económico. Sin embargo si se analiza detalladamente y es de lo que se cogen algunos opositores del libre comercio, puede generar grandes consecuencias para algunos productores. De abrirse completamente las fronteras se permite el flujo abierto de productos, lo que puede significar la importación de bienes también producidos al interior de los estados a menores costos. Las empresas nacionales que producían para abastecer la demanda interna son destruidas por la competencia internacional, evidenciando un crecimiento sectorial.

Las ventajas comparativas de la mano del libre comercio, plantean un gran problema para los trabajadores, ya que promueven una reducción salarial. En los países en desarrollo la mano de obra no calificada cuesta menos que en países desarrollados, convirtiéndose en un atractivo para la inversión extranjera y la importación de productos provenientes de dichas economías. Aunque parece ser una gran consecuencia del libre comercio, a largo plazo los trabajadores desplazados pueden acceder a nuevos empleos mejores remunerados, pero aun así temporalmente se convierte en un problema alarmante. Los defensores del

proteccionismo y las barreras comerciales, toman abantes este planteamiento desconociendo las ventajas del comercio internacional.

El concepto de ventaja competitiva si bien llega a confundirse por la asociación que se hace de buscar y exaltar las eficiencias de las empresas, personas o los gobiernos cuando se mira desde la perspectiva económico-comercial, se diferencia básicamente de la ventaja comparativa, en que la competitividad no supone una idea de intercambio donde siempre uno gana y otro pierde, sino trasciende al beneficio global.

Las *ventajas competitivas* de un estado según lo define Porter (1990) se deben a los factores determinantes como: Condiciones factoriales (disponibilidad de factores como mano de obra e infraestructura), condiciones de demanda (presiones del mercado), la estructura, estrategia y rivalidad de las firmas, y por ultimo lo que más adelante se ampliara como el entorno de la empresa para el caso económico reconocida como las acciones del gobierno.

El concepto desarrollado por Michael E. Porter (1990) conduce precisamente a despejar la confusión, pues plantea que con *el uso de estrategias una empresa puede potencializar sus competencias*. Por si sola su definición no antepone un tercero con quien efectuar un marco diferencial sino busca diagnosticar aspectos que enriquecidos conlleven a incrementar su productividad.

Autores como Krugman (1993) hacen críticas más enfáticas al concepto de competitivismo, pues desvirtúan su existencia desplazando su definición por el concepto antes mencionado de ventajas comparativas. En el contexto de comercio internacional Krugman (1993) insiste en la ausencia de evidencias de una competitividad internacional. Para ejemplarizar ello habla del déficit visto como el

mejor referente empírico que cualquier país puede tener, ya que aun con su existencia puede sostenerse largamente a través de la cuenta de capital.

Krugman (1993) en definitiva rechaza el concepto de competitividad, pues insiste en el propósito empresarial o estatal de ser competitivos internacionalmente, y con esto se descuida el progreso y desarrollo del país, que en últimas es incrementar la productividad.

En su teoría asociada al comercio internacional, Krugman (1993) identifica como la investigación y el desarrollo juega un rol importante. Suponiendo que en la industria sólo hay dos empresas, una nacional y otra extranjera y que estas empresas pueden competir tecnológicamente, la inversión en I + D para reducir sus costos, el desarrollo de nuevos productos, o ambos, determina su posición en una competencia de productos reales. Sin embargo el autor refuta la posibilidad de que esto se trate de una ventaja competitiva pues sin duda resulta siendo la misma comparación de dos economías donde el proteccionismo de la industria lo convertiría en una ventaja comparativa entorno a la elaboración de un producto y no en la consolidación de una ventaja competitiva ampliamente dicha.

La tecnología resultado de la investigación y del desarrollo, debe en última instancia, ofrecer la posibilidad de mejora de la productividad sustancial con respecto a la antigua. Cuando estas condiciones se mantienen, sin embargo, habrá un proceso sistemático en la que el éxito engendra fracaso y viceversa. En conclusión, se generan ventajas comparativas aplicables al análisis de economías regionales y urbanas.

Por ultimo en orden pero no en importancia, se encuentra la gestión del conocimiento. En la actualidad el desarrollo de conocimiento propio es indispensable para que una empresa pueda competir efectivamente. La

globalización de los mercados y la continua evolución tecnológica están cambiando de manera fundamental la estructura competitiva de los mercados. En el nuevo contexto, las fuentes tradicionales de ventaja comparativa de las empresas: activos físicos, financieros, acceso privilegiado a materias primas o a segmentos de mercado protegidos, e incluso la tecnología, no son ya suficientes porque son fácilmente copiables.

Por lo anterior, el desarrollo de conocimiento propio es cada vez más importante para las empresas. Un conocimiento que estructure y dé sentido a esas maneras de hacer distintivas y difíciles de imitar (Bell, 1973; Drucker, 1993). Ello implica por supuesto aprendizaje, tanto individual como colectivo, al fin y al cabo desarrollar conocimiento nuevo implica aprender.

En consecuencia, gestionar bien los procesos que llevan al desarrollo de conocimiento propio y distintivo es una prioridad para muchas empresas.

**Tabla No. 2 Principales dimensiones y autores de la Ventaja Competitiva.**

	Enfoque	Dimensiones	Autores
Definiciones Monocriterio	Economico	Ventaja comparativa	Ricardo, 1956
		La ventaja competitiva de las naciones	Smith, 1973
Definiciones Multicriterio	Posicionamiento, Dominación y Recursos y Capacidades	Ventaja comparativa	Walrass, 1952
		Estrategia	Mintzberg, 1998
		Estrategia de recursos y capacidades	Argyres y Mcgahan, 2002
		Estrategia de recursos y capacidades. Conocimiento Tacito	Popper, 1972
		Estrategia de recursos y capacidades. Conocimiento Tacito	Morgan, 1986
		Estrategia de recursos y capacidades. Conocimiento Tacito y Capital Humano	Jeremy Klein's, 2000
Definiciones Multicriterio	Gestión del Conocimiento	Recursos y Capacidades	Barlett, 2002
		Capacidades distintivas	Pfeffer, 1994
		Capacidades nucleares	Prahalad y Hamel, 1990
		Capacidades para generar valor	Stalk, Evans y Schulman's, 1992, Teece, Pisano y Shuen, 1991, Powel, 1995 y Aguayo, 1990
		Gestión del Conocimiento	Nonaka y Takeuchi, 1995
Definiciones Monocriterio	Cooperación	Coopetencia	Astley, 1983
			Ohmae, 1989
			Moore, 1996
			Competitive Strategy, 1980
Definiciones Multicriterio	Innovación	Estrategias en entornos dinámicos	Brandenburger y Nalebuff, 1995
			Brown, S.L. y Eisenhardt, 1998
			D'Avani, 1994
			Schumpeter, 1950
			Grant, R. M., 1996
Definiciones Multicriterio	Competencia Global	Coopetencia Global, Conocimiento y Ecosistemas	Nonaka I, 1994
			Krugman P., 1983
			Stiglitz J, 2003
			Sheel, C, 2010

Fuente: Elaboración propia. Tomada de los autores consultados.

