



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 GESTIÓN DE LOS RECURSOS EN LAS PYMES, FUENTE DE SU COMPETITIVIDAD INTERNA. APLICACIÓN: MATRIZ REDES (RECURSOS-ESTRATEGIAS). PARTE II. CONCLUSIONES. (2018-2020)

I. RESUMEN TÉCNICO

Nos proponemos en la segunda parte de este trabajo, internalizar y profundizar en la interrelación de la gestión de recursos en las PyMES y su impacto en la formulación, implementación y control de estrategias continuas y genéricas, rentables o no, orientadas a diferenciarse por calidad, precio o ambas.

El mismo, está trabajando sobre una muestra de PyMES, habiendo seleccionado, una tipología blanda de PyMES, para aplicar la matriz de Mc Kinsey, que introducimos en el primer año del estudio, como lo son los servicios y el comercio, analizando la conceptualización interna que las mismas tienen de sus fuentes fundamentales de competitividad: Tecnología, Recursos Humanos, Instalaciones, Recursos Financieros, Imagen Corporativa y Capacidad Empresarial, estableciendo sus indicadores y midiendo su valor de mercado para poder predecir la propensión a la competitividad, y creando una matriz que llamamos REDES, que analiza el impacto de los Recursos en las Estrategias y de ellas en la rentabilidad y vínculos con los clientes.

Palabras claves: Competencias-Centrales-PyMES-Frente-Interno- Redes

II. ABSTRACT

In the second part of this work, we intend to internalize and deepen the inter-relationship of resource management in SMEs and their impact on the formulation, implementation and control of continuous and generic strategies, profitable or not, aimed at Differentiate by quality, price or both.

He is working on a sample of SMEs, having selected a soft-type SME logotype, to apply the Mc Kinsey matrix, which we introduced in the first year of the study, such as services and commerce, analyzing the Internal conceptualization that they have of their fundamental sources of competitiveness: Technology, Human Resources, Facilities, Financial Resources, Corporate Image and Business Capacity, establishing their indicators and measuring their market value in order to predict the propensity for competitiveness, and creating a matrix that we call NETWORKS, which analyzes the impact of the Resources in the Strategies and of them in the profitability and links with the clients.



Keywords: Competitions – Centrals – SMEs – Front – internal - networks

III. EL ESCENARIO DE ACTIVIDAD: NEGOCIOS Y MERCADOS

La empresa no puede ser analizada desde un solo vértice, pues moldear la estrategia para ganar continuidad, significa, negociar con lo predecible y lo impredecible

. Ya lo fundamentamos en nuestros proyectos anteriores, pero... ¿qué significa reflexionar sobre el campo de actividad de la empresa?

En el frente externo, la empresa se enfrenta con sus oportunidades, amenazas, su entorno y su compromiso social.

En el frente interno, la empresa define su negocio, con alta percepción de sus clientes y responde a sus objetivos en función del desarrollo de esas capacidades únicas que permiten convertir a su oferta en una propuesta de valor única.

Por lo tanto, definir el campo de la empresa, es definir ¿Qué valor le va a dar a quién?, o sea, en qué negocios estamos, y en qué ámbitos, mercados nos moveremos.

Este planteo, que parece tan simple en su formulación, se complica en la implementación y mucho más en el control, pues la Pequeña y Mediana empresa, gesta sus negocios desde la coyuntura más que desde la estructura y en ese concepto la gestión de recursos pasa desapercibida.

En esas dimensiones,

Mercados	Tradicionales	Nuevos
Productos		
Tradicionales		
Nuevos		

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 Prahalad , 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 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.
4. Dependere de proveedores equivocados, lo que lleva a una cadena de valor equivocada.
5. Si el crecimiento depende en gran medida de la inversión en competencias centrales, el desconocer el grado de cuidado que las mismas requieren compromete la propia misión corporativa.
6. La sorpresa de la aparición de competidores que vislumbraron la ausencia de valor, sostenida en esas competencias no desarrolladas por la empresa.

