UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ESTADÍSTICA

CARRERA DE POSGRADO

DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

Tema: El impacto de la gestión de los Recursos, en las estrategias de crecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas, en la ciudad de Rosario (Período 2010-2013).

Autor: CP. Adriana Célide Amigo

Director: Dra. Patricia Bonatti

Fecha: 18 de Mayo de 2021

Resumen:

En los últimos años, los cambios estructurales ocurridos en las variables que determinan el estado de desarrollo y crecimiento de los distintos sectores industriales, han afectado notablemente los índices de liquidez de las empresas, su posibilidad de crecimiento, su capacidad de endeudamiento, su posibilidad de reconversión, razón por la cual el presente trabajo de tesis, se compromete con el estudio exploratorio y concluyente de las variables que sostienen la competitividad interna de las pequeñas y medianas empresas y que más luego respaldarán su competitividad externa.

Las culturas empresariales se ven afectadas, pues está cambiando la cultura del mercado.

La preocupación del consumidor por una mejor calidad de vida, su mayor nivel de información y la pérdida de su poder adquisitivo, determinan una fuente de volumen de negocios que puede considerarse tanto una oportunidad ó como una amenaza, impactando en la disminución de los volúmenes de demanda primaria y selectiva de las empresas, lo que afecta sus volúmenes de venta y su perdurabilidad consecuente.

Considerando que las fuentes metodológicas y curriculares sobre las que trabaja la presente tesis, se basan estructuralmente en la Administración, el Planeamiento Estratégico, la Comercialización, los Costos y Gestión y el Control de Gestión, consideramos que dichas áreas académicas y científicas se encuentran directamente enriquecidas, desde que la metodología plantea, como fuente inspiradora la interrelación permanente entre los conceptos teóricos y la realidad.

La presente tesis, se compromete con la identificación de las políticas de mejoras en la gestión de los recursos de las pequeñas y medianas empresas, para el período bajo análisis (2010-2013) en la ciudad de Rosario, analizando su relación con sus estrategias de crecimiento, desarrollando recomendaciones para la eficaz y eficiente gestión de recursos, dado que dicha gestión impacta directamente en el perfil competitivo de la empresa, afectando consecuentemente su capacidad para desarrollar ventajas competitivas sostenibles, a partir de su mejor propuesta de valor.

Palabras claves:

PyMEs - Gestión - Recursos - Estrategias - Crecimiento

DEDICATORIAS

En memoria de mis padres, que tanto me alentaron a estudiar, a escribir, a producir, a ser metodológica, a inspirarme en la verdad, en los verdaderos valores, en la ética, en el esfuerzo, en el compromiso por mis objetivos, en mi familia, en mis hijos, en el aula, en mis alumnos, ¡Gracias Raúl y Célide!, los amo eternamente.

A mis hijos Juan Manuel, Paula María, María Florencia, Fernanda, Marcelo, Sergio, y a mis nietos Luisina, Juan Ignacio, Lucas, Bautista, Emilia, Emma, Sara, Tomás y Juan.

Todos ellos, me inspiran a ser una mejor persona, todos los días.

Adriana Célide Amigo

AGRADECIMIENTOS

A la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la UNR, por constituir mi gran casa de Altos Estudios, en la que me he formado como profesional, como docente y como investigadora.

Al Dr. Jaime Abut, quien con sus enseñanzas, me motivó a elegir este camino de formación y de ejercicio profesional..

Al Dr. Sergio Audisio, quien me acompañó en los primeros tramos de la formulación de mis tesis doctoral. Su fallecimiento, en un momento crucial de esta tesis, me deja el legado de seguir con ella, a pesar de los obstáculos y las pruebas que el recorrido nos plantea.

A la Dra. Patricia Bonatti, quien acepta continuar con la Dirección de esta tesis doctoral, por acompañarme en el trayecto final de su formulación, implementación y control, agregando disciplina, interrogantes, desafíos y luz en una parte tan trascendente de este trabajo y de mi carrera profesional.

A los representantes de entidades intermedias referentes del sector, pues con su aporte, agregaron la mirada externa y comprometida sobre una problemática muy compleja, la que no podía ser observada e interpretada, tan sólo desde la experiencia de las PyMEs entrevistadas.

A las empresas PyMEs, que fueron entrevistadas, y que participaron de las metodologías cuantitativas descriptivas y cualitativas perceptivas, pues con su testimonio, facilitaron la comprensión de un modelo, que si bien no es el único modelo a seguir, aporta información cuali-cuantitativa, aplicable a un proceso de mejora en la dinámica bajo estudio.

A quienes colaboraron con su edición final.

Adriana Célide Amigo

INDICE

TEMA		PÁGINA
I.	**Introducción**	7
I.1 Planteamiento del Problema		**7**
I.2. Estado del arte		**8**
I.3. Objetivos, Objetivo General, Objetivos específicos		**17**
I.4. Hipótesis		**18**
I.5. Relevancia del trabajo y justificación de la aplicación metodológica		**19**
I.6. Limitaciones		**20**
II.	**Metodología**	**22**
II.1. Aspectos metodológicos		**22**
II.2. Variables de análisis		**23**
II.3. Temporalidad		**26**
II.4. Fuentes de Información		**28**
II.5. Antecedentes		**28**
II.6. Indicadores		**29**
III.	**Marco Teórico**	**38**
III.1. Las PyMEs. Caracterización como unidad de gestión y de decisión		**38**
I.	¿Qué es una PyME?. Su caracterización.	**38**
II.	¿Cómo es el proceso decisional en las PyMEs?	**52**
III.	Las PyMEs, ¿se encuentran comprometidas en el proceso de generación de valor para sus clientes?	**61**
IV.	La relación entre las Estructuras Organizativas y las Estructuras Familiares de las PyMEs	**66**
V.	Reflexiones Finales	**71**
III.2. Las competencias centrales		**72**
I.	El concepto de competitividad	**72**
II.	Las competencias centrales	**76**
III.	El frente interno de la empresa	**83**
IV.	Requisitos para el desarrollo de competencias actuales	**85**
V.	Requisitos para el desarrollo de competencias nuevas	**86**
VI.	Frente Interno vs Frente externo. Su complementariedad frente a la caracterización de las PyMEs	**88**
VII.	La dotación de los Recursos en las PyMEs	**95**
VIII.	La movilidad y el apalancamiento de los Recursos	**138**
IX.	La importancia de la cadena de valor en la gestión de los Recursos	**148**
X.	La formulación, imp. y control de un área de decisión de gestión de recursos. Bases de apalancamiento y Competitividad interna.	**156**
XI.	Matriz Redes	**159**
XII.	Reflexiones Finales	**162**
III.3. Las estrategias genéricas de la empresa y su relación con las estrategias de crecimiento. Aplicación a PyMEs.		**164**
I.	El Origen de la Formulación de una Estrategia	**164**
II.	Conceptualización de Estrategias Genéricas	**166**
III.	Enumeración de Estrategias Genéricas	**167**
IV.	Fundamentos y Sustentabilidad de Estrategias Genéricas	**169**
V.	Otros caminos estratégicos complementarios	**179**
VI.	Estrategias de Crecimiento	**187**
VII.	La Estrategia según la situación de la Industria y de la Empresa	**190**
VIII.	La Formulación y la Implementación de las Estrategias Genéricas y de Crecimiento en las PyMEs	**191**
IX.	Reflexiones Finales	**196**
III.4. La arquitectura de las decisiones, la teoría del empujón y su impacto en la gestión de los recursos en las PyMEs		**198**
I.	Volviendo a las fuentes	**198**
II.	El equilibrio de la organización. Su impacto en el desarrollo de las capacidades distintivas	**205**
III.	Relación entre la arquitectura de las decisiones y la gestión de recursos	**211**
IV.	Recopilando teoría	**220**
V.	Reflexiones finales	**223**
IV.	**Presentación del Modelo**	**225**
IV.1. Matriz CC/ME Re		**225**
I.	Análisis exploratorio descriptivo sobre indicadores de gestión	**225**
II.	Matriz Conceptualización, Conocimiento del Recurso/Medición Indicadores de Gestión	**226**
III.	Reflexiones finales	**287**
IV.2. Medición por percepciones. Técnicas Proyectivas sobre Estudio Cualitativo.		**288**
I.	Variables de Análisis	**288**

II.	Metodología Soporte	**289**
III.	Simbología	**291**
IV.	Textos disparadores	**292**
V.	Conclusiones	**308**
VI.	Reflexiones Finales	**310**
IV.3. Opinión de Expertos		**318**
I.	El fundamento de la opinión y observación de terceros acreditados	**318**
II.	Desarrollo de las PyMEs del Sector en el Período bajo estudio	**319**
III.	Conocimiento de las Fortalezas y Debilidades propias para el desarrollo del negocio	**321**
IV.	Financiamiento de las operaciones con Capital Propio o ajeno. Acceso al Crédito Bancario, Público o Privado	**322**
V.	Categoría de Recursos más utilizados por las PyMEs, en el período bajo estudio	**324**
VI.	Recursos de mayor y mejor disponibilidad para las PyMEs.	**326**
VII.	Relación entre la Gestión de Recursos y las Estrategias de Crecimiento de las PyMEs	**327**
VIII.	La línea Fundacional de la PyME	**328**
IX.	Metodología utilizada por las PyMEs para selección de su personal. Políticas de Desarrollo de Personal	**339**
X.	Inversión de la PyME en Tecnología en Innovación	**330**
XI.	Inversión de la PyME en Recursos Físicos	**330**
XII.	Acciones de las PyMEs para desarrollo y cuidado de su marca	**331**
XIII.	El Empresario PyME como un recurso más	**331**
XIV.	Reflexiones Finales	**332**
V.	**Conclusiones.**	**334**
VI.	**Glosario**	**356**
VII.	**Bibliografía**	**363**
VIII.	**Anexo de Herramientas de Relevamiento**	**368**
IX.	**Anexo de Resultados Obtenidos**	**377**
X.	**Índice de tablas e ilustraciones**	**381**

I. INTRODUCCIÓN

I.1. Planteamiento del Problema

> *"Una pregunta de investigación pertinente deberá estar formulada de tal manera que resulte posible su posterior comprobación empírica (debe ser posible derivar de ella una experiencia, un escenario o situación observable en que pueda ser abordada a la luz de los hechos que quieren conocerse) y debe prever como respuesta esperable algún tipo de conocimiento (o conocimiento científico) no disponible antes de realizada la investigación." (Ynoub, 2011, p.50)*

Problema General

¿Las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Rosario, desarrollan una estrategia de gestión de recursos, sostenida en la valoración interna y externa de los mismos, (en el período bajo análisis)?