## 1.2 Estrategias para obtener ventajas competitivas

Para enfatizar en el concepto que nos interesa y desvirtuar o no la teoría de Michael Porter(1990) y las críticas que le hacen, es necesario enumerar lo que Porter denomina como *estrategias genéricas* que una empresa o persona puede seguir para conseguir la ventaja competitiva:

1. El Liderazgo por costos con lo que la organización busca establecerse como el productor de más bajo costo en su sector. Ahondar en lo que es una ventaja de costos varían de sector a sector, pero, en general, se pueden mencionar las economías de escala, la explotación de sinergias comerciales, las patentes tecnológica, la ubicación, los arriba mencionados factures de producción y las condiciones de mercado a su favor.
2. La Diferenciación entre compañías donde la organización intenta ser la única en su sector con respecto a otras, ofreciendo productos y servicios más con mayor reconocimiento en el mercado.

Al ser el primer autor en desarrollar el tema de ventaja competitiva, Porter (1990) analiza diferentes empresas exitosas donde reconoce que es lo que lo diferencia de sus rivales y lo que lo lleva a mantenerse en el mercado por un periodo de tiempo largo. Porter plantea que la empresa además de los recursos, está conformada por enlaces o cadenas que hacen que las áreas al interior de ella aunque convergen, trabajen independientemente logrando variaciones positivas en costos, mejorando la gestión empresarial, haciendo que la ventaja competitiva sea aún más difícil de copiar por cualquier competidor.

La estrategia empresarial, se convierte en el término central del concepto de ventaja competitiva para Porter (1990). Las estrategias definen la empresa y por ello se nutren de los aportes al interior de la misma. Los valores de los líderes y quienes trabajan en la empresa, y también de los aportes externos: es decir las oportunidades y riesgos del entorno. Según Hambrick, Werder y Zajac (2008), teóricamente la estrategia puede explicarse por 2 corrientes básicas, la situacionista (cuando se cree que la estrategia es una arte y no se define), y la universalista, más estricta (define a la estrategia bajo reglas).

Como lo plantean Hambrick, Werder y Zajac (2008), cuando una empresa es consciente del mercado y de su situación en él, comienza por formular una estrategia, la cual es denominada como la estrategia original, sin embargo esta no es la que lleva a cabo pues dada los imprevistos del mercado termina desarrollando una estrategia emergente. La suma entonces de estas dos estrategias consolida lo que se conoce como la estrategia final o ejecutada.

Para llevar a cabo o ejecutar la estrategia se generan acciones tácticas y estratégicas. Las primeras definidas como las acciones que se ejecutan para conseguir la estrategia, las acciones estratégicas por su parte son las acciones más planeadas que buscan una inversión amplia de recursos, incluso llegan a ser difícil de ejecutar.

Para ejecutar entonces acciones, y alcanzar la estrategia, autores como Miles, Snow, Meyer y Coleman (1978), plantean que en primer lugar debe clasificarse a las empresas para así mismo saber qué tipo de estrategia aplican:

1. Prospector Strategy: las empresas que están en una búsqueda constante de oportunidades, no son muy grandes ni pequeñas y se preocupan por generar innovación y estar en permanente actitud agresiva ante el mercado.
2. Analyser strategy: Empresas grandes que invierten en ejecutivos de mercadeo, buscan diversificación y variedad.
3. Defender Strategy: Se basan en niveles de producción, piensan en sus clientes, y se preocupan por ejecutivos de áreas administrativas. Se desarrollan en empresas pequeñas.
4. Reactor Strategy: Empresas que no se adaptan a su entorno, sus ejecutivos son personas mayores cuya trayectoria ha sido en la misma empresa.

Vista la estrategia desde la perspectiva empresarial, se pasara a revisar la capacitación como fuente de ventaja competitiva. La diferencia competitiva entre profesionales se logra mediante la capacitación y las mejoras sostenibles de las habilidades gerenciales. Aunque es moderadamente copiable, el estudiar en una de las mejores escuelas de negocios de Latinoamérica y poner en práctica el conocimiento aprendido y aprehendido de Capstone le imprime al estudiantado mejoras en sus ventajas competitivas personales.

### **1.3 La capacitación como elemento diferenciador y fuente de ventaja competitiva**

La capacitación como elemento diferenciador permite mejorar el desempeño del personal en el presente o futuro, dado que le imprime competencias o habilidades gerenciales para cumplir con responsabilidad las tareas en la organización, las cuales se convierten en ventajas competitivas sostenibles. “Es el proceso sistemático de la alteración de la conducta de los empleados para cumplir con las metas de la compañía. La capacitación se relaciona con las habilidades y competencias laborales actuales. Es un esfuerzo por dar oportunidad al empleado



para que adquiriera las habilidades, actitudes y conocimientos que se relacionan con su trabajo” (p.405, Ivancevich, 2,005).

La capacitación constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos, una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda la organización y fuente de ventaja competitiva para la empresa.

**Tabla No. 3 Principales beneficios de la capacitación.**

<b>Beneficios para la organización</b>	<b>Beneficios para los empleados que repercuten favorablemente en la organización</b>
Mejora el conocimiento en todos los niveles	Permite el logro de metas individuales
Eleva la moral de la fuerza trabajo	Incrementa el nivel de satisfacción con el puesto de trabajo
Ayuda a mantener los bajos costos	Desarrolla un sentido de progreso
Promueve la comunicación en toda la organización	Forma lideres y mejora las aptitudes comunicativas
Crea una mejor reputación corporativa	Alimenta la confianza, la asertividad y el desarrollo

Fuente: Werner y Davis (2,000)

## Capítulo 2: El conocimiento aprehendido en una escuela de negocios de primer orden a nivel mundial como fuente de ventaja competitiva

### 2.1 Las capacidades gerenciales distintivas obtenidas a partir de un curso en el exterior: Capstone - INCAE



Javier Mendoza Betin. Estudiante MBA

Mis habilidades gerenciales mejoraron ostensiblemente al hacer el curso

Capstone en Incae-2013

Con la evolución que ha tenido la economía durante los últimos años, una eficaz dirección y gestión de las capacidades tecnológicas constituye una de las principales fuentes de ventajas competitivas sostenibles para las empresas; sin embargo, es de imprescindible consideración que detrás de este logro encontramos personas con unos conocimientos específicos. Yendo en esta dirección, el capital humano se convierte en el elemento clave y eso conduce a las organizaciones a invertir sus prioridades tradicionales de gestión: primero se debe valorar a las personas y, después, a los activos u otros elementos disponibles.

En ese sentido, la dirección de organizaciones por competencias juega un papel importante en la transformación de las empresas. Empero, dicha transformación se origina en la capacitación frecuente y en el enriquecimiento de las capacidades

distintivas individuales basadas en el conocimiento. En medio de las consideraciones anteriores, en las líneas que siguen, se argumenta la tesis de defender que según; no hay competitividad sin el control e integración de unas competencias personales, organizativas y tecnológicas fruto de unos conocimientos y habilidades dinámicas y exclusivas. El triángulo de conceptos que se establece entre tecnología, innovación y personas se justifica por si sola: por una parte, las personas son las que explotan y sacan partido de las tecnologías disponibles en la empresa o de las innovaciones desarrolladas o adquiridas y, por otra, las personas son las que generan ideas, conocimientos y sugerencias que darán origen a nuevos productos, procesos o métodos de gestión (Morcillo, 1997).