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.

La empresa debe tener muy en claro si esas competencias se desarrollarán para satisfacer las necesidades de un mercado actual o nuevo. También deberá definir si para atender las necesidades de un mercado actual o nuevo, debe desarrollar aún más sus potencialidades actuales o invertir en potencialidades nuevas.

Este proceso puede generar cuatro estrategias de competencias/mercado:

	Mercado actual	Mercado Nuevo
Competencia actual	Rellenar el mercado con fortalezas actuales	Desarrollo
Competencia nueva	Desarrollo de producto	Innovación y diversificación

La empresa debe acompañar este proceso de apalancamiento con la estructura organizativa que sostenga un sistema de información, tal que permita el proceso de control de gestión para la sustentabilidad de la estrategia de crecimiento.

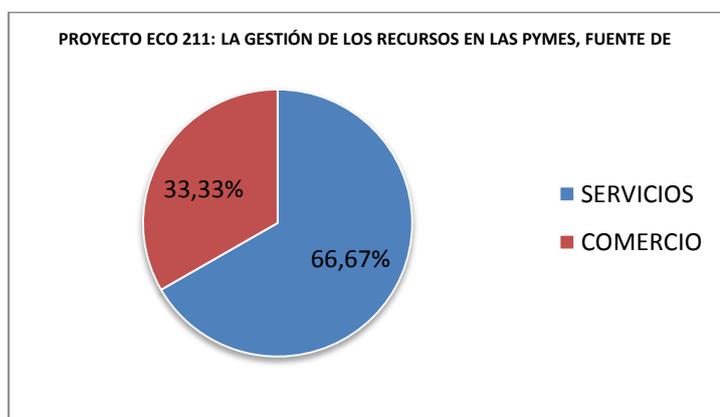
Entonces, en nuestro proyecto, se investiga sobre si las pequeñas y medianas empresas seleccionadas en la muestra:



1. Tienen un programa de competencias esenciales.
2. Lo están aplicando a políticas de crecimiento.
3. Ese proceso se basa en un apalancamiento genuino.

En consecuencia, si el éxito de la estrategia de la empresa, depende del logro de la ventaja competitiva sostenible, se examinaron sus recursos y habilidades, los que se tornan cada vez, más importantes, cuanto más difíciles de conocer, son para la competencia y a medida que se profundizan los vínculos con los clientes

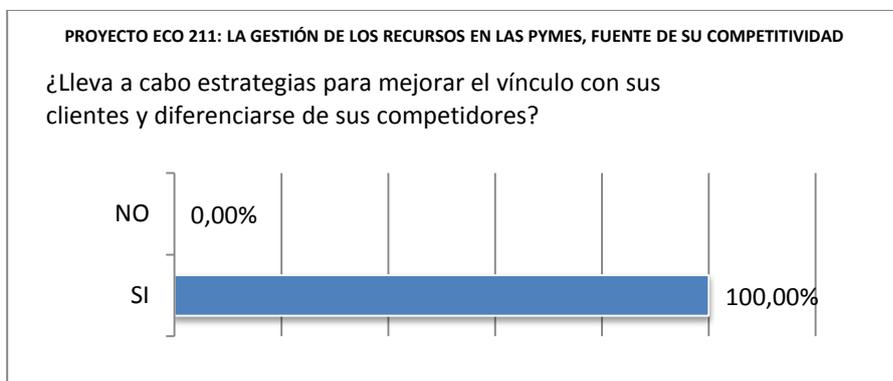
IV. MUESTRA RELEVADA



Total casos: 125 PyMEs. Período de Ejecución, 2018, 2019.

IV.1. RELACIÓN ESTRATEGIAS VÍNCULOS CON LOS CLIENTES

Ante el cuestionamiento sobre si las empresas, llevan a cabo, estrategias para mejorar el vínculo con sus clientes y diferenciarse de sus competidores, el 100 % de las empresas entrevistadas, contestan que si llevan a cabo dichas estrategias.