Problemas Específicos

¿Qué relación existe entre los niveles de conocimiento de los recursos y la rentabilidad de las pequeñas y medianas empresas?

¿El apalancamiento de los recursos de las pequeñas y medianas empresas, es el resultado del impacto del contexto o de las estrategias genéricas, desarrolladas por las mismas?

¿Qué relación existe entre los recursos y los objetivos de crecimientos de las Pequeñas y Medianas empresas

¿Qué nivel de inversión se ha realizado en activos fijos, en investigación y desarrollo, en formación de recursos humanos, en gestión de la calidad, en gestación de valor para la imagen corporativa?

I.2. Estado del Arte

Drucker (1998) analiza en su obra “La Gerencia”, que para conocer la naturaleza de una empresa, debemos partir de su propósito, el que debe ser exterior a ella misma. Y define como el propósito principal de una empresa el de crear un cliente. Y es desde esta concepción, que los recursos de la compañía comienzan a tener valor, en el momento que el cliente determina la naturaleza de la empresa, con su voluntad por pagar por un producto o artículo, convirtiendo a los recursos económicos en riqueza. En su obra, muy anticipadamente comienza a hablar de incompetencias, (Drucker, 1998, p. 44) antes de que Hammel y Prahalad hablen de competencias esenciales (Hammel y Prahalad, 1999, p. 291). Según Drucker, en todos los casos la acción empresaria la determina el cliente, criticando la definición ingenieril de calidad, argumentando que se trata de algo de difícil ejecución, complicado y que cuesta dinero, lo que alude no a la calidad sino a la incompetencia. Desde este punto de vista, la teoría de Drucker, cuando comienza a caracterizar a la empresa y en su estrategia de valor, le asigna dos funciones básicas: la innovación y la comercialización. Dice que son las únicas funciones que generan resultados, el resto sólo genera costos (Drucker, 1999, p. 44).

Señala a la Comercialización y a la Innovación cómo áreas de apalancamiento de la utilidad, estableciendo que la Comercialización atraviesa a toda la empresa y que la Innovación es fundamental para el desarrollo económico. En este marco conceptual, Drucker comienza a referirse a los recursos como recursos productores de riqueza, para cumplir su propósito de crear un cliente. (Drucker: 1999, 48) y así se refiere a la productividad como el equilibrio entre todos los factores de la producción que otorgará el mejor producto al menor precio posible, comenzando a insertar el concepto de valor. Reflexiona sobre la sustitución de activos como factor clave del aumento de la productividad, aunque a veces este proceso pase inadvertido.

Y así expresará, que el aporte genuino de capital estará directamente relacionado con la provisión de valor al expresar:

> Sin embargo, el planeamiento, el diseño y la instalación de equipo de capital es solo una parte del aumento de la productividad

> obtenido mediante la sustitución del músculo por el cerebro. Tienen por lo menos la misma importancia el aporte realizado mediante el cambio directo del carácter del trabajo, del que requiere fuerza de trabajo manual, especializada o no, de muchas personas, al que necesita el análisis teórico y el planeamiento conceptual sin inversión de equipo de capital (Drucker, 1999, p. 48).

Cuando Drucker (1999) habla de productividad de factores, dice también que se deben fijar objetivos (quizás parámetros o indicadores) que tengan en cuenta los factores que afectan la productividad. También habla de la administración de la empresa al referirse a gestión de recursos y observa que del análisis de la actividad empresarial como creación de un cliente por medio de la comercialización y la innovación, se deduce que siempre la administración de una empresa debe tener carácter empresarial, con un desempeño administrativo, del que dependerán los objetivos empresariales y en donde la estructura se deberá subordinar a la estrategia (Drucker, 1999, p. 51). Al referirse puntualmente a los recursos, expresa que la empresa debe ser capaz de atraer los mejores recursos (recursos humanos, naturaleza y recursos de inversión) y aplicarlas para uso productivo. Cuando se refiere a los Recursos Humanos, comienza a hablar de la necesidad del desarrollo y medición de sus conocimientos como de sus actitudes. Ya expresa la necesidad de las instalaciones físicas y las materias primas, como así también la necesidad de contar con políticas de obtención y desarrollo de capital (Drucker, 1999, p. 76).

Drucker, expresa que la capacidad de crecimiento de una empresa depende de su habilidad para atraer a dos categorías de recursos estratégicos: los recursos humanos y el capital, afirmando que “una empresa que no puede atraer a los individuos y al capital que necesita, no durará mucho tiempo” (Drucker, 1999, p. 76).

Cuando analiza la gestión de los recursos, expresa que los objetivos relacionados con los recursos, deben determinarse en un doble proceso: el punto de partida son las necesidades de la propia empresa para desarrollar su

estrategia, la que luego se dirigirá hacia el exterior, hacia el mercado de tierra, fuerza de trabajo y capital. Y el restante punto de partida son estos mismos mercados, los que se deberán proyectar hacia la estructura, la dirección y los planes de la empresa. Plantea un cambio hasta filosófico respecto a la adquisición de los recursos para no impactar negativamente en la utilidad de la empresa cuando hacer referencia a que la política a seguir no relativa a la compra y adquisición de recursos en función de lo que la empresa debe hacer sino qué hacer con los recursos disponibles, de manera tal de aprovechar al máximo su capacidad (Drucker, 99, p. 77). En este proceso Drucker otorga un rol fundamental al proceso de racionalización de los objetivos en busca del crecimiento, estableciendo la necesidad de tres tipos de equilibrio: el objetivo se deberá alinear con la rentabilidad alcanzable, teniendo en cuenta las demandas del futuro más cercano y del largo plazo, trabajando como vasos comunicantes los desempeños a alcanzar y luego alcanzados en las distintas áreas (Drucker, 1999, p.81).

John Buckley (1999), en “Cómo crecer con ventaja competitiva” expresa, que los líderes tecnológicos, serán aquellas organizaciones que estén en capacidad de manejar, de manera efectiva y eficiente, los procesos de desarrollo e innovación para la empresa. Señala que la diferenciación se sostendrá en la correcta selección de productos en función del conocimiento de las necesidades de los clientes (Buckley, 1999, p.11). Es otro de los autores que sostiene como fuente de la ventaja competitiva sostenible, las competencias centrales que genera la gestión de los recursos, al expresar que las competencias para desarrollar los productos, provendrán de recursos internos, a medida que se incrementen también las combinaciones tecnológicas (Buckley, 1999, p.11). Su teoría, despega fuertemente el concepto innovación del concepto tecnología, afianzando la interrelación entre innovación y nuevas ideas que tienen que ver con las nuevas necesidades del mercado, las que pueden inspirar nuevas maneras de implementar la estrategia corporativa. También señala la necesidad de achicar las distancias entre capacidades y competencias no siendo siempre el outsourcing, el único método para hacerlo. Sustenta el éxito del cambio en la superación de las barreras culturales en el interior de la empresa a través del manejo de las

comunicaciones. Cuando habla de la gestión de recursos para el crecimiento, le da gran soporte a la influencia de la innovación y a los cambios en la estructura que la innovación generará (Buckley, 99, p. 111).

De esta manera, reivindica a la flexibilidad como fuente de apalancamiento de los recursos cuando describe a la organización flexible y en constante proceso de aprendizaje, como aquella que reconoce que al poner a funcionar sus fortalezas administrativas y de comunicaciones de su personal, puede llegar a crear para aquellas personas, roles que impacten positivamente en el desempeño de las mismas y que a su vez sean motivadores de la realización en las personas (Buckley, 99, p. 115).

En febrero de 1996, en oportunidad de asistir a un Seminario acreditable de Doctorado, dictado por la Dra. Zulima Fernández de la Universidad Carlos III de Madrid, en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional de Las Palmas de Gran Canarias, España, titulado: *"Bases internas de la competitividad de las empresas"* (Fernández, 96) la Dra. Fernández habla de la necesidad de la correcta conceptualización de recursos para ponerlos a funcionar y de su posterior evaluación con indicadores concretos, los que podrán a su vez confrontarse con la evaluación que de ellos realiza el mercado. Fernández y Revilla, en "Hacer de la necesidad virtud: los recursos de las PyMEs" manifiestan que el estudio de los problemas de competitividad de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) no representa una problemática nueva.

Lucas (como se citó en Fernández y Revilla, 2010), anticipaba en 1978, que el mundo iba a verse dominado por las grandes empresas, sin embargo Fernández y Revilla, aclaran que dicha predicción nunca se cumplió. (Fernández y Revilla, 2010).

Fernández y Revilla, sostienen la importancia de la gestión de recursos, más sobre la correcta utilización que el tener o no tenerlos, cuando expresan:

> Ahora bien, tan importante, si no más, que tener recursos es utilizarlos adecuadamente. Esto centra la atención en la necesidad de gestionar los recursos que posea la empresa,

> problema al que, curiosamente el enfoque basado en los recursos no ha dedicado atención (Fernández y Revilla, 2010, p. 54).

Amigo, toma la teoría de Fernández en su obra “Negocios con Valor”, cuando expresa que debilidad no es no tener recursos, sino no saber lo que se tiene, siendo fuente de ventaja competitiva, los recursos que simultáneamente reúnen las siguientes características: valorables; escasos; difíciles de imitar y sin sustitutos (Amigo, 2009; 2012; 2017).

Fernández y Revilla, (2010), mencionan especial interés en las políticas de identificar, renovar, combinar, reconfigurar y apalancar la dotación de recursos como fuente de ventaja competitiva en las empresas que como las PyMEs no tienen acceso a los recursos escasos y valiosos.