Foto: Basada en la experiencia de 8 estudiantes de Maestría de la Universidad Tecnológica de Bolívar.

Por definición, una competencia tecnológica traduce un dominio tecnológico por parte de una empresa, y eso implica el saber concebir, producir y vender el o los productos, conocimientos y procesos derivados en condiciones ventajosas y

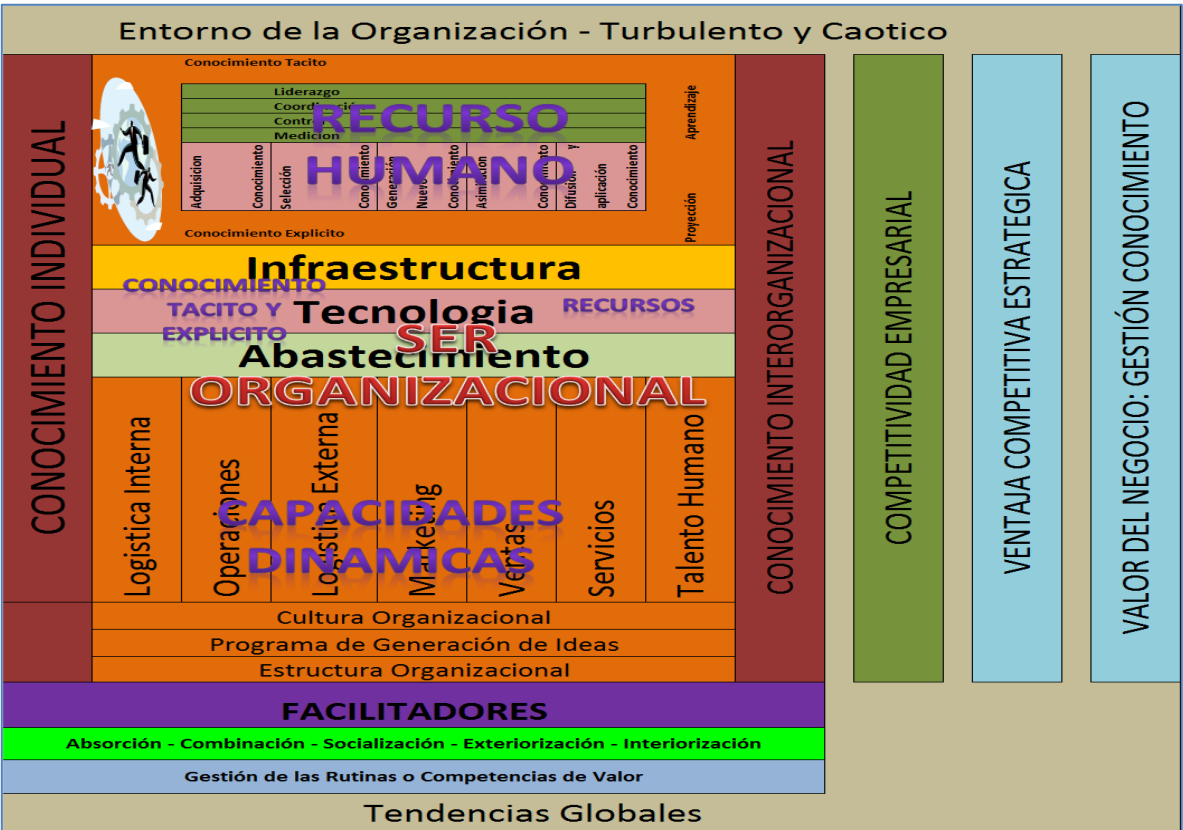
rentables. Por consiguiente, una competencia se originará siempre en el uso y control minoritario o exclusivo de un determinado proceso. La cartera de competencias tecnológicas que consiga crear la empresa constituirá una fuente inagotable de ventajas competitivas siempre y cuando la compañía cuente con un sistema de protección efectivo y tenga la posibilidad de emplear adecuadamente y de revitalizar, permanentemente, sus recursos y capacidades, incluidos los conocimientos específicos claves del capital humano. (Nonaka y Takeuchi, 1995)

Siendo así, las competencias tecnológicas y capacidades distintivas, emergerán del subsistema humano de la organización, o sea de los empleados que actuarán de acuerdo al proyecto empresarial concebido y a la cultura corporativa implantada. Al ser así, la visión, misión y cultura corporativa fijarán la manera de ser, pensar y actuar de todos los partícipes de la compañía. De lo anterior se podría inferir que la fuente que entrará en acción con más fuerza a la hora de generar nuevas competencias tecnológicas y distintivas serán las que atiendan al arte del saber hacer de la empresa, es decir, del capital humano. Por tanto, hay que concebir la empresa como un centro permanente de formación que facilite la adquisición, creación y aplicación de conocimientos. Dicha formación favorece la consecución de nuevos conocimientos claves y ésta puede ser visible a través del aprendizaje organizativo mediante la difusión espontánea que se produce por el mismo juego de la actividad empresarial (Morin y Seurat, 1989).

De lo anterior se desprende que como el conocimiento emerge de las personas y su interrelación produce mejoras en la producción, procesos y modelos, se podría concluir que todo esto deberá ser liderado y conducido. ¿Es necesario mejorar las capacidades gerenciales de cara a responder al entorno caótico? Por supuesto que sí, y mejor aún, sí se potencializan con ayuda de cursos internacionales.

Las capacidades gerenciales distintivas que imprimió el curso Capstone de Incae en un grupo de Maestranteros surgen desde lo ontológico y espiritual. El estar en una casita, lugar donde dormían durante la estadía en el campus de INCAE, 9 estudiantes de diferentes nacionalidades, permitió constatar nuestra capacidad de análisis, planeación, discernimiento, paciencia, capacidad de negociación y persuasión.

**Tabla No. 4 Devenir constante del conocimiento.**



Fuente: Elaboración propia 2013, basada en las teorías planteadas por los autores consultados.

En segundo lugar, en lo que respecta a capacidades distintivas gerenciales; la glocalización de recursos y capacidades, optimización de la cadena de valor hacia mercados internacionales, gestión del capital humano, finanzas corporativas y

responsabilidad social empresarial, son las competencias que mejoraron significativamente al realizar este seminario internacional. En el próximo capítulo se especificara cada uno de estos conocimientos.

Es por esto importante que a través del aprendizaje el gerente elabore nuevos mapas cognitivos que faciliten la comprensión de lo que está dentro y fuera de la organización. El aprendizaje es una experiencia que no tiene límites, que nunca se debe acabar porque permite a la persona mantenerse en permanente estado de alerta respecto a lo que surge a su alrededor.

