



UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ESTADÍSTICA
SECRETARIA DE CIENCIA Y TECNOLOGIA E INSTITUTOS DE INVESTIGACIONES

ACTAS

Jornadas Anuales

*Investigaciones en la Facultad de
Ciencias Económicas y Estadística*



Amigo, Adriana Célide
Arcieri, Hernán Carlos
Páez, Guillermo Néstor
Ortiz, Gisela María

Instituto de Investigación y Asistencia Tecnológica en Administración, Escuela de Administración

LA FORMULACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL DE UN ÁREA DECISIONAL DE GESTIÓN DE RECURSOS. BASES DE APALANCAMIENTO Y COMPETITIVIDAD INTERNA.

RESUMEN TÉCNICO

El perfil competitivo de una empresa, tiene que ver con las zonas en donde la misma goza de economías de escala respecto de sus competidores, y le permitirá de ellos diferenciarse.

Entonces la gestación de valor y el perfil competitivo están mutuamente relacionados por una red valorizada en la gestión de recursos.

No interpretarlo ni conceptualizarlo significa, consumir recursos en vez de desarrollarlos y optimizarlos, por lo que consideramos que es necesaria un área de decisión que los formule, los planifique, los implemente, los potencie, los cuide y los evalúe.

Palabras claves: apalancamiento-recurso-decisión - área

ABSTRACT

The competitive profile of a company has to do with the areas where it enjoys economies of scale with respect to its competitors, and will allow them to differentiate themselves. Then the gestation of value and the competitive profile are mutually related by a network valued in resource management. Not to interpret or conceptualize it means to consume resources instead of developing and optimizing them, so we consider that an area of decision that formulates, plans, implements, empowers, takes care of and evaluates them is necessary



I. LA GESTIÓN DE RECURSOS DEBERÍA SER UN ÁREA STAFF O DE DIRECCIÓN

Las áreas staff, son áreas transversales y funcionales a los procesos directivos, pero generalmente, tienen que ver con procesos de innovación, en los cuales la empresa invierte y pone a jugar puntualmente tecnología y activos financieros al servicio de la innovación.

Creemos y en función del estudio aplicado a la matriz redes, que nos conduce a la conclusión de la gestión de recursos es transversal a la empresa, el área responsable de los recursos debe combinar la característica de staff, que significa al servicio de... y también de dirección, puesto que incluye una mirada generalista sobre:

- 1- Qué recursos gestar
- 2- Qué recursos optimizar
- 3- Cuáles serán los principales en la generación de valor
- 4- Cuáles tendrán mayor impacto en la rentabilidad de la empresa
- 5- Cuáles tienen los mayores costos de adquisición y venta.
- 6- Desde estas concepciones, qué perfil profesional debe reunir el equipo responsable de ellos.

Las Pequeñas y Medianas empresas, se instalan en estrategias corto placistas, en las que la gestión de recursos, no sólo se neutraliza, sino que se amortizan generando costos hundidos.

Estas características deben coexistir de manera simultánea, para que la ventaja competitiva que dichas características genera, sean sostenibles en el tiempo y no representen una ventaja competitiva temporal.

Según Hamel y Prahalad¹, una empresa debe concebirse no sólo como una cartera de productos sino también como una cartera de competencias. Y si una empresa no tiene en cuenta su cartera de competencias asume el riesgo de perder su propio negocio, a pesar de las oportunidades que se le presenten en el frente interno.

Básicamente una empresa que desconoce el potencial que generan sus propias capacidades asume seis riesgos:

1. Paralizar sus propias oportunidades de crecimiento. Es común delimitar los

¹ HAMEL, GARY; PRAHALAD, C.K. *Compitiendo por el futuro*. ARIEL. Barcelona, España. 1999. Pág. 291.



espacios del mercado, sin tener en cuenta si ese espacio se puede sostener con propias ofertas de valor.

2. Asignar sus competencias a segmentos equivocados, esto significa que por ejemplo la empresa invierte en tecnología en mercados hipercompetitivos, a destiempo y desconociendo un futuro de endeudamiento.
3. Debilitar las competencias a medida que la empresa se fragmenta en unidades de negocios.

Luego el proceso de desarrollo de las competencias esenciales, se basa en la identificación, la adquisición, la utilización y la protección de la diferenciación lograda por dichas competencias.²

II.LAS ÁREAS DECISIONALES AFECTADAS

Qué es lo que no se hace, respecto de su tratamiento:

- No se identifican los recursos que mayor impacto tienen en la gestación de valor
- No se considera su capacidad de autodestrucción y apalancamiento
- No se consideran cuándo se convierten en costos hundidos
- No se planifican como áreas estratégicas de gestión
- Terminan siendo tratados desde el punto de vista presupuestario, generalmente eligiendo el proveedor de menor costo
- No se monitorea la calidad de gestación de su proveedor
- No originan relaciones continuas con proveedores y clientes

Dificultades generadas por estas carencias:

- Insuficiencia estratégica
- Falta de planificación
- Costos hundidos
- Falta de previsibilidad
- Falta de apalancamiento
- Insuficiencia para conceptualizarlos, evaluarlos y gestionarlos

² Idem, pág. 294.