Retomando el marco conceptual, del proyecto, en la Figura 1.

FIGURA 1. El modelo de la 7-S de McKinsey

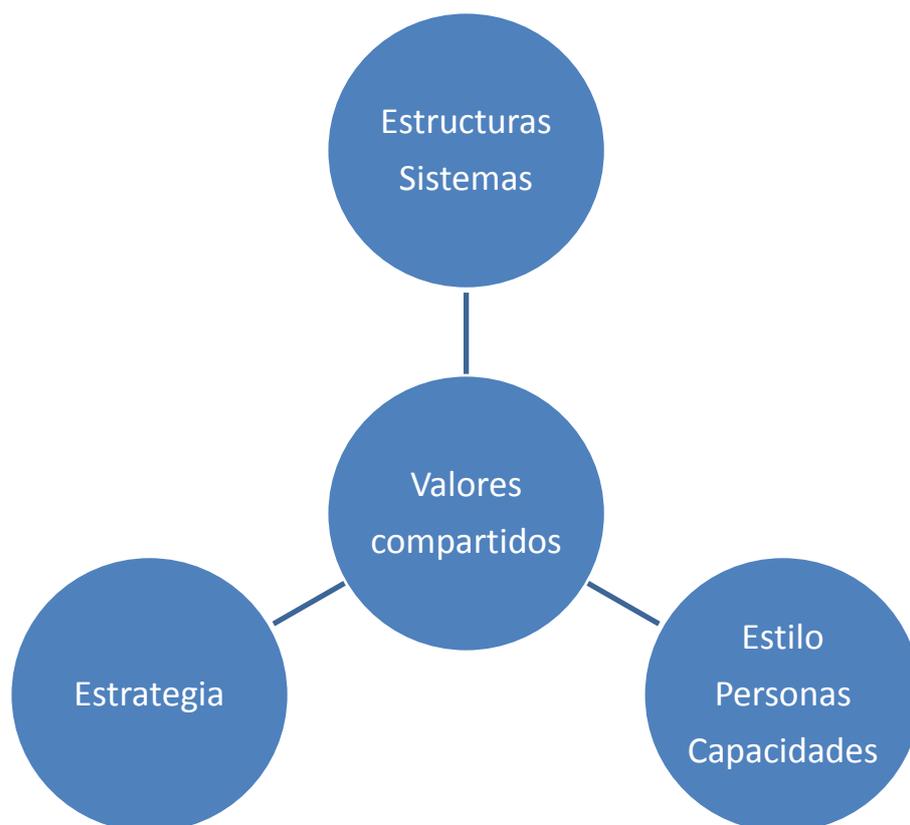


Figura 2. MATRIZ REDES

RECURSO	Carácter de la estrategia	Perdurabilidad de la estrategia	Continuidad de la estrategia	Rentabilidad de la estrategia
Financiero				
Instalaciones				
RRHH				
Tecnología				
Imagen Corporativa				