## **2.2 Aumento de competencias gerenciales**

Para el grupo cercano a los 200 estudiantes de Maestría de las principales escuelas de negocio de Latinoamérica realizar el curso Capstone 2013 de INCAE en Costa Rica fue una experiencia única y difícilmente irrepetible. Además de permitir mejorar un grupo importante de competencias gerenciales, contribuyo a vivir como seres humanos en crecimiento y aprendizaje permanente.

Todo lo aprendido en gran parte es gracias al cuerpo de docentes que le imprimieron un alto grado de profesionalismo al seminario. Más de 8 docentes, todos con grado de PHD, mostraron de una manera sencilla lo que se debe analizar sobre los diferentes tópicos que guardan relación con el Management en los mercados internacionales:

### **2.2.1 Entorno económico**

El lunes, 29 de julio de 2013 a las 8:00 a.m. dio inicio la primera asignatura en un salón atiborrado de estudiantes de diferentes nacionales de América latina. Lo

básico e importante gira alrededor de las variables económicas que todo gerente debe revisar frecuentemente en la relación empresa y entorno. Fue la primera frase del docente. Aquí vendría la gran pregunta: ¿Qué es lo más importante en el entorno económico para el análisis del gerente de la empresa? En primer lugar se encuentra la financiación del capital de trabajo y la evaluación del riesgo, segundo; los costos y el tipo de cambio, en tercer lugar se ubica la competencia, y por último en orden más no en importancia, la estructura, el tipo y la sensibilidad del mercado a los precios, fue su respuesta.

Aunque esto era sabido en el caso personal no lo había relacionado con la empresa. De ahí resulto otra pregunta que hizo uno de los estudiantes ¿Para qué sirve analizar estas variables y sobre que en la empresa tienen relación directa? La respuesta del profesor fue contundente. “Afectan positiva o negativamente los estados contables; balance general, estado de resultados y flujo de efectivo”

Por otra parte, la primera conferencia del seminario permitió entender el objetivo del análisis económico. Las variables anteriormente mencionadas se deben proyectar a 5 años (largo plazo) cuando se requiere revisar los efectos sobre la estrategia en la empresa, por su parte, se deben analizar en una anualidad cuando se prepara el presupuesto (corto plazo). Con respecto al largo plazo es pertinente analizar también: las tendencias globales, hacia donde se dirige el país, los objetivos y estrategias de desarrollo del sector al que pertenece la empresa y la oferta interna. En cuanto al corto plazo es importante estudiar los factores externos e internos y la volatilidad del ciclo económico y la demanda agregada del país.

### **2.2.2 Entorno microeconómico**

El lunes, 29 de julio de 2013 a las 2:00 p.m. continuamos el seminario. El entorno microeconómico fue analizado con un simulador gerencial. Un juego denominado

La Esquimal nos permitió a un grupo de 8 estudiantes poner en práctica la teoría de la cadena de valor y recursos y capacidades de la empresa en relación al ingreso de los mercados internacionales y nacionales. En este apartado revisamos el concepto de Capacidad de producción la cual se calcula con base en variables de flujo, excluyendo las variables de stock de recursos. En el ejercicio se estudiaron los conceptos de costos unitarios y variables, producción, infraestructura y mercadeo nacional e internacional.



Foto: Sesión de 4 horas en el simulador de un juego gerencial llamado La Esquimal. Cada equipo está conformado por 8 participantes del curso quienes toman decisiones estratégicas. Un juego interactivo de uso eficaz de recursos y capacidades de la empresa en un mercado internacional.



### 2.2.3 Liderazgo, trabajo en equipo y negociación

Las mejores clases recibidas en el curso Capstone 2013 fueron la del martes y miércoles, 30 y 31 de julio de 2013. A las 8:00 a.m. del martes como el día anterior, se inició la clase, pero el facilitador en esta oportunidad fue sencillamente diferente y espectacular. Creo que el tema se prestó para lograrlo; seducir e inspirar. Un facilitador de nombre German Retana muy profesional y conocedor de lo que quiere transmitir, entregó y comunicó eficazmente las principales habilidades de liderazgo de un gerente contemporáneo.

Inicio la plenaria con una discusión sobre las habilidades que debe tener un gerente en la actualidad. El trabajo se facilitó, dado que la noche anterior vimos una película llamada Miracle y en la mañana vimos un video sobre la lección de ser águilas. Antes de abordar el concepto de liderazgo, revisamos el concepto de equipos altamente eficaces. Entre todos los participantes se listaron los elementos que debe tener un equipo de alto desempeño:

- a. Pasión por lo que hace.
- b. Sentido de pertenencia al equipo.
- c. Obstinado.
- d. Dar mucho más, no lo suficiente.
- e. Conocer psicológicamente al personal del grupo.
- f. Un equipo emocionalmente y técnicamente diverso.
- g. Tomar decisiones.
- h. Comunicación.
- i. Como inspirar a los demás.
- j. Actitud para lograr la aptitud.

Para lograr lo anterior en los equipos, aprendimos que el trabajo del líder consiste en saber trabajar con personas emocionalmente diferentes, hacer actividades desafiantes, hablar en el lenguaje de la gente con quien se trabaja, estar presente

en los momentos importantes del grupo, pero lo mejor fue cuando entre todo el grupo se armó un listado de elementos que debe tener un líder ejecutivo:

- |                  |                    |                   |
|------------------|--------------------|-------------------|
| a. Control.      | g. Capacidad.      | m. Confianza.     |
| b. Criterio.     | h. Camiseta.       | n. Compañerismo.  |
| c. Credibilidad. | i. Cuestionar.     | ñ. Convertir.     |
| d. Crecimiento.  | j. Compenetración. | o. Camerino.      |
| e. Construir.    | k. Compensar.      | p. Compromiso.    |
| f. Contrato.     | l. Concentración.  | q. Compenetración |

## r. CAPSTONE

---

Quizás lo que más llamo la atención de esta plenaria fue como trabajar con la disfuncionalidad de un equipo, es decir, con la vulnerabilidad con respecto a la no atención por parte del equipo a los resultados, la responsabilidad, compromiso, temor al conflicto y la confianza. Estos son los ejes temáticos sobre los que un líder ejecutivo contemporáneo debe trabajar para obtener equipos de alto desempeño.



Fuente: Elaboración propia 2013, basada en las teorías planteadas por los autores consultados.

Trabajar con personas diferentes además de ser un reto mejora sustancialmente el equipo y mejora las habilidades del líder dado que aprende a trabajar bajo el

principio de la diversidad. Con base en lo anterior se resalta que el líder debe comprender que cada miembro juega un papel fundamental en el equipo.