Desde este punto de vista, todas las áreas funcionales y centros de responsabilidad, se verán afectados.

III. RECOMENDACIONES

1. Identificar áreas claves de decisión
2. Estas áreas claves son aquellas, que son funcionales a las estrategias de crecimiento, independientemente de las estructuras organizativas y con ellas también.
3. Identificar los requerimientos que estas áreas funcionales poseen respecto de:
 - 3.1. Recursos Humanos
 - 3.2. Instalaciones
 - 3.3. Tecnología
 - 3.4. Recursos Financieros
 - 3.5. Imagen Corporativa
4. Establecer políticas de apalancamiento mutuas complementarias y mutuas excluyentes, identificando niveles de paridad y adversidad que determinarán lo que será necesario, formular, controlar y desarrollar, por ejemplo, qué impacto tiene en la imagen corporativa, la baja del precio de un producto, en la etapa de crecimiento de la demanda.

IV. Aplicación a Matriz Redes

Utilizar la matriz redes ya estudiada en nuestro proyecto, para usarla de fuente de planificación para el área decisional en donde desde la gestión de recursos, se analice y se implemente la interrelación de los recursos en la formulación, implementación y control de los recursos que según el procedimiento anterior son los de mayor implicancia en el desarrollo de estrategias competitivas



RECURSO		Carácter de la estrategia	Perdurabilidad de la estrategia Esporádicas	Continuidad de la estrategia	Rentabilidad de la estrategia
Financiero	29 %	Calidad 33,33 %	50 %	50 %	100 %
Instalaciones	0 %		50 %	50 %	100%
RRHH	21,43 %	Precio 16,67 %	50 %	50 %	100 %
Tecnología	14,29%	50 %	50 %	50 %	100%
Imagen Corporativa	21,43 %	Calidad +	50 %	50 %	100%
Capacidad empresarial	14,29 %	Precio	50 %	50 %	100 %

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Albuquerque, Francisco, *La importancia de la producción local y la pequeña empresa para el desarrollo de América Latina*. Revista de la CEPAL / NU. CEPAL. n. 63, pp. 147-160, Diciembre 1997.

Amigo, Adriana. *Negocios con Valor*, Fundación Ross, Rosario, 2009.

Ascuá, Rubén, Ferraro, Francisco y Quintar, Aída, *Consecuencias iniciales de los comportamientos PyMEs en el nuevo escenario de negocios en Argentina*. CEPAL, Buenos Aires, Documento de Trabajo No 6, Septiembre 1996.

Bloch, R., *Las pequeñas y medianas empresas. La experiencia en Italia y en la Argentina. Análisis comparativo y posibilidades de interacción*. Ediciones De Palma. Bs. As. 2004.

Brusco, M., Piore, D., *Los directivos de las PYMEs frente a la internacionalización y los factores determinantes de su grado de orientación al exterior*, IV Congreso Nacional de ACEDE. Febrero de 1992.



- Buckley, John V., *Cómo crecer con ventaja competitiva. El valor real de la Tecnología*, Mc Graw Hill, Colombia, 1999.
- Carrión Maroto, Juan. *Estrategia. De la Visión a la acción*. ESIC. Madrid. España. 2 ° Edición, 2007.
- Clacheo, N., *Oportunidad y Negocios para las Pymes exportadoras*. Fundación ConExport; Documento de Trabajo, Buenos Aires, 2003.
- Farinelli, S. (2008) *Sistemas locales de innovación: las empresas pymes metalmecánicas de tandil (1995 – 2005)*, < riqueza, la de producción práctico>Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2008b/397/
- Gibson, Rowan y otros, *Repensando el futuro*, Grupo Editorial Norma, Bogotá. Colombia, 1997.
- Hamel, Gary; Prahalad, G.K. *Compitiendo por el futuro*, Editorial Ariel, Sociedad Económica, 2º reimpresión, Barcelona, 1999.
- Hitt, Michael A; Ireland, R. Duane; Hoskisson, Robert E., *Administración Estratégica. Competitividad y conceptos de globalización*, Thomson, 5º Edición, México, 2003.
- Munuera Alemán, José Luis; Rodríguez Escudero, Ana Isabel, *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. ESIC. Madrid. 2007.
- Thompson, Arthur A, Jr.; Strikland, A.J., *Administración Estratégica*, Textos y casos, McGraw Hill, 13º Edición, México, 2003.