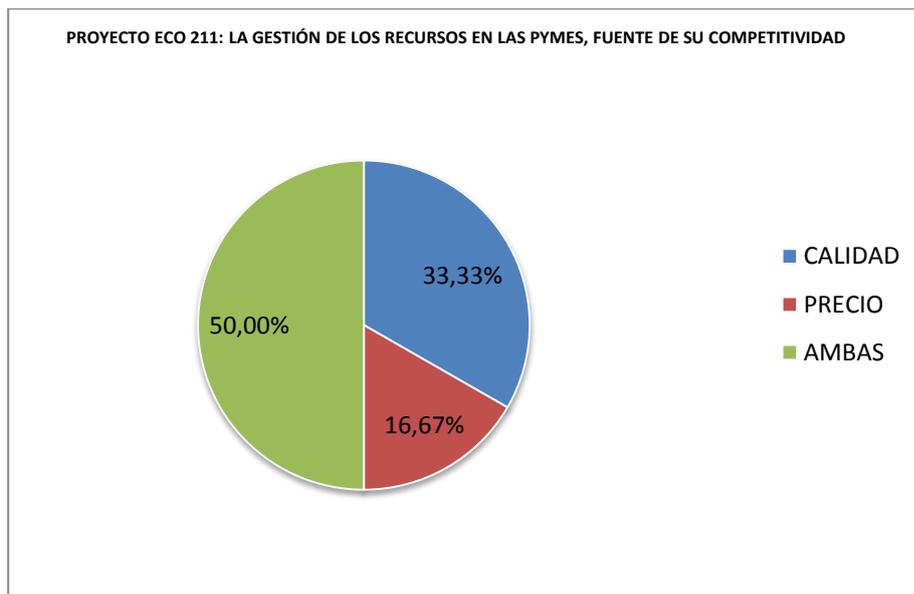


Capacidad empresarial				
-----------------------	--	--	--	--

La matriz redes, permite investigar la relación entre la categoría de recursos y su impacto en la estrategia, lo que a su vez desarrolla la justificación de la inversión en algunas categorías de recursos más en que en otras, dependiendo del perfil competitivo de la empresa.

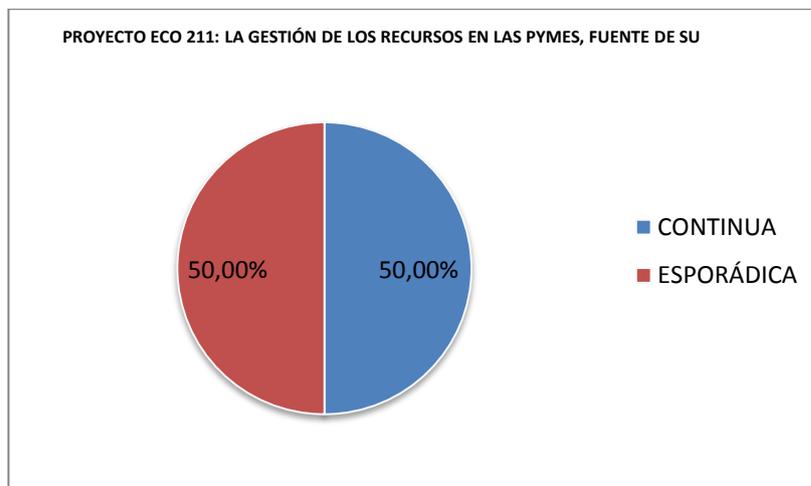
Así también podemos identificar recursos más segmentados que otros y los recursos transversales, es decir los que atraviesan todas las características de la estrategia y serán en donde las empresas y en especial las PyMEs deberán invertir su mayor potencial en formulación, implementación y control.