A continuación se relacionan las diferentes teorías sobre liderazgo:

**Tabla No. 5 Teorías Sobre El Liderazgo**

TEORIA	AUTOR (ES)	CARACTERÍSTICAS
Teoría de los Rasgos	Ralph Stogdill (1948) y Edwin Ghiselli (1969)	<p>Aguirre y Villarreal (2012), citan a Stogdill (1948) para definir la teoría de los rasgos, en la que el autor concluye que la confiabilidad, la responsabilidad, la inteligencia, la erudición y la posición socioeconómica, diferencian sistemáticamente a los líderes exitosos de los que no lo son. También citado por Aguirre y Villarreal (2012), Ghiselli (1969) complementa la teoría de Stogdill (1948) ya que en un estudio a 264 gerentes empleados por 90 diferentes compañías, encontró un número de atributos que mostraban relaciones importantes con la jerarquía del nivel de la organización y con las evaluaciones de desempeño hechas por los jefes. Los resultados proponen la existencia de los rasgos enumerados por Stogdill (1948) fundamentando el liderazgo en la existencia de rasgos específicos.</p>
Teoría Situacional	Fred Fiedler (1951)	<p>Fiedler (1951) plantea que el liderazgo depende del análisis de la naturaleza de la situación que enfrenta el líder. La conducta del líder depende de la situación del grupo, y por ende esta se puede explicar a partir de tres circunstancias:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Relación líder- miembro (Líder – Grupo).</li> <li>2. Estructura de la tarea (Procedimientos establecidos).</li> <li>3. Poder de Posición (Grado de poder del líder).</li> </ol>
Teoría de la	Robert House (1977)	

Trayectoria y la meta		House (1977), citado por Castro (2007) establece que las funciones del líder son principalmente aumentar la obtención de recompensas personales a los subordinados, que les permitan alcanzar su satisfacción, a través de la obtención de metas laborales. Indica que el líder debe apoyar, respaldar y dirigir a sus seguidores para que logren sus propios objetivos en congruencia con los de la organización. House (1977) catalogó en cuatro (4) los estilos de liderazgo: Director, apoyo, participativo y orientado hacia los logros; todos los puede poseer una misma persona y utilizar separadamente dependiendo de la situación que se le presente.
Teoría del liderazgo transformacional	Bass y Avolio (1990)	Bernard Bass (1981) habla de "liderazgo transformacional" para definir al líder como aquel que despierta en el individuo un alto conocimiento de temas claves para el grupo y la organización, mientras aumentan la confianza de los seguidores y los mueven para logros, crecimiento y desarrollo. De acuerdo con Bass y Avolio (1990), tales líderes logran estos resultados en una o más de las siguientes maneras: son carismáticos a los ojos de sus seguidores y son una fuente de inspiración para ellos; pueden tratar individualmente para satisfacer las necesidades de cada uno de sus subordinados; y pueden estimular intelectualmente a sus subordinados. Estos factores representan los cuatro componentes básicos del liderazgo transformacional.

Fuente. Elaboración propia 2013, basada en las teorías planteadas por los autores consultados.

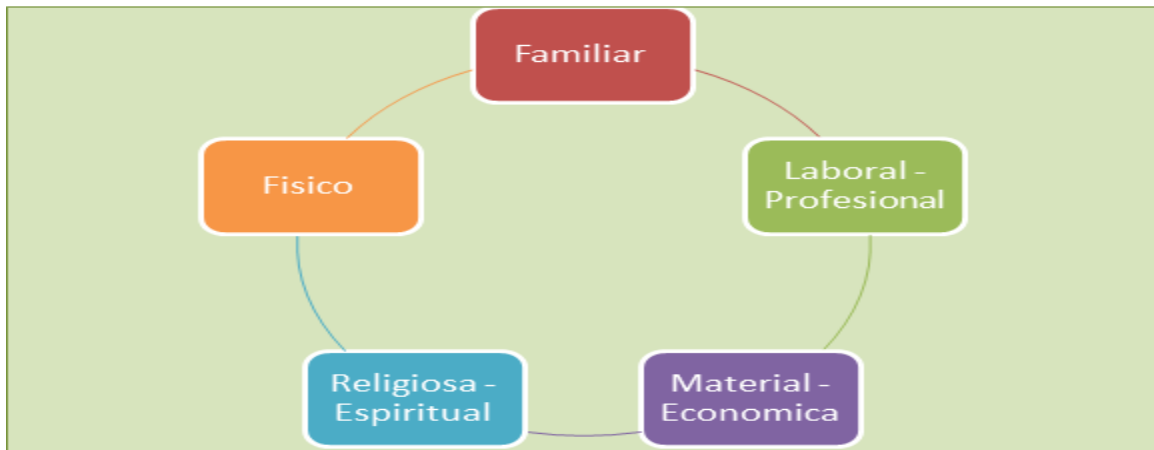
Para entender el rol del liderazgo ejecutivo contemporáneo fue necesario revisar las características más importantes de las teorías de liderazgo. El liderazgo ejecutivo contemporáneo emerge de la felicidad personal, la cual se construye con

el balance de los siguientes elementos: pasión, ser, hacer, crecer y servir; calidad de vida integral; calidad de relaciones y como se sienten internamente.

## OM SHANTI = YO EN PAZ

---

Nadie puede robar tu paz interior



Fuente: Elaboración propia 2013, basada en las teorías planteadas por los autores consultados. Ciclo de la felicidad.



Fotos: Ejercicios de negociación donde el mayor aprendizaje estuvo en saber escuchar, analizar y discernir, pero siempre pensando en relaciones sostenibles de gana-gana. Trabajo realizado con personas de distintas nacionalidades en el sitio de estudio en la casita 36. Casita es igual a una cabaña.

## 2.2.4 Finanzas corporativas

Crea que a gran parte del curso nos comenzaron a gustar las finanzas, lo cual fue gracias al docente que siendo PHD enseñó dos de los temas más importantes del análisis financiero de las organizaciones de una manera sencilla; la rentabilidad y la liquidez. Durante el viernes, 2 de agosto de 2013 a partir de las 8:00 a.m., finalmente entendimos para que sirve medir la rentabilidad de un negocio y las connotaciones que tiene. Para esto revisamos los conceptos de ROE, Dupont, Margen Bruto y Margen Operativo. Por otra parte, también estudiamos y comprendimos la importancia de la liquidez en la empresa.



Foto: Estudio de Casos; Grimaldi y Apple desde el contexto financiero corporativo

Con base en Dupont, se puede revisar lo siguiente:

1. Utilidad Neta/Ventas = Margen neto de ventas, sirve para analizar el comportamiento del estado de resultados.
2. Ventas/Activos = Revisaremos el comportamiento de las ventas vs los activos. Se refiere a revisar el comportamiento de estas cuentas en el balance general.
3. Activos/Patrimonio = Se refiere a revisar el comportamiento de estas cuentas en el balance general.

Por otra parte, es claro ahora que el Margen Bruto indica que tan eficaz es la empresa en su negocio; mientras que el Margen de Operación, se refiere a que tan óptimo es el gerente administrando el mismo. En el mismo sentido, la Operación del Negocio debe ser mayor a las Inversiones realizadas.

Sin embargo, el aporte más importante da la Teoría de las Finanzas Corporativas, viene de la utilización de enfoques de opciones dentro del análisis corporativo; evaluar oportunidades de inversión, tal como fue enunciado por Dixit y Pindyck (1994), Myers (1977), primeros en notar en su análisis que toda firma está compuesta por dos tipos de activos o capital; capital instalado y opciones de crecimiento, que se asemejan a opciones de compra sobre el valor de flujos de fondos futuros; Mc Donald y Siegel (1984, 1985 y 1986), Trigeorgis (1997). En esta línea también es importante comprender el concepto de EVA =  $(ROIC - WACC) * \text{Capital Invertido}$ .