Sobre la caracterización de los recursos que impactarán positivamente en las estrategias de las empresas, Hamel y Prahalad (1999) en “Compitiendo por el futuro”, hablan de la estrategia como apalancamiento y establecen como punto de partida:

- Las vías específicas que tienen las empresas para apalancar los recursos, expresando que la primera premisa es que la empresa puede ser concebida como una cartera de recursos técnicos, humanos, financieros, etc. y como una cartera de productos o de unidades de negocios alrededor del mercado (Hamel y Prahalad, 1999, p. 209).

- A igual que Fernández, establecen como segunda premisa que la limitación de recursos no es un obstáculo para obtener el liderazgo, citando los cambios estratégicos generados por empresas que se consideraban invencibles, IBM, por ejemplo (Hamel y Prahalad, 1999, p. 209).

- La tercer y muy importante premisa, es relativa a las diferencias que se dan en los mercados, entre las empresas existentes y los impactos competitivos, que son capaces de generar tan solo con una cantidad dada de recursos (Hamel y Prahalad, 1999, p. 209).

- La cuarta y no menos significativa premisa habla de que las diferencias en las estrategias, se generan incrementando la productividad de los recursos y no la inversión en los mismos, estableciendo que la estrategia de apalancamiento de los recursos se deberá basar en concentrar; acumular; complementar; conservar y recuperar los recursos (Hamel y Prahalad, 1999, p. 209).

En la misma obra, Hamel y Prahalad (1999), manifiestan que una empresa es un conjunto de competencias esenciales, estableciendo que hay muchas competencias que no lo son, estableciendo que las mismas deben contribuir desproporcionalmente al valor que perciben los clientes, puesto que las mismas son las cualificaciones que permiten a una empresa ofrecer un beneficio esencial a los clientes. Sostienen entonces, las diferencias entre las competencias que son esenciales de las que no los son, en parte en una distinción entre los beneficios que son esenciales para los clientes y los que no lo son.

Este, es un principio similar al de Michael Porter en “Crear las ventajas del mañana”, capítulo de la obra “Repensando el futuro”, cuando expresa que:

> La verdad fundamental en estrategia es que una empresa no puede sencillamente serlo todo para todas las personas y hacer un buen trabajo a la vez. La estrategia requiere elecciones. Se debe decidir qué tipo de valor se quiere para entregarlo a quien (Gibson, Rowan y Otros, 1997 pp. 63-64).

Retomando la teoría de Hamel y Prahalad, los autores hablan de desarrollar sus competencias esenciales:

- estableciendo un proceso de identificación de las mismas;
- implicando a las unidades estratégicas de la empresa en el proceso de crear una arquitectura estratégica, para adquirir competencias que impliquen a toda la empresa;
- definiendo prioridades para el proceso de crecimiento de la empresa;
- asignando correctamente los roles en este proceso;

- generando un correcto proceso de asignación de recursos;
- estudiando el proceso de adquisición de competencias de la empresa versus el de la competencia;
- controlando periódicamente el desenvolvimiento de dichas competencias esenciales y por último, organizando un equipo de personas que se consideren responsables y dinamizadoras de las competencias esenciales de la misma (Hamel; Prahalad: 1999).

Sáez de Viteri Arranz, D. en su trabajo “El potencial competitivo de la empresa: recursos, capacidades, rutinas y procesos de valor añadido” (Sáez de Viteri Arranz, D, 2000), establece que en los mercados cada vez más globalizados, la clave de la permanencia de estrategias competitivas es la diferenciación sobre la base de la gestión de recursos, potenciando aquellos recursos que la empresa tiene como propios y que la diferencian de la competencia.

Las teoría de los recursos y de las capacidades, estudia las potencialidades propias de la empresa, para lograr la ventaja competitiva tras la idea de que son los recursos propios, los que llevan a la empresa a seleccionar las oportunidades, todavía por explotar, para las que está mejor dotada.

Amit y Schoemaker (como se citó en Sáez de Viteri Arranz, D, 2000) manifiestan que

> Los recursos en sí mismos no son proveedores de ventaja competitiva, sino que ésta depende de cómo se utilizan y con qué habilidad se gestionan. Por lo tanto de la habilidad de combinar los recursos tangibles e intangibles de los que dispone la empresa sobrevienen las *capacidades o competencias* de la misma (Amit, R. y Schoemaker, P. J., en Sáez de Viteri Arrans, D, 2000, p. 74).

Nelson y Winter (como se citó en Sáez de Viteri Arranz, D, 2000) consideran que en las empresas, se pueden desarrollar capacidades innovadoras a partir de una serie de rutinas, acciones y actividades, mediante sus habilidades y capacidades para hacer, crear o modificar algo mejorándolo mediante la manipulación de los recursos que posee la empresa. Este es un concepto

realmente alentador y posibilitador, pues, no limita la posibilidad de crecimiento de la PyME a la dimensión de su volumen de negocio ni a las variables positivas del contexto, sino que instala la posibilidad de la mejora, a partir del aprendizaje.

Barney, I.B, (como se citó en Sáez de Viteri Arranz, D, 2000) en su teoría de los recursos, va más allá, al definir los recursos:

> y considera que no todos los atributos de los que dispone una empresa pueden ser considerados como recursos. Sólo aquellos que exploten las oportunidades y neutralicen las amenazas del entorno se podrán considerar como atributos válidos y por tanto recursos generadores de ventaja competitiva (Barney, I.B, en Sáez de Viteri Arranz, D, 2000, p.78)

Según Sáez de Viteri Arranz, D. la teoría de las capacidades suma dinamismo al enfoque, que el enfoque basado en los recursos, pues implica posibilidad de dinamizar y mejorar la performance del recurso, Mahoney, J. y Pandian, J.R. (como se citó en Sáez de Viteri Arranz, D, 2000), la tratan asociando la idea de flujo a las capacidades y la idea de stock a los recursos.

Amit, R. y Schoemaker, P. J., (como se citó en Sáez de Viteri Arranz, D., 2000), integran las dos teorías en la Teoría de los Recursos y Capacidades:

> Según los autores: "los recursos, que son el stock de factores disponibles que posee o controla una empresa, son convertidos en productos o servicios finales usando un amplio rango de otros activos y mecanismos de vinculación tales como tecnología, sistemas de información para la gestión, sistemas de incentivos, clima de confianza entre la dirección y los trabajadores, entre otros" cuya interrelación forma el conjunto de capacidades de la empresa (Amit, R. y Schoemaker, P. J.; en Sáez de Viteri Arranz, D, 2000, p. 80).

Según Sáez de Viteri Arraz, D. (2000), los recursos disponibles deben ser optimizados, agregando flexibilidad e interconexión a la organización, para que la información fluya en base a las normas de la autoridad y el orden. Así lo afirma Cuervo, A., (como se citó en Sáez de Viteri Arranz, D, 2000), cuando

afirma que “los sistemas de dirección o capacidades directivas, la arquitectura organizativa y sus rutinas, la cultura y normas que sostienen y desarrollan las capacidades y las hacen difícilmente replicable”.

Hiit, Ireland y Hoskisson, (2003) presentan un modelo orientado a los recursos, explicando que la empresa deberá identificar los recursos con los que cuenta para formular su estrategia en comparación con la de sus competidores; identificar las capacidades para brindar una oferta superior; determinar el potencia de esos recursos para la generación de ventajas competitivas sostenibles; desarrollarlos en una industria atractiva, eligiendo la estrategia que le permita a la empresa potencializar sus competencias centrales con relación a las oportunidades del mercado (Hiit, Ireland, 2003).

Munuera Alemán y Rodríguez Escudero, expresan que los recursos de la empresa, son fuente de capacidad estratégica y de competitividad toda vez que dichos recursos se adecúen a las demandas del entorno. (Munuera Alemán; Rodríguez Escudero, 2007). Y a igual que los autores anteriormente citados, afirman que la posesión de recursos no siempre es fuente de ventaja competitiva, dado que su verdadero valor estriba en su sustentabilidad. Esta sustentabilidad generará inestabilidad entre los competidores de la empresa toda vez que esa competencia sea inimitable:

> *“Si anteriormente asimilábamos la estrategia a la consecución de una ventaja competitiva sostenible, ahora debemos tener muy presente que hay que examinar los recursos y las habilidades de la empresa puesto que se van a constituir en las principales fuentes de ventaja. Tales recursos y habilidades serán tanto más importantes cuanto más difícil sea para la competencia conocer el funcionamiento interno de la empresa en el proceso de adecuación de los recursos a las oportunidades de mercado”* (Munuera Alemán; Rodríguez Escudero, 2007, p.37).

Amigo, también agrega en “Negocios con Valor” (2012, 2017), que la empresa ha de mejorar su potencial de competencias esenciales al planificarlas y desarrollarlas en el marco de círculos virtuosos, toda vez que se deberán plantear objetivos orientados al mercado; compartidos; comprometidos en un

trabajo común y generadas en una red de relaciones basada no en la estructura jerárquica sino en el nivel de prescindencia respecto de su implicancia en la estrategia corporativa (Amigo, 2012, p.164).

Las investigaciones realizadas y dirigidas por Amigo, en "*Bases internas de la competitividad de las PyMEs y su impacto en el área comercial, en las ciudades de Rosario, Resistencia y Corrientes",* (UNR, UNNE; 2013, 2018) y "La gestión de los recursos en las PyMEs, fuente de su competitividad interna" (UNR; 2018, 2019) determinan que es fundamental el desarrollo de las capacidades, para que se conviertan en distintivas, y en sintonía con Mahoney J, y Pandian (1992) y Amit, R y Schoemaker (1992) determinan claramente la diferencia entre lo que significa stockear recursos y dinamizar capacidades, avanzando sobre la base de poder crear un área staff de gestión de los recursos, para dinamizarlos, apalancarlos y convertirlos en capacidades distintivas, que permitirán generar las ventajas competitivas sostenibles.