IV.2. ENFOQUE DE LAS ESTRATEGIAS



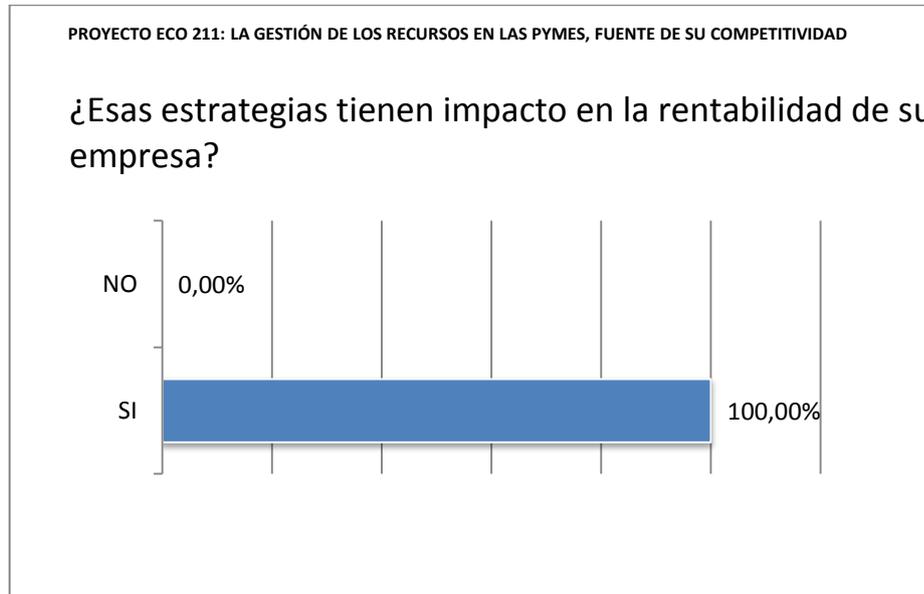


IV.3 FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

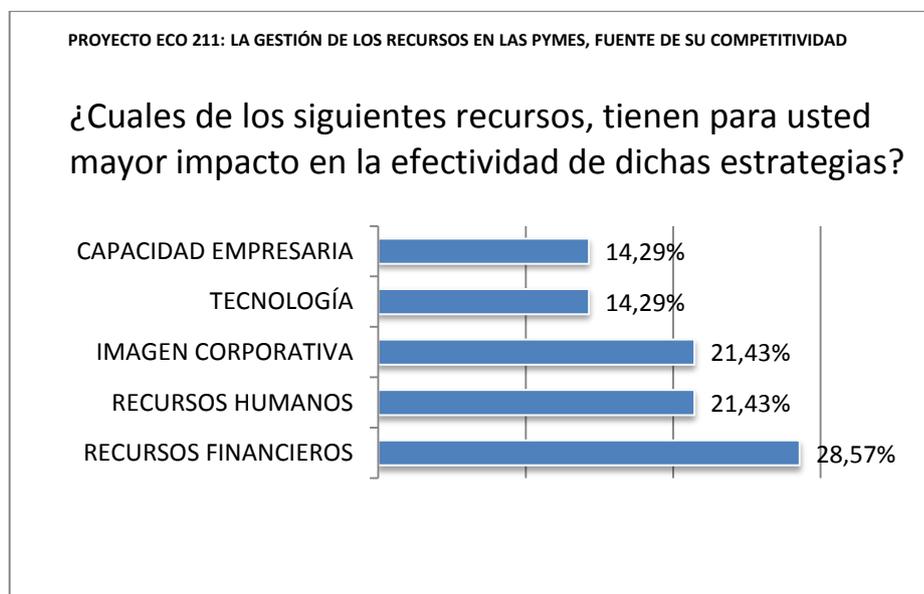




IV.4. IMPACTO DE LAS ESTRATEGIAS EN LA RENTABILIDAD DE LAS EMPRESAS



IV.5. IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS EN LAS ESTRAGIAS





V. CONCLUSIONES.

Aplicación a Matriz Redes

Retomando la matriz REDES, vemos según la muestra que:

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 %

1. Las estrategias y los recursos son transversales a las empresas y se retroalimentan.
2. Las estrategias se gestan en el frente interno gracias a la gestión de recursos y se ponen a prueba en el frente externo, en el negocio.
3. Las estrategias se formulan y se implementan para mejorar los vínculos con los clientes.
4. Las empresas están más preocupadas por los recursos generadores de costos que los generadores de valor
5. Las empresas valoran más la calidad que los precios
6. Las empresas consideran que las estrategias que formulan e implementan tienen un alto impacto en la rentabilidad.



7. Las empresas aplican en igual intensidad estrategias esporádicas o continuas.

V. 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 metalmeccánicas 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, 2° reimpresión, Barcelona, 1999.
- Hitt, Michael A; Ireland, R. Duane; Hoskisson, Robert E., Administración Estratégica. Competitividad y conceptos de globalización, Thomson, 5° 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.; Strickland, A.J., Administración Estratégica, Textos y casos, McGraw Hill, 13° Edición, México, 2003.