## 2.2.5 Mercados Internacionales

El viernes, 2 de Agosto de 2013 siendo las 2:00 p.m. iniciamos a estudiar las oportunidades de negocios en la base de la pirámide de los mercados latinoamericanos.



Foto: Clase de Mercados Internacionales, 2 de Agosto de 2013

El autor C.K. Prahalad (1995) en su libro Oportunidades de la Base de la Pirámide, argumenta que si se deja de pensar en los pobres como víctimas o como carga, y se reconocen como empresarios creativos, y como consumidores conscientes del valor; nuevas oportunidades se abrirán en el mundo. Afirma que para atender a los consumidores en situación de pobreza, se requerirá innovaciones en tecnología, productos y servicios, y modelos de negocio (*Ibíd.*, p.1). Sugiere que los 4 mil millones de personas pobres, quienes conforman la Base de la Pirámide, pueden



ser el motor del comercio y prosperidad global, además de una fuente de innovaciones (*Ibíd.*, p. 2).

La base de la pirámide tiene su asiento principalmente en países latinoamericanos y otros como India, Sri Lanka e Indonesia. Estos países representan oportunidades de negocio en los cuales se pueden generar ventajas competitivas para competir en estos mercados. La base de la pirámide se refiere a las más de 4 mil millones de personas cuyos ingresos anuales per cápita están por debajo de los 1 500 dólares, en otras palabras, personas que viven con menos de 2 dólares por día. Es un mercado muy importante considerando que 1,5 billones de personas ganan entre 1 500 y 20 000 dólares, y sólo 100 millones de personas ganan más de 20 000 dólares.

### **2.3 La gestión del conocimiento a partir de la experiencia de convivir con más de 190 estudiantes de los mejores cursos de maestría a nivel latinoamericano**

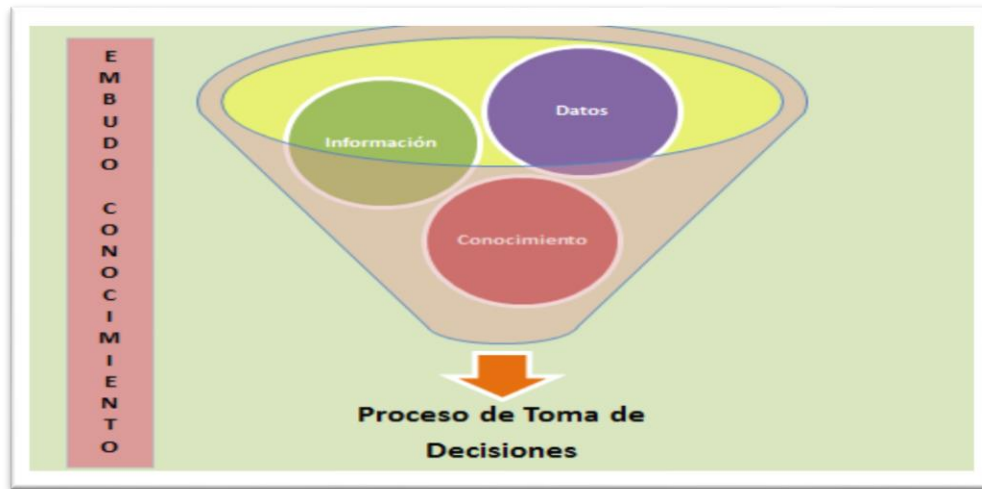


Foto: Panorámica de uno de los salones donde se desarrollaban las clases y plenarias durante el curso Capstone, 2013.

Todo gerente busca el éxito, cualquiera sea el sector competitivo donde se encuentre la organización que lidera, máxime en el entorno turbulento que la rodea. Empero, ese éxito consiste en cumplir con las expectativas de cada uno de los grupos de interés que están detrás de cada empresa: accionistas, empleados, trabajadores, medio ambiente y gobierno, incluyendo la preparación académica a través de cursos superiores.

En esta búsqueda, se diseñan estrategias, de diversa índole, que persiguen alcanzar las metas deseadas. Dentro de estas, los gerentes que deciden cursar un masterado tienen su atención primaria en los esfuerzos por mejorar sus competencias en el rendimiento de los activos físicos (inventarios, instalaciones, maquinarias), mercadeo internacional, cadena de valor y en conseguir acceso a capital para incrementar, en muchos casos, esa base de activos.

Sin embargo, no solo con fortalecer estas competencias se logra un crecimiento sostenible personal de largo plazo para el servicio de las organizaciones, se debe complementar con la gestión del conocimiento en orden de alcanzar una ventaja competitiva sostenible de índole personal. Es por eso que, en la actualidad, cada vez más líderes buscan crecer a través de la utilización de un potencial formidable que existe holísticamente al interior de su ser: lo intangible denominado; el conocimiento.



Fuente: Elaboración propia 2013, basada en las teorías planteadas por los autores consultados.

Las personas, quienes en último término dan vida a la empresa, sea esta lucrativa o la experiencia de un curso de postgrado, a través de la utilización inteligente y estructurada del conocimiento, pueden crear nuevos productos o servicios, redes de conocimiento, y nuevos procesos y conocimientos. En la era en que todo cambia, una adecuada relación entre conocimiento y cambio implica necesariamente una mejora para la persona en su conjunto, lo que redundará finalmente en el éxito de las organizaciones.

El conocimiento de las personas, a veces llamado por algunos autores “conocimiento tácito”, está en su interior, lo llevan con ellas y lo adquieren a través de diversos mecanismos: creatividad, experiencia, creencias, inteligencia emocional, valores, intuición, know how. Este tipo de conocimiento lo tuvieron cerca de 200 estudiantes de masterado al iniciar el curso Capstone en julio de 2013, un curso de alta gerencia realizado en la mejor escuela de negocios de Latinoamérica-INCAE, donde estuvieron cerca de 25 estudiantes colombianos, entre estos mi persona junto a 8 estudiantes de la universidad Tecnológica de Bolívar.

Al principio del curso, un domingo pasadas las 4 de la tarde cuando daba inició el registro de participantes, quizás por ser de distintas nacionalidades y culturas, el conocimiento tácito fue aflorándose de manera mezquina. Ya entrada las 7 de la noche, al momento de cenar, el embudo del conocimiento tomaba forma. El intercambio de datos entre los participantes rompió la inercia de sentarse en la mesa solo con personas de una misma nacionalidad e instituciones de educación. Los estudiantes fueron divididos en 2 grupos; a y b, de tal manera que estuvieran cómodos en igual número de salones de clases. Estos salones provistos con la mejor y actualizada infraestructura de sillas en escalinatas, tableros móviles y ayudas audiovisuales. ¡Creo que todos nos sentimos como si estuviéramos en Harvard University!