I.3. Objetivos

General

- Interpretar, analizar y estudiar el grado de conocimiento que posee la Dirección de las PyMEs, sobre la gestión de recursos, el nivel de aplicación y apalancamiento de los mismos y su consecuente valor de mercado, mediante el desarrollo de indicadores de gestión, tanto para determinar el nivel de conceptuación y conocimiento de cada categoría de recursos, como de la aplicación de indicadores de gestión, para evaluar dichas categorías y poder determinar políticas de protección, diferenciación y/o mejoras de los mismos.

Objetivos específicos

- Determinar el impacto relativo de la gestión de los recursos, en las estrategias de crecimiento de las PyMEs.
- Establecer la relación existente entre los niveles de conocimiento de los recursos y el nivel de medición /evaluación de los recursos que

terminarán impactando en la rentabilidad de las pequeñas y medianas empresas.

- Determinar si el apalancamiento de los recursos de las pequeñas y medianas empresas, es el resultado del impacto del contexto o de las políticas desarrolladas por dichas empresas para la formulación, implementación y control de las estrategias de crecimiento, desarrolladas por las mismas, en el marco de sus estrategias genéricas.

- Analizar la relación existente entre los recursos y los objetivos de crecimiento de las Pequeñas y Medianas empresas.

- Estudiar el nivel de inversión, que se ha realizado en cada categoría de recursos.

I.4. Hipótesis

- *"Las PyMEs, en el período bajo estudio, (2010-2013) de la ciudad de Rosario, no realizan gestión de sus recursos, considerando que gestión de recursos, es un proceso que se inicia con la determinación de la correcta combinación de recursos (Financieros, Humanos,*

  Tecnológicos, Instalaciones e Imagen Corporativa) con el objetivo de apalancarlos y potencializar su impacto en sus estrategias de crecimiento, logrando la sustentabilidad. En consecuencia, sus estrategias de crecimiento, no se derivan de un proceso de planeamiento estratégico, sino que tienen más que ver con un aprovechamiento de una oportunidad, proveniente del contexto. (Si la Pequeña y Mediana empresa, estuviera comprometida en un proceso estratégico de formulación de objetivos, tendría en consecuencia responsable y metodológica gestión de recursos, no así a la inversa"

- *"La gestión de los recursos en las PyMEs, funciona en la mayoría de los casos, como un compartimento estanco, no*

pudiendo reflejar, el valor que el empresario le asigna en la gestión"

- "*Las PyMEs desarrollan una política de inversión de recursos, directamente relacionada con las características del sector industrial en el que se desarrollan, sin tener en cuenta los demás factores y sus impactos positivos o negativos. La gestión de los recursos es intuitiva, aleatoria y no forma parte de la etapa análisis del frente interno, en el proceso de planeamiento estratégico*"

- *"Cuando se analizan las competencias centrales, cualquier recurso o capacidad no es fuente de ventaja, pues su verdadero valor estriba en su sustentabilidad."*

- *"Dado que las PyMEs, tienen serias dificultades para la dotación y gestión de recursos escasos y valiosos, tanto por sus características funcionales como por su volumen de negocios, la identificación, conceptualización y evaluación de cada categoría de recurso, representa, un aporte transversal imprescindible, para su mejor gestión y utilización"*

- "*Siendo el Empresario PyME , un recurso clave de su gestión, también es susceptible de convertirse en una de sus principales limitaciones"*

I.5. Relevancia del trabajo y justificación de la aplicación metodológica

La relevancia que el tema de la presente investigación tiene, para abordar y/o resolver el problema real de la gestión de los recursos en las PyMEs y su impacto en sus estrategias de crecimiento, atañe, en sentido amplio (Ynoub, 2001, p.124):

- a la potencial transferencia de resultados para resolver o contribuir a resolver ese tema. El proyecto de tesis, pretende colaborar con las Pequeñas y Medianas empresas de la ciudad de Rosario, en pos de aportar metodologías de análisis, implementación y control, estratégicas que potencialicen su

crecimiento, con el objetivo de apalancar su trascendencia en mercados cada vez más competitivos y con exceso de oferta sobre demanda.

- la relevancia del tema en el marco de la comunidad científica, aun cuando su transferencia al mundo extra científico no sea inmediata o especialmente relevante en el corto plazo, teniendo en cuenta las limitaciones que presentan las Pequeñas y Medianas empresas, en su gestión hacia el crecimiento, tanto por el volumen de sus negocios, por las limitaciones e influencias del frente externo y las inherentes a su frente interno, tales como: sus estructuras fundacionales, con alta presencia de historia familiar, sus procesos decisionales, en la mayoría de los casos, centralizadas en una o dos personas, que provienen del sector fundador, el doble rol que juega el empresario PyME, como dueño de los recursos y como un recurso más, lo que dificulta la interpretación de la relación existente entre la gestión de los recursos, su transformación en capacidades esenciales, su aporte a la propuesta de valor de la empresa y la generación a partir de esta propuesta de valor de sus ventajas competitivas sostenibles.

- dado que el crecimiento de las Pequeñas y Medianas empresas, está muy influenciado por el devenir socio económico en tiempo, espacio y sector industrial al que pertenece la empresa, y teniendo en cuenta que el poder desarrollar una metodología preventiva y anticipadora de la gestión de recursos, puede optimizar la relación entre el perfil competitivo y la ventaja competitiva sostenible, de la PyME, se torna recomendable, proponer una metodología de gestión de los recursos, sobre la base de la medición cuanti cualitativa de la gestión real de sus recursos.

I.6. Limitaciones

Los mediadores para la acción: los instrumentos, y la realidad de la Unidad de Análisis

Un instrumento, es una herramienta que nos permite concretar una acción que hemos planificado previamente. La accesibilidad al instrumento, permite planificar su nivel de utilización, como que es posible planificar lo que se analizará y disponer luego de la herramienta a emplear con ese objetivo

(Ynoub, 2011). Esto plantea una de las primeras limitaciones del presente trabajo de tesis, cual es la elección del correcto instrumento de medición que se adecúe a la realidad de la unidad de análisis.

Es fundamental, la medición de la problemática bajo estudio, en la que el instrumento estará siempre vinculado a los indicadores. En este caso, se aplica un modelo que tiene tres datas enter, para generar la salida de información que nos llevará a las conclusiones. Se utiliza un modelo que acopla el modelo exploratorio descriptivo, aplicado sobre 190 PyMEs, un análisis cualitativo de percepciones y las opiniones de un comité de expertos.

El modelo exploratorio descriptivo, que se basa en un cuestionario con módulos diferenciadores para cada categoría de recursos, aplica sobre la base de la teoría de Zulima Fernández (1996) y de Amigo (2009; 2012; 2017), las variables indicadoras que permitirán medir el nivel de conocimiento del recurso y la medición del recurso a través de indicadores. Aquí claramente la limitación del modelo, es el poder homogeneizar con un grupo de expertos, los valores indicadores del nivel de conocimiento, conceptualización de la categoría de recursos y de los indicadores que permiten medir la eficiencia en el resultado de la gestión de la categoría. Es un trabajo de pares, que deberá tener en cuenta las características del sector industrial en el que se desarrolla la medición.

Respecto de los indicadores cualitativos, el estudio presenta limitaciones debido a la naturaleza de la investigación, que desde este punto de vista, se basa en análisis de percepciones y como tales pueden plantear diferencias que dificultan la homogeneización del resultado, por lo que se trató de contrastar dichas conclusiones con opiniones de expertos, que aportaron la mirada externa sobre el fenómeno.

II. METODOLOGÍA

II.1. Aspectos metodológicos

El presente trabajo de tesis, pretende colaborar con las Pequeñas y Medianas empresas de la ciudad de Rosario, en pos de aportar metodologías de análisis, implementación y control estratégicas que potencialicen su crecimiento, con el objetivo de apalancar su trascendencia en mercados cada vez más competitivos y con exceso de oferta sobre demanda.

Se utiliza un modelo exploratorio descriptivo, cuya unidad de análisis es una muestra representativa de pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Rosario.

La presente tesis, cumple con ciertas etapas en la metodología propuesta:

1- Fundamentación teórica: estudio exploratorio de soporte y antecedentes bibliográficos.

2- Construcción de un modelo cuanti-cualitativo para la investigación concluyente.

3- Relevamiento de PyMEs en la ciudad de Rosario, para realizar un análisis comparativo de su gestión de recursos, referidas a:

- Tecnología
- Recursos Humanos
- Instalaciones
- Recursos Financieros
- Imagen Corporativa

4- Analizar la conceptualización interna de tales bases internas y analizar el valor de mercado de dichas variables, determinar el valor comparativo de las mismas en función del perfil competitivo de las empresas analizadas.

II.2. Variables de análisis

Siendo la variable de análisis la Pequeña y Mediana Empresa, y siendo importante determinar el nivel de conocimiento y medición que la PyME tiene sobre las categorías de recursos, para luego poder desarrollar sus capacidades esenciales, las variables de análisis son las siguientes en las metodologías exploratorias a utilizar

II.2.1.Modelo exploratorio descriptivo

<table>
<tr><th>Categoría de Recurso</th><th>Variables para medir el nivel de conocimiento conceptualización del Recurso</th><th>Variables para medir el nivel de medición evaluación de la categoría a través de indicadores</th></tr>
<tr><td>Recursos Financieros</td><td>1. Modo de financiamiento de las operaciones por horizonte de tiempo y por capital propio o ajeno
2. Herramientas de financiación utilizadas
<table><tr><td>¿Qué herramientas de financiación utiliza?</td></tr><tr><td>CUENTA CORRIENTE</td></tr><tr><td>DESCUENTO DE CHEQUES</td></tr><tr><td>PRÉSTAMO BANCARIO GARANTIZADO</td></tr><tr><td>WARRANTS</td></tr><tr><td>PREFINANCIACIÓN DE M</td></tr><tr><td>PREFINANCIACIÓN DE X</td></tr><tr><td>LEASING</td></tr><tr><td>PRÉSTAMOS BANCARIO A SOLA FIRMA</td></tr><tr><td>SGR</td></tr><tr><td>OTRAS</td></tr></table>3. Aplicación de Recursos Financieros a inversiones, ctes, no ctes, ó ambas</td><td>1. Utilización de coeficientes de gestión financieras
2. Utilización de indicadores de gestión
<table><tr><td>Circulante o solvencia</td></tr><tr><td>Prueba ácida</td></tr><tr><td>Ratio liquidez</td></tr><tr><td>Cobertura gastos fcieros</td></tr><tr><td>Ind endeudamiento</td></tr><tr><td>Ratio liquidez cobertura</td></tr><tr><td>Calificación financiera</td></tr><tr><td>Rotación de activos</td></tr><tr><td>Rotación de clientes</td></tr><tr><td>Período de cobranzas</td></tr><tr><td>Margen de beneficios</td></tr><tr><td>Rentab Corto Plazo</td></tr></table></td></tr>
<tr><td>Recursos Físicos</td><td>1. Valor comparativo de sus activos respecto de la competencia
2. Inmuebles propios o arrendados
3. Porcentaje de uso de la capacidad instalada</td><td>1. Utiliza indicadores de gestión para Medir la eficiencia en la utilización de Activos.
2. Porcentaje de uso de capacidad Instalada
3. Usos complementarios de activos
4. Alianzas con terceros para optimizar el uso de activos</td></tr>
<tr><td>Recursos</td><td>1. Variables de selección de los</td><td>1. Utilización de indicadores de medición</td></tr>
</table>

Humanos	recursos humanos 2. Desarrollo de planes de capacitación 3. Niveles donde desarrolla los planes de capacitación	de gestión de los Recursos Humanos 2. Utilización de indicadores/ cuantificaciones profesionales: técnicas, educativas, control de ausentismo, otros 3. Implementación de planes de medición de Desempeño. 4. Niveles de retribución de sus empleados, Respecto de la media de la industria.
Recursos Tecnológicos	1. Posesión de tecnología protegida 2. Posesión de patentes 3. Disposición y uso de recursos para la innovación	1. Utilización de indicadores para medir nivel de Tecnología 2. Participación en actividades de investigación 3. Proporción del personal de I+D sobre el total 4. Aplicación de SGC 5. Utilización de asesorías técnicas profesionales 6. Incorporación de TICs
Imagen Corporativa	1. Porcentaje de devoluciones 2. Utilización de estrategias de fidelización de clientes 3. Alianzas con proveedores 4. Tipo de relaciones con sus proveedores, continuas o esporádicas	1. Utilización de indicadores para medir la imagen Corporativa 2. Posesión de marcas, logos, colores,, Señaléctica, uniformes de personal. 3. Posee plan institucional de marca 4. Dispone de protocolo y argumento de extensión

II.2. 2. Análisis Proyectivo de Percepciones, técnicas cualitativas

Variables y Unidad de Medición: entrevistas en profundidad a 30 PyMEs con las siguientes variables de análisis, a través de la interpretación de textos seleccionados

PERCEPCIONES, Se le pregunta cuál es su primer percepción sobre el texto	Este indicador mide: II. la Sensibilidad del empresario, lo que es favorable al desarrollo del recurso. 2. Su proactividad a la gestión del recurso
DIFERENCIAS Se le pregunta qué diferencia encuentra entre su realidad y la realidad que el plantea el texto	Este indicador mide: 1. Políticas actuales. 2. Políticas no formuladas. 3. Barreras a la gestión
VALORES POSITIVOS Se le pregunta, cuáles son los valores positivos que encuentra en el texto	Este indicador mide: 1. Lo deseable. Objetivos 2. Modelo a seguir. Capacidad de aprendizaje.
OBSERVABLE Se le pregunta cuáles son los puntos observables en el texto	Este indicador mide: Dificultad de cambio y de adaptación
IDENTIFICACIÓN Se le pregunta con qué se identifica con el texto	Este indicador mide su propensión positiva a: Cambio en la cultura. Capacidad de aprendizaje

II.2.3.Opinión de Expertos

Entrevista abierta a referentes de Cámaras industriales.

Variables de análisis:

- Desarrollo de las PyMEs del sector, en el período bajo análisis
- Conocimiento de las fortalezas y debilidades propias para desarrollar su negocio, en el período bajo análisis.

- Financiamiento de sus operaciones con capital propio y ajeno. Acceso al Crédito Bancario, Público o Privado.

- Categorías de recursos más utilizados por las PyMEs de cada sector industrial.

- Recursos de mayor y mejor disponibilidad por las PyMEs de los Sectores analizados

- Relación entre la Inversión en Recursos y las estrategias de crecimiento de las PyMEs.

- Metodología utilizada por las PyMEs, para las políticas de RRHH y desarrollo de Personal}

- Nivel de Inversiones para Innovación y Tecnología

- Nivel de Inversiones en Recursos Físicos

- Acciones de las PyMEs para desarrollo y cuidado de sus marcas

- El rol del Empresario PyME como un Recursos más, o como el dueño de los recursos.

II.3.Temporalidad

- El tratamiento de la temporalidad abarca el período comprendido entre 2010 y 2013.

- Se decide hacer un corte temporal, para facilitar y simplificar el análisis.

- Según el Informe del Observatorio PyMEs (2015) dicho período se puede subdividir dividir en dos etapas: una etapa de crecimiento desde el 2010 al 2011 y una etapa recesiva desde el 2012 al 2014. En el primer período se, sentía todavía el impacto positivo del incremento en la productividad en el 71 % que las PyMEs experimentaron en el período 2002-2007, con un comportamiento muy similar al de todo el complejo industrial (que también nuclea a las empresas de mayor dimensión) En el período

2007 al 2009, las ventas de las PyMEs manufactureras tienen una baja del 17 %; en el período 2010 al 2011, se produce una recuperación de la producción PyME de un 20 %, alcanzando los niveles de producción del 2007. En los tres años posteriores (2012-2014), según el Informe del Observatorio PyMEs (2015), se experimentó la reducción en la dimensión del conjunto del aparato industrial de las firmas menores, generando un nuevo desplazamiento hacia debajo de las PyMEs industriales. Estos cambios en la estructura PyME manufacturera, no fueron percibidos por los indicadores oficiales ni privados, con el consecuente sesgo propio por la aplicación y utilización de indicadores deflactores que no registraron la verdadera evolución de los precios, y el desempeño de las industrias más grandes, ocultando el desempeño de las empresas más pequeñas, con menor escala de producción.

- Al comienzo de la salida de la crisis del 2008, el empresariado PyME, según el Informe del Observatorio PyME (2015), experimentó un mayor optimismo, que sin duda afectó de manera positiva el nivel de actividad, generando un comportamiento de ciertas variables del contexto facilitaron el dinamismo de la actividad económica, en la etapa de crecimiento, en el período 2010-2011. Durante los tres primeros trimestres de 2013, según el Observatorio PyME (2015), se observó una caída en el nivel de productividad de las PyMEs industriales, que se sumó a la desmejora de su productividad laboral del 3, 6 %, con respecto al año 2012, ampliándose la brecha de productividad entre grandes y pequeñas empresas, que se viene verificando desde el año 2008. (2015).

- Ambos quiebres periódicos y antagónicos representaron influencias de alto impacto en distintas variables determinantes de la competitividad de las PyMEs, en el período bajo estudio:

  - ✓ *Determinantes del frente interno*

- ✓ *Impacto en el apalancaron en el frente interno*
- ✓ *Influencia en la generaron mayor o menor compromiso* tanto por el frente interno como por el frente externo a la empresa

- Todas estas consideraciones relativas al período bajo estudio, representan un escenario muy enriquecedor para permitir verificar la hipótesis y poner a prueba cada uno de los problemas inspiradores de la presente tesis.

II.4. Fuentes de información

- **Fuentes Primarias**

  Entrevistas a una muestra representativa de PyMEs de la ciudad de Rosario, (190 casos) aplicando metodología exploratoria descriptiva cuantitativa.

  Entrevistas en profundidad, con aplicación de técnicas proyectivas a 40 PyMEs de la ciudad de Rosario.

  Opinión de expertos: Entrevistas a Responsables de Entidades Intermedias de la ciudad de Rosario.

- **Fuentes Secundarias**

  Datos relevados en el sector

  Informe 2013-2014 de la Fundación Observatorio PyME. (2015) ISBN 978- 987-1659-22-7

  Informe IERAL de la Fundación Mediterránea (2010). Año 18. Ed 114 (Arazi, Baraele: 2012).

  VI° Conferencia Anual Fundación Observatorio PyME "Situación actual y perspectivas 2009-2010 de las PyMEs argentinas" (2009).

II.5.Antecedentes

- **Proyectos de investigación dirigidos por la autora:**

- 2020-2024 “La formulación, implementación y control de un área de decisión de gestión de recursos en las PyMEs” (en ejecución).

- 2018-2019. “La gestión de los Recursos en las PyMEs, fuente de su competitividad interna”. UNR.

- 2013-2017. “Bases Internas de la Competitividad de las PyMEs y su impacto en el área comercial en las ciudades de Rosario, Resistencia y Corrientes. UNR. UNNE”.

- 2014- 2015: “La relación existente entre la demanda de cualidades por parte de las organizaciones y la oferta de capacidades de los jóvenes profesionales en ciencias económicas de la ciudad de Rosario”.