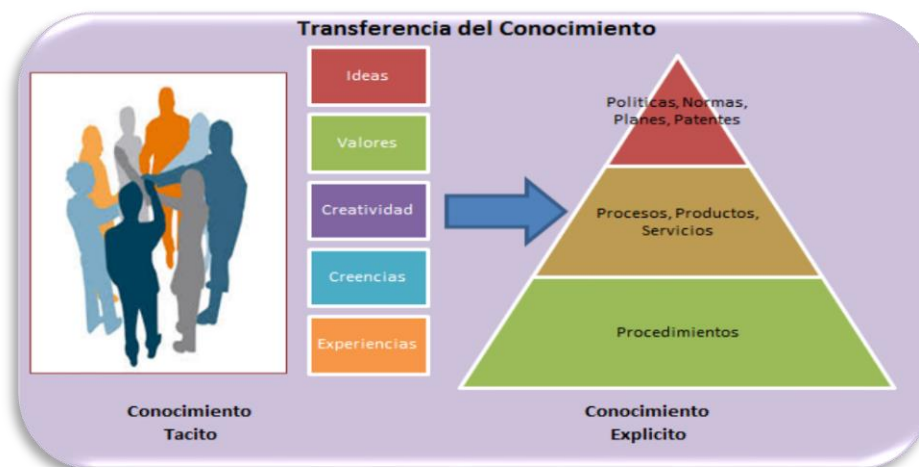
Después de 7:30 de la noche, acabada la cena el intercambio de datos continuaba hasta que el director del seminario se dirigió al grupo de estudiantes para dar información acerca de la logística del evento. Media hora después los datos se convirtieron en información, y el embudo del conocimiento tomaba mejor forma, propiciado por una cultura común: finalmente todos eran latinoamericanos.

Los más jóvenes, estudiantes cuyas edades oscilaban entre 20 y 30 años se dirigieron a las casitas, lugar donde dormían, conocerse mejor, tomar unas buenas copas, intercambiar teléfonos, perfiles en facebook y correos electrónicos, y preparar el caso empresarial asignado para el día siguiente. Por su parte, los mayores se dirigieron a sus sitios de descanso en orden de preparar y debatir el caso.

Durante una semana, iniciando el lunes, 29 de julio de 2013 a las 8:00 a.m. se requirió entonces, transformar ese conocimiento tácito, en conocimiento explícito, a través del intercambio de conceptos, ideas, teorías y modelos, increpado por el análisis de casos que se preparaban en grupos más pequeños de 8 estudiantes en salones dotados del mejor equipamiento tecnológico y mobiliario. En definitiva,

el conocimiento de las personas debe transferirse a otras y quedar a disposición de éstas.

Desde este punto de vista, la gestión del conocimiento tiene que ser un mecanismo continuo, estimulante y que guarde relación estrecha con la comunicación y la divulgación. Es un factor importante que las personas comprendan que es clave lo que ellas saben, lo que otros necesitan saber y el porqué es necesario que este contenido sea compartido con el resto. Mientras más crítico sea un trabajo más importante será para la gestión del conocimiento. Esto fue posible gracias al compromiso de un grupo de estudiantes de masterado que durante las clases compartieron sus experiencias empresariales.



Fuente: Elaboración propia 2013, basada en las teorías planteadas por los autores consultados.

Un grupo nutrido de autores han abordado el tema mencionado en el párrafo precedente. Un caso es el del premio Nobel de Economía, Joseph Stiglitz, para quien el conocimiento y su gestión son armas poderosas para crear sinergias dentro de un sistema. Si bien es cierto que Stiglitz aplica la idea en una base mucho más amplia, cual es la de crear los fundamentos de una economía basada

en el conocimiento, es también indudable que este concepto puede asimilarse perfectamente a una organización empresarial.

Los beneficios que una adecuada gestión del conocimiento puede aportar a cualquier empresa, grupo de estudio o un curso de postgrado, son múltiples y de diversas características; no obstante, podemos describir los más importantes:

- a. Reducir la dependencia del conocimiento tácito.
- b. Minimizar la pérdida de capital intelectual: en la medida que las personas sientan que están aprendiendo y aprehendiendo, se sentirán inclinadas a compartir.
- c. Estimular la creatividad y la innovación: cada persona se sentirá motivada a aplicar conocimientos nuevos en la labor realizada.
- d. Brindar mayor flexibilidad a la estructura formal e informal: se facilitan ascensos, reemplazos, promociones por ejemplo.
- e. Mejorar la calidad y la eficiencia de la gestión: no se desperdician recursos en averiguar cómo se hacen las cosas.
- f. Mejorar la vinculación con los grupos de interés externos a la empresa: se comparte lo que debe compartirse.

### Capítulo 3: Liderazgo

La mayoría de las teorías de liderazgo se derivan de los principios de las teorías psicológicas de la personalidad, puesto que éstas se refieren a “los patrones instintivos de conducta, incluyendo pensamientos y emociones, que caracterizan la adaptación de cada individuo ante las situaciones que se le presentan en la vida” (Mischel, 1988).

Mischel (1988) propone un enfoque interaccionista, de tal forma que aunque la conducta del individuo está muy influenciada por estímulos externos, existen diferentes variables de la persona. Mischel (1988) habla de cinco variables personales que influyen en el aprendizaje social cognitivo de los sujetos tales como:

- 1.- La “competencia” para construir y generar diferentes conductas en función de las situaciones (conductas adaptativas generalmente de naturaleza social).
- 2.- “Generación de estrategias adecuadas de codificación y categorización”. Ante nuevas situaciones, el sujeto pone en marcha unos conceptos, y lo que le rodea, será categorizado y codificado por éste: Las transformaciones cognitivas que realiza cada persona de los estímulos, son diferentes (en función del impacto que les supone). De ahí, que ante un mismo estímulo, dos personas pueden responder de forma diferente.
- 3.- “Expectativas” en relación a lo que se quiere conseguir y consecuencias del estímulo y de la conducta. Ello se relaciona con los resultados o consecuencias esperadas, derivadas de las respuestas ofrecidas.
- 4.- “Valoración subjetiva de la situación”. Las preferencias y aversiones que el estímulo produce en el individuo.
- 5.- “Estrategias y planes autorreguladores significativos para el individuo”. Se refiere al papel activo que realiza el sujeto, dando valor y significado a conductas adaptativas que irá introduciendo con las modificaciones precisas para adecuarlas

al logro de objetivos. Un ejemplo de ello, es como el ser humano a pesar de tener una plan de acción establecido previamente, es capaz de modificarlo para conseguir el objetivo ante la presencia de nuevos estímulos.

Mischel (1988) plantea que no se debe ignorar la interacción existente entre las características del ambiente y los “atributos” de las personas. Enfatiza el “proceso en sí” y la potencialidad y libertad del individuo para movilizarse y alcanzar nuevos objetivos. En definitiva las personas nacen con unas características especiales y diferentes (de unos individuos a otros), pero la forma en que se comportan y se enfrentan a los problemas cotidianos de la vida, suelen ser en su mayoría “aprendidos”.