- **Producción científica sin referato, elaborada por la autora**

- 2009. “Negocios con Valor”. 1° Edición. Editorial Fundación Ross. Argentina. ISBN 978-987-1133-89.5

- 2012. “Negocios con Valor”. 2° Edición. Editorial Fundación Ross. Argentina. ISBN 978-987-1133-89-5

- **Producción científica con referato, elaborada por la autora**

- 2009. “Negocios con Valor”. 1° Edición. Editorial Fundación Ross. Argentina. ISBN 978-987-1133-89.5

- 2012. “Negocios con Valor”. 2° Edición. Editorial Fundación Ross. Argentina. ISBN 978-987-1133-89-5

- **Producción científica con referato, elaborada por la autora**

- 2017. “Negocios con Valor. Una metodología para generar ventajas competitivas sostenibles” Editorial Académica Española. España. ISBN 978-3- 639- 67343- 2

II.6.Indicadores

- **Recursos Financieros**

- Ratio de endeudamiento

- Ratio cash-flow neto a inversión

- Calificación Financiera
- **Recursos Físicos:**
- Valor de reventa de los activos fijos
- Escala de las plantas
- Usos alternativos de los activos fijos
- **Recursos Humanos:**
- Cualificaciones profesionales, técnicas y educativas de los empleados
- Niveles de retribución respecto a la media de la industria
- Niveles de conflictos laborales
- Nivel de rotación
- **Recursos Tecnológicos:**
- Proporción de personal de I+D sobre el total analizado
- Número e importancia de las patentes
- Ingresos por licencias de patentes
- Nivel de financiación de la tecnología incorporada
- **Imagen Corporativa:**
- Reconocimiento de marcas
- Sobreprecio respecto de las marcas competidoras
- Porcentaje de compras repetidas
- Medidas objetivas de rendimiento de los artículos ofrecidos dentro de cada línea de productos y/o servicios, en la mezcla de productos y o servicios de la empresa
- Nivel y consistencia de los resultados de la empresa

II.6.1.Indicadores utilizados en la Matriz Conceptualización Conocimiento del Recurso /Medición por Indicadores del Recurso

Referencias de la Matriz CC/ME Re

INDICADORES DE NIVEL DE CONCEPTUALIZACIÓN	
indicadores de nivel de conceptualización baja	
indicadores de nivel de conceptualización baja por antinomia	
indicadores de nivel de conceptualización media	
indicadores de nivel de conceptualización alta	
INDICADORES DE NIVEL DE MEDICIÓN	
indicadores de nivel de medición baja	
indicadores de nivel de medición baja por antinomia	
indicadores de nivel de medición media	
indicadores de nivel de medición alta	

Indicadores de medición para Recursos Financieros

CONCEPTUALIZACIÓN RECURSO FINANCIERO	Capital	H Fin	Inver	CA	CM	CB
Cómo Financia la Operatoria						
Capital Propio	0,67					X
Capital Ajeno	0,02					
Ambos	0,31					
Herramienta de financiación que utiliza						
Cuenta Corriente		0,59				X
Descuento de cheques		0,24				
Créditos a sola firma		0,14				
Créditos con garantía		0,12				
Aplicación Recurso financiero a IC y NC						
Inversiones Corrientes			0,45			X
Inversiones No Corrientes			0,06			X
Ambas			0,38			X
MEDICIÓN/EVALUACIÓN DEL RECURSO				**MA**	**MM**	**MB**
Utilización coeficientes de gestión	**CG**	Ind				
Si	0,36				X	
no	0,61				X	
ns/nc	0,03					
Indicadores						
Margen beneficios		0,84			X	
Circulante o solvencia		0,38			X	
Período de cobranza		0,37			X	
Ratio Liquidez		0,29			X	
Índice Endeudamiento		0,26			X	
Cobertura Garantía Financiera		0,25			X	
Rotación de Clientes		0,24			X	
Rentabilidad de Activos		0,15				
Calificación Financiera		0,15				
Rentabilidad CP		0,12				
Prueba Ácida		0,09				
NS/NC					X	
CONCLUSIÓN						
CONCEPTUALIZACIÓN	**BAJA**					
MEDICIÓN	**BAJA**					

Indicadores de medición para Recursos Físicos

RECURSOS FISICOS							
PREGUNTA	22	23					
CONCEPTUALIZACIÓN RECURSO FÍSICO					**CA**	**CM**	**CB**
Es Propietario o Alquila		**VCA**					
Propietario	0,37						X
Alquila	0,62						X
Ambos	0,01						
VALOR COMPARATIVO DE SUS ACTIVOS FIJOS							
ALTO		0,15					X
MEDIANO		0,44				X	
BAJO		0,07					
NS/NC		0,34					X
MEDICIÓN/EVALUACIÓN DEL RECURSO					**MA**	**MM**	**MB**
PREGUNTA	**25**	29	30	31			
UT COE MED	**CG**	**UAA**					
Si	0,07						
No	0,91						X
ns/nc	0,02						
% USO CAPACIDAD INSTALADA							
0 % a 29 %		0					
30 % a 59 %		0,05					
60 % a 89 %		0,23					
90 % a 100 %		0,64			X		
NS/NC		0,08					
USOS ALTERNATIVOS DE ACTIVOS							
SI			0,39				
NO			0,57				
Ns/nc			0,04		X		
ALIANZAS CON TERCEROS PARA OPTIMIZAR USOS							
SI				0,22			
NO				0,76			
NS/NC				0,02			X
CONCLUSIÓN							
CONCEPTUALIZACIÓN	**BAJO**						
MEDICIÓN	**BAJO**						

Indicadores de medición para Recursos Humanos

RECURSOS HUMANOS							
I. Conceptualización							
PREGUNTA	VE	CAPAC	NIVEL				
VARIABLES DE ELECCION					**CA**	**CM**	**CB**
expertise	0,47				X	X	
presencia	0,41				X	X	
conocimientos	0,36				X	X	
habilidades	0,34				X	X	
comunicación	0,29				X	X	
cv	0,22				X	X	
otras	0,12						
NS/NC	0,15						
REALIZACIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN							
Si		0,34					
no		0,55					X
ns/NC		0,1					X
NIVELES	¿						
gerencial			0,1				X
jefatura			0,08				X
operativo			0,27				X
NS/NC			0,65				X
total conceptualización						X	
II. EVALUACIÓN	**UTILIZA I**	**CUALES**	**ED**	**NR**	MA	MM	MB
UTILIZA INDICADORES							
SI	0,16						X
NO	0,72						X
Ns/nc	0,12						X
INDICADORES							
CUANTIFICACIONES PROF		0,10					X
TECNICAS		0,30					X
EDUCATIVAS		0					X
CONTROL DE AUSENTISMO		0,83			X		
OTROS		0,17					X
NS/NC		0,3					X
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO							
SI			0,36				X
NO			0,51				X
NS/NC			0,13				X
NIVELES DE RETRIBUCIÓN							
ALTO				0,11			
MEDIO				0,68		X	

BAJO				0,05			
NS/NC				0,16			
CONCLUSIÓN							
CONCEPTUALIZACIÓN	**MEDIO**					X	
EVALUACIÓN	**BAJO**						X

Indicadores de medición para Recursos Tecnológicos

MATRIZ CC/MI RECURSOS TECNOLÓGICOS						
CONCEPTUALIZACIÓN RECURSO FINANCIERO	**TP**	**PATENTES**	**RE I**	**CA**	**CM**	**CB**
Tiene tecnología protegida						
Si	0,2					X
No	0,75					
ns/nc	0,05					
Tiene patentes. ¿Cuáles?						
Patentes		0,48				X
Copywright		0,18				
Know How		0,15				
Otros		0,10				
ns/nc		0,10				
Dispone de Recursos para la Innovación						
si			0,19			X
no			0,76			
ns/nc			0,05			
MEDICIÓN EVALUACIÓN DEL RECURSO				MA	MM	MB
Utilización coeficientes de gestión	**CG**	Ind				
si	0,02					X
no	0,94					X
ns/nc	0,04					
Indicadores						
% Actividades de Investigación		0,011				X
Personal I+D		0,02				X
ns/nc		0,97				X
Aplica SGC						
si		0,27				X
no		0,72				X
ns/nc		0,01				
Posee Asesorías Técnicos Profesionales						
si		0,66		X		
no		0,32				

ns/nc		0,02				
Aplica o aplico TICs						
Si		0,44			X	
No		0,53				X
ns/nc		0,03				
CONCLUSIÓN						
CONCEPTUALIZACIÓN	**BAJA**					
MEDICIÓN EVALUACIÓN DEL RECURSO	**BAJA**					

Indicadores de medición para Imagen Corporativa

MATRIZ CC/MI IMAGEN CORPORATIVA								
CONCEPTUALIZACIÓN I CORPORATIVA	**POLÍTICA MARCAS**	**DEVOLUC**	**FIDEL CLIEN**	**A PROVEE**	**RELAC PROV**	**CA**	**CM**	**CB**
Posee Marcas								
Si	0,87					X		
No	0,12							
ns/nc	0,01							
Devoluciones								
0 a 0%		0,55				X		
1 a 25 %		0,35						
26 a 50 %		0,01						
51 a 75 %		0,01						
ns/nc		0,08						
Programas Fidelización de Clientes								
Si			0,66			X		
No			0,33					
ns/nc			0,01					
Alianzas con Proveedores								
Si				0,66		X		
No				0,33				
ns/nc				0,01				
Relaciones con Proveedores								
1 a 5 años					0.23	X		
6 a 10 años					0,16	X		
11 a 15 años					0,14	X		
MEDICIÓN EVALUACIÓN DEL RECURSO						MA	MM	MB
Utilización coeficientes de gestión	**UCG**	**COL/SEÑA**	**UNIFORMES**	**PM**	**PROTOC**			
Si	0,12							
No	0,87							X
ns/nc	0,01							
Colores/ Señaléctica								
Si		0,77				X		
No		0,22						

ns/nc		0,01						
Uniformes								
si			0,45				X	
no			0,54				X	
ns/nc			0,01					
Plan de Marca								
si				0,21				
no				0,78				
ns/nc				0,01				
Protocolo y Extensión								
si					0,23			
no					0,76			X
ns/nc					0,01			
CONCLUSIÓN								
CONCEPTUALIZACIÓN	ALTA							
MEDICIÓN EVALUACIÓN DEL RECURSO	MEDIA							

III. MARCO TEÓRICO

III.1. LAS PyMEs. CARACTERIZACIÓN COMO UNIDADES DE GESTIÓN Y DECISIÓN

I. ¿QUÉ ES UNA PyME? SU CARACTERIZACÍÓN

Este trabajo de investigación, toma como referencia a ley la Ley 24467, (1995).

Se incluyen las micro, pequeñas y medianas empresas que se encuentren comprendidas en determinados topes cuantitativos (cantidad de personas ocupadas, volúmenes de ventas, niveles de inversión en activos), y según la actividad realizada (comercio, servicios, construcción, industria y agropecuaria).

Existen en nuestro país legislación que regulaba hasta el año 2016 a este tipo de empresas.