## Conclusiones

- La capacitación permanente, sobretodo en seminarios internacionales, además de facilitar la comprensión de los ecosistemas empresariales y su relación con los mercados globales, es fuente de ventaja competitiva. Aunque una capacitación en habilidades gerenciales es asequible en los mercados nacionales, y en principio sería una ventaja comparativa, recibirla en una universidad de alto prestigio internacional, permite mejorar las competencias nucleares de los gerentes, las cuales a través de la implementación en productos, desarrollos tecnológicos y procesos es generadora de ventajas competitivas sostenibles.
- Los seminarios internacionales permiten mejorar las habilidades en torno a la estrategia. El diseño de las estrategias, la implementación y la evaluación de las mismas requiere de un análisis frecuente de los entornos turbulentos, y es ahí donde INCAE es un referente obligado de estudio y consulta. El curso CAPSTONE posibilita la ejecución estratégica a través de simuladores gerenciales de alto valor para el estudiantado y el estudio de casos, ambos le apuntan al pensamiento estratégico.
- La escuela de negocios INCAE aumenta una serie de capacidades y competencias gerenciales en el estudiantado maestrante entorno a los elementos más importantes del International y Domestic Management. Entre estos se pueden mencionar: Finanzas Corporativas, Mercados Globales, International Business, Entornos Económicos y Microeconómicos y Liderazgo. El aumento de estas capacidades distintivas es permitido debido a que cada una de las asignaturas es vista de manera transversal y general a través de casos empresariales.
- El conocimiento en el curso CAPSTONE fluye rápido y constante durante una semana de duración, ayudado porque más de 190 maestrantes de diferentes nacionalidades de Latinoamérica entregan lo mejor de su saber hacer-como en las diferentes actividades realizadas. Además, el cuerpo de

docentes, la infraestructura del campus, la logística de alimentación, la organización de los sitios de descanso, recreo, visita empresarial y esparcimiento, adecuan el florecimiento del conocimiento. ¡Capstone es un repositorio de conocimiento!

- Los estudiantes de los programas de ciencias empresariales y el empresario colombiano pueden tener en este trabajo un referente teórico-práctico de los conceptos aplicados, tales como; planeación, organización, ejecución y el control en un Plan Estratégico de Negocios.

## **Recomendaciones**

- La participación activa y crítica en el curso Capstone permite comparar la Universidad Tecnológica de Bolívar con la Escuela de Negocios INCAE. Los conceptos teóricos y casos prácticos impartidos y realizados están a la vanguardia de las mejores escuelas de negocios de Latinoamérica. El benchmarking realizado con los demás estudiantes de las principales universidades de Chile y Perú que participaron en el curso permite concluir que las asignaturas y los temas estudiados en la Maestría de la Universidad Tecnológica de Bolívar son de trascendencia global y actualizada a los grandes retos del management.
- Es importante que el cuerpo de docentes, especialmente en las asignaturas relacionadas con las Finanzas, motiven a los estudiantes con base en la comprensión básica de los conceptos de análisis y proyección de estados de resultados, balance general y flujos de efectivo.
- Las siguientes asignaturas deberían impartirse en Laboratorios o Juegos Interactivos para facilitar su comprensión y alineación al pensamiento estratégico: Principios de Economía, Finanzas, Cadena de Valor, Recursos y Capacidades, Innovación, International Business y Global Marketing.

## BIBLIOGRAFIA

Aktouf O. (2004), The False Expectations of Michael Porter's Strategic Management Framework. Hec ;Montreal.

Berk, M. (2005). Prologo de Resolving the innovation paradox: enhancing growth in technology companies by Georges Haour. *Journal of Production Innovation Management*, 22, 538-544.

Chan W. Mauborgne R. (2005). La Estrategia del Océano Azul. Visión Innovadora. E.U.Harvard Business School Press

Esser, K., Hillebrand W., Messner, D. & Meyer-Stamer, J. (1994). *Competitividad sistémica: competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas*. Berlín: Instituto Alemán de Desarrollo.

Fuentes, (2010), Ventaja Competitiva. Facultad de Administración. Universidad Santiago de Chile.

Ghemawat P. (2000). La estrategia en el panorama del negocio. NJ. Prentice Hall

Haston, I. & Badger, B. (2003). Managerial behavior, entrepreneurial style, and small firm performance. *Journal of Small Business Management*, 41 (1), 47-67.

Henderson, R.; Cockburn, I. (1994): "Measuring competence?: exploring firm effects in pharmaceutical research", *Strategic Management Journal*, edición especial invierno, vol. 15, pp. 63-84.

Hernández, J. (2008). Ventaja Competitiva Sostenible en Pequeñas y Medianas empresas hoteleras del sur de México. *Revista Pensamiento y Gestión No. 25*.

Hoffman, N. (2000). An examination of the Sustainable Competitive Advantage Concept: Past, Present and Future. *Academy of Marketing Science Review*, 4, (), 1-20.

Johannessen, J., Olsen, B. & Lumpkin, G. (2001). Innovation as newness: what is new, how new and new to whom. *European Journal of Innovation Management*, 4 (1), 20-31.

Kotter, J. (1999). *Qué hacen los líderes*. Barcelona: Ediciones Deusto.

Moreira, C. (2010). *Liderazgo Transformacional y género en organizaciones militares*. Madrid España. Tesis Doctoral. Universidad de Complutense.

Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la Dirección*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Mischel, W. (1988). *Teorías de la personalidad* (4ª edición). México: McGraw-Hill.

Paniego (2013). "Ventajas competitiva". Consultores organizacionales. (Versión electrónica - <http://www.paniego.com.ar/>)

Pelayo G (2005). *Diferenciación y competitividad*. México McGraw Hill Interamericana.

Peris, R. (1998). *El liderazgo organizacional. Un acercamiento desde las teorías implícitas*. Tesis Doctoral. Castellón.

Porter, M. (1985a). How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review* Vol 63, 149-150

Porter, M. (1985b). Technology and competitive advantage. NY. *The Journal of Business Strategy*. (pp.46-64)

Porter, M. (1990a). How competitors force shape strategy, NY. *Harvard Business Review* Vol 57, No. 2, pp 137-145

Porter, Michael E. (1990b). "¿Dónde radica la ventaja competitiva de las naciones?". Estados Unidos. *Harvard Deusto Business Review*, 4º trimestre.

Porter, M. (1990c). *The Competitive Advantage Of Nations*, NY. The Free Press

Porter, M. (1998). Cluster and the economics of competition, Harvard Business Review Vol 68, No. 2, pp 73-93

Porter, M. (2001), Innovation: Location. Matters. MIT Sloan Management Review, Summer

Prahalad, C.K. La oportunidad de negocios en la base de la pirámide. Bogotá: Editorial Norma, 2005.

Krugman, Paul. (1983) "New Theories of Trade Among Industrial Countries " The American Economic Review, Vol. 73, No. 2, Papers and Proceedings of the Ninety-Fifth Annual Meeting of the American Economic Association (May, 1983), pp. 343-347

Krugman, Paul. (1993) "Leapfrogging in International Competition: A Theory of Cycles in National Technological Leadership" The American Economic Review, Vol. 83, No. 5 (Dec., 1993), pp. 1211-1219

Nonaka y Takeuchi (1995). La Gestión del Conocimiento