La Ley Nacional Nº 24467 del año 1995, bajo la cual, se realiza este trabajo de investigación, tiene por objetivo promover el crecimiento y desarrollo de las pequeñas y medianas empresas impulsando para ello políticas de alcance general, por medio de la creación de nuevos instrumentos de apoyo y consolidación de las ya existentes.

La Ley N° 25.300 del año 2000, llamada “Ley de fomento para la micro, pequeña y mediana empresa”, tiene por objetivo el fortalecimiento competitivo de la MIPyMEs, que desarrollen actividades productivas en el país, mediante la creación de nuevos instrumentos y la actualización de los vigentes, con la finalidad de alcanzar un desarrollo más integrado, equilibrado, equitativo y eficiente de la estructura productiva.

Ambas definen los criterios para clasificar a una PyME.

En la definición general, el tamaño de la firma se define por la cantidad de empleados y el monto de ventas anuales, aunque prevalece la segunda variable. La clasificación también difiere, según el sector de actividad de pertenencia, encuadrándolas en las categorías de Agropecuaria, Industria y Minería, Construcción, Servicios y Comercio,

Al momento de la presentación de esta tesis, está en vigencia una nueva normativa cuyos cambios, en líneas generales tratan la re categorización de empresas y la actualización de los indicadores cuantitativos para definir el tamaño de las empresas.

Se analizan empresas PyMEs, representativas de los siguientes rubros: Servicios, Agropecuaria, Construcción, Industria y Minería, Comercio. Las mismas, representan a la micro, pequeña, mediana empresa; poniendo de piso a la micro empresa, la que también es analizada.

La caracterización que se presenta a continuación, tiene por objetivo enumerar y caracterizar los rasgos que denotan e identifican la gestión empresarial de las PyMEs de nuestro país, no sólo por las características del frente externo con el que se relacionan y operan sino por sus características inherentes a sus orígenes, su funcionamiento, sus estructuras familiares y organizativas, sus sectores de poder, sus procesos decisionales y el impacto de talas características en sus procesos de formulación, implementación y control de sus estrategias de crecimiento.

Según el IERAL de la Fundación Mediterránea, (Documento de Trabajo Año 18- Ed 114, 2010, 2012), la importancia de las empresas pequeñas y medianas (PyMEs) en las economías modernas, ha sido objeto de numerosos estudios de investigación y comentarios en medios de prensa en los últimos años. En particular se destaca la fuerte incidencia que tienen en la provisión de fuentes de trabajo, las cuales conforman una base fundamental del tejido social. En dicho documento se comparan diferentes aspectos que caracterizan la realidad de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) comparando la situación de Argentina respecto de otros países de América Latina, como Brasil, Chile, México, Colombia, Ecuador, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela. En la mayoría de los países considerados, la participación de las MiPyMEs (incluyendo micro empresas por motivos de mayor disponibilidad de datos) en la generación de puestos de trabajo supera el 50% y en la mayoría de ellos supera los dos tercios. La participación de estas empresas en el valor agregado del país es algo menor en general. Esto permite interpretar que este segmento de empresas tiene un importante potencial para desarrollar su competitividad,

generando cada vez mayor valor agregado por ocupado. Por ello se analizan las principales cuestiones que pueden afectar el desarrollo de estas empresas, sobre la base las Encuestas 2010 (Arazi y Baralle, 2012).

Vicente Donato – Director de la Fundación Observatorio PyME, expresaba en la presentación del Informe 2013/2014 (Fundación Observatorio PyME, 2015) que en Argentina, las PyMEs de todos los sectores de la economía, en el período 2013/2014, participaban con el 51 % en la generación de empleo y con el 44 % en la generación de riqueza, guarismos similares a los registrados en los países más desarrollados del mundo y lejos de la realidad de los países de ingresos bajos en los que tanto en la generación de valor agregado como de empleo, las PyMEs, participan en menos del 20 % en cada caso.

El Informe 2013/2014, de la Fundación Observatorio PyME (2015), analiza que a pesar del impacto positivo que el crecimiento de las PyMEs, tiene en la clase media argentina, el éxito histórico de la clase media empresarial argentina, está prácticamente estancado desde hace al menos dos décadas. En particular y con relación al período bajo estudio, desde el año 2007, la producción PyME industrial, bajó un 18 %. Algunos sectores de servicios como software y servicios informáticos, incrementaron su giro real de negocios y su nivel de ocupación, pero este crecimiento no alcanzó a cubrir la cantidad de empleo y riqueza que se ha perdido en la actividad manufacturera.

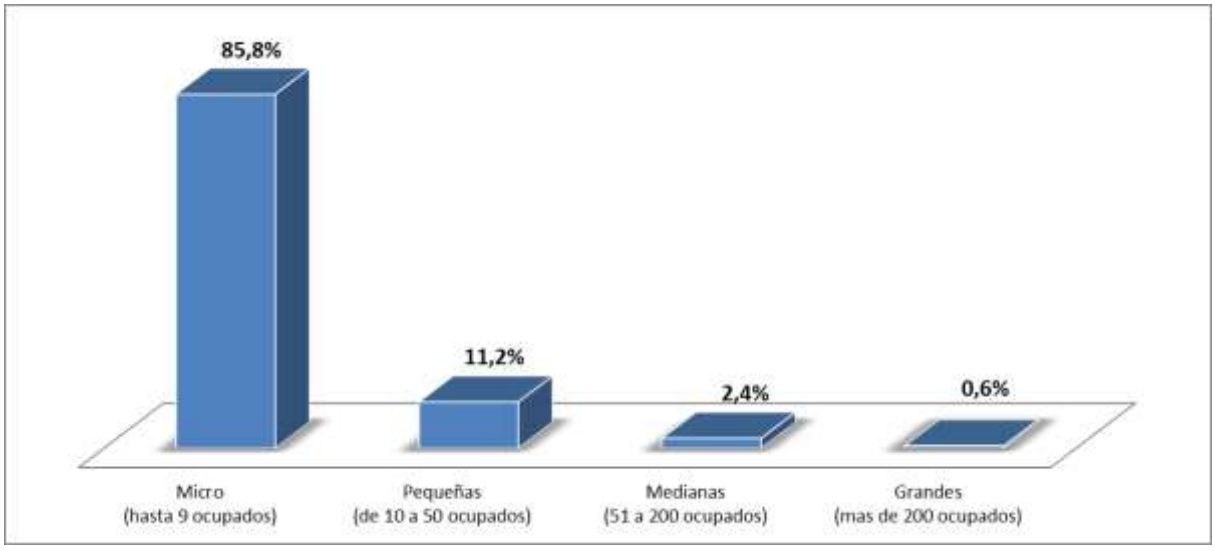
En la 6° Conferencia Anual de la Fundación Observatorio PyME, reunida en Buenos Aires en mayo de 2009 (2009) denominada “Situación actual y perspectivas 2009-2010”, la UIA expresaba que en la Argentina, en ese año, las PyMEs, representaban más del 80 % del empleo y el 60 % de la producción nacional industria de servicios, comercio y construcción. La participación del salario en las PyMEs representaba en ese entonces el 75 % del valor agregado, mientras que en las grandes empresas, sólo representaba el 25 % del valor agregado. Así se empresa en dicha conferencia, las PyMEs, eran consideradas generadoras de riqueza, trabajo y una distribución más equitativa de la riqueza entre trabajo y capital. (6° Conferencia Anual Fundación Observatorio PyME “Situación actual y perspectivas 2009-2010 de las PyMEs argentinas”, Buenos Aires, mayo 2009).

Según el Informe Observatorio PyME 2013-2014 (2015), el entramado productivo argentino, muestra la convivencia de distintas escalas, según datos del Ministerio de Trabajo de la República Argentina, y considerando a todos los sectores de la actividad económica local, durante el 2013, estuvieron activas cerca de 610.000 empresas, de las cuales, el segmento que reúne a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs) es muy superior en número, pero no en volumen de producción, a las grandes empresas.

En base a la clasificación que realiza la Fundación Observatorio PyME (que distingue a las empresas, según los empleados ocupados), casi el 1 % de las empresas argentinas son grandes (+ de 200 empleados), mientras que el 13 % de las empresas argentinas es considerado PyME (entre 10 y 200 empleados) y el 86 % restante, se categoriza como Microempresa, es decir una unidad productiva igual o menor a 9 ocupados.

Esta distribución, la podemos observar en el siguiente Gráfico.

GRÁFICO 1. DISTRIBUCIÓN DE EMPRESAS ARGENTINAS DE TODAS LAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS SEGÚN CANTIDAD DE OCUPADOS (% DE EMPRESAS) 2013. Fuente: Fundación Observatorio PyME (2015)



Según Farinelli, (Yoguel, G en Farinelli, S, 2008) en un estudio realizado por Gabriel Yoguel, en 1999, para la CEPAL las PYMES, en general y en nuestro país, reúnen algunas características comunes:

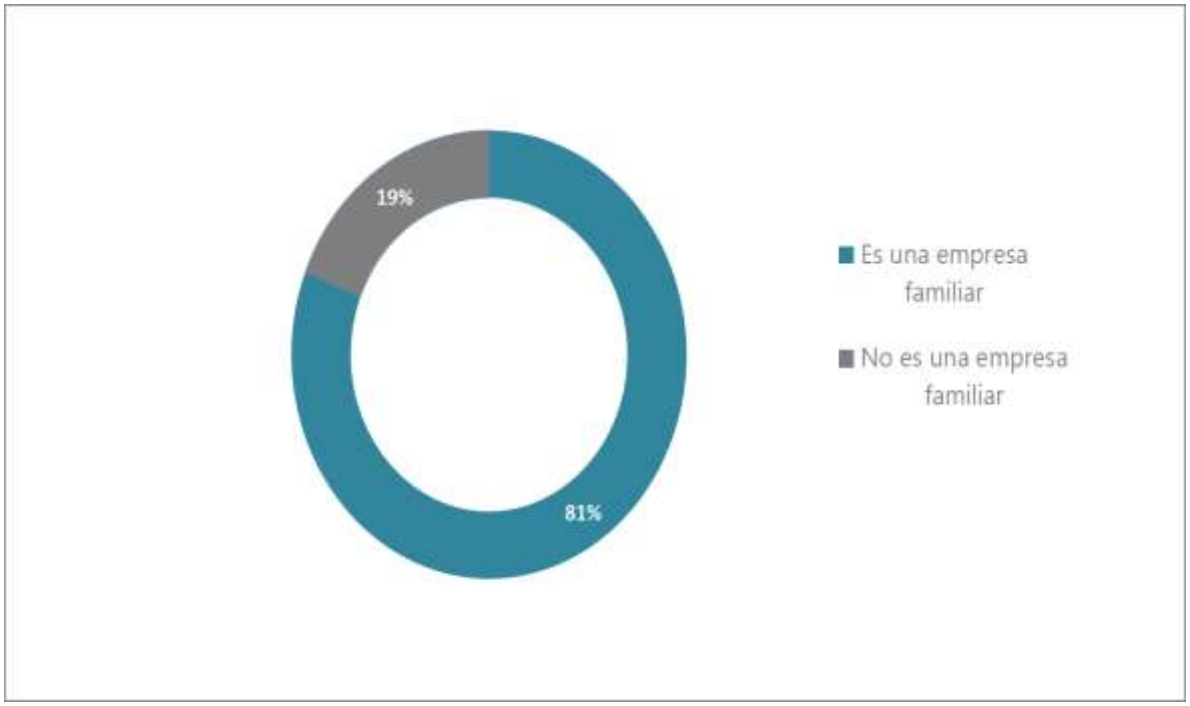
Son empresas familiares, tanto en lo que hace a la propiedad de la misma, como a lo que se refiere al tipo de gestión, este modelo de gestión representa un 70 % del total, del cual el 85 % son empresas pequeñas y el 50 % son empresas medianas. Esta característica es similar a la organización preponderante en países industrializados como Japón, Estados Unidos e Italia.

La conducción en manos de la generación fundadora: En esta estructura organizativa, la conducción casi siempre recae en la generación fundadora (45 %) y en un 33 % se puede comprobar una gestión empresarial compartida entre la primera y la segunda generación de propietarios.

El estilo familiar de la organización impacta directamente en el proceso de toma de decisiones: decisiones centralizadas, proceso poco participativo, baja propensión a la innovación y a la expansión, control personalizado, muy baja experiencia personal y de formación en el área comercial, la que es subestimada en requerimientos metodológicos y de excelencia.

Según el Informe Observatorio PyME 2013-2014 (2015), se considera una empresa familiar, aquella que se inicia y continúa con propiedad, gestión y poder a cargo de miembros de una o más familias, a través del tiempo. El traspaso generacional de la propiedad de la firma, se mantiene en el tiempo, está es una característica distintiva en las PyMEs familiares y la propiedad permanece entre socios fundadores.

GRÁFICO 2. EMPRESA FAMILIAR (2013) Fuente: Fundación Observatorio PyME (2015)

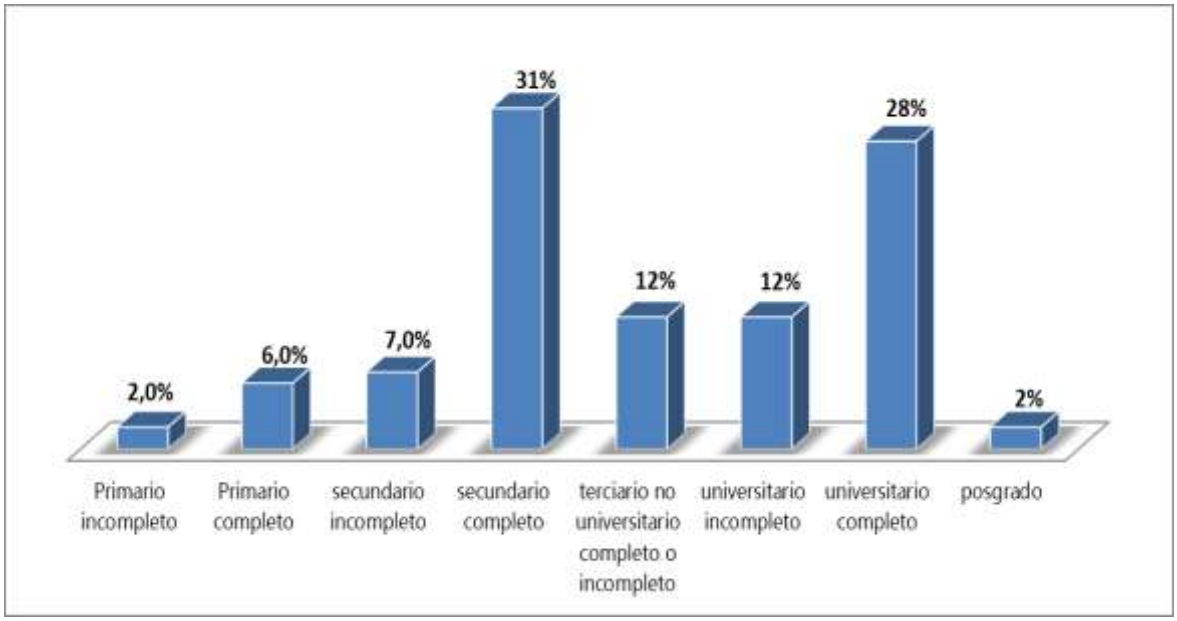


Como se muestra en el Gráfico 2, 8 de cada 10 PyMEs industriales argentinas, son PyMEs familiares. Esta característica que se define, por el título de propiedad de la empresa y el traspaso generacional dentro de un núcleo familiar, tiene según el Informe del Observatorio PyMEs, (2015) impacto en la gestión empresarial y en especial sobre la gestión de los Recursos Humanos. Porque en esta estructura de empresa, el vínculo entre ocupador y empleado, es bastante distinto al vínculo que se plantea en las grandes empresas, dado que las relaciones humanas en las PyMEs familiares, son más estrechas, y esta característica, hace que en determinadas circunstancias, como por ejemplo en períodos de crisis, en los que baja la producción y consecuentemente la productividad, ese vínculo estrecho entre las partes determina que los despidos antes dichas circunstancias, no sea una de las primeras decisiones de ajuste, generando soluciones alternativas a situaciones problemáticas, que en grandes empresas, implicarían despido o finalización del vínculo laboral.

En general en dichas estructuras familiares, el presidente o principal socio-gerente, alcanza los 58 años de edad, y respecto de su formación en un 31 %

de los casos tiene estudios secundarios finalizados, mientras que en el 30 % de los casos, alcanzan a tener estudios universitarios completos incluyendo a los que han alcanzado a finalizar sus estudios de posgrado.

GRAFICO 3. MÁXIMO NIVEL DE INSTRUCCIÓN ALCANZADO POR PRESIDENTE O SOCIO. 2013. Fuente: Fundación Observatorio PyME (2015)



En el Gráfico 3, observamos que un 12 % del empresario titular de la PyME, ha realizado en el año 2013, estudios terciarios. Otro similar porcentaje, ha realizado estudios universitarios pero sin culminarlos. Este cuadro también muestra que un 31 % tiene también como mínimo el nivel secundario completo, pero tan solo el 28 % ha completado su ciclo de formación universitario.

La mayoría de estas empresas tienen también una importante antigüedad en el mercado en el que se desarrollan, y asignan como patrón de conocimiento y decisión, los años invertidos con carácter experimental.

Las firmas "tradicionales" han desarrollado un considerable stock de conocimientos empresariales, técnicos e ingenieriles en función de una situación macroeconómica incierta, limitados incentivos de innovación y un mercado nacional cerrado, relativamente pequeño. (Farinelli, S, 2008).

Las empresas "nuevas" son, por lo general, más pequeñas en inversión y en ocupación. Estas firmas tienden a ubicarse en niveles de productividad medios bajos, comparables con los últimos estratos de cada rama; es decir, que penetraron en los distintos mercados "desde abajo", donde obviamente la presión competitiva es menor o, por lo menos, es superable a bajos costos. Las empresas PyMEs "nuevas" no son exclusivamente consecuencia de dificultades en el mercado laboral formal, si bien muchas han sido fundadas por ex trabajadores. Seguramente, la influencia de la situación del mercado laboral es mucho mayor en las pequeñas firmas y micro emprendimientos Tampoco las nuevas empresas parecen ser fruto de programas de descentralización y fragmentación productiva de las firmas más grandes, como fue la situación en algunos casos internacionales. En síntesis, las empresas PyMEs no constituyen un sector "nuevo" ni están dirigidas por empresarios recién llegados a la actividad. (Farinelli, 2008)

El nivel de conocimientos y aprendizaje, se incorpora en estas empresas de una manera natural y dinámica, no respondiendo a un proceso formal de formación gerencial, tanto para el nivel decisorio, como para el nivel intermedio y operativo. El nivel de formación en los socios fundadores, en la mayoría de los casos, alcanza el nivel de instrucción correspondiente a secundaria completa. Aun así, tampoco es formal la metodología de incorporación de dichos conocimientos, ya que no se almacena ni archiva de manera formal, y por lo tanto no es fácilmente transferible entre los miembros de la organización.

El nivel de aprendizaje sobre el tipo de actividad, se realiza de una manera informal, desde el momento que muchos dueños afirman haber trabajado, en el sector, en el nivel operativo como empleados de otras PyMEs familiares.

Los procesos de mejoras, se perfeccionan a partir de la solución de problemas concretos que se presentan en el corto plazo, priorizando este horizonte de tiempo al mediano y al largo plazo.

El nivel de ocupación es en la mayoría de los casos, medio-bajo, y no responde a los requerimientos de mano de obra del proceso productivo, sino que se da más como consecuencia de las variables del contexto.

El proceso de inversión tecnológica es un proceso semi continuo, guiado por la oportunidad favorable más que por la oportunidad competitiva sustentable.

Su mezcla de productos: las PyMEs están intentando ampliar su mix de productos con una integración vertical, con bajo nivel de especialización.

La orientación al mercado interno es prioritario al mercado externo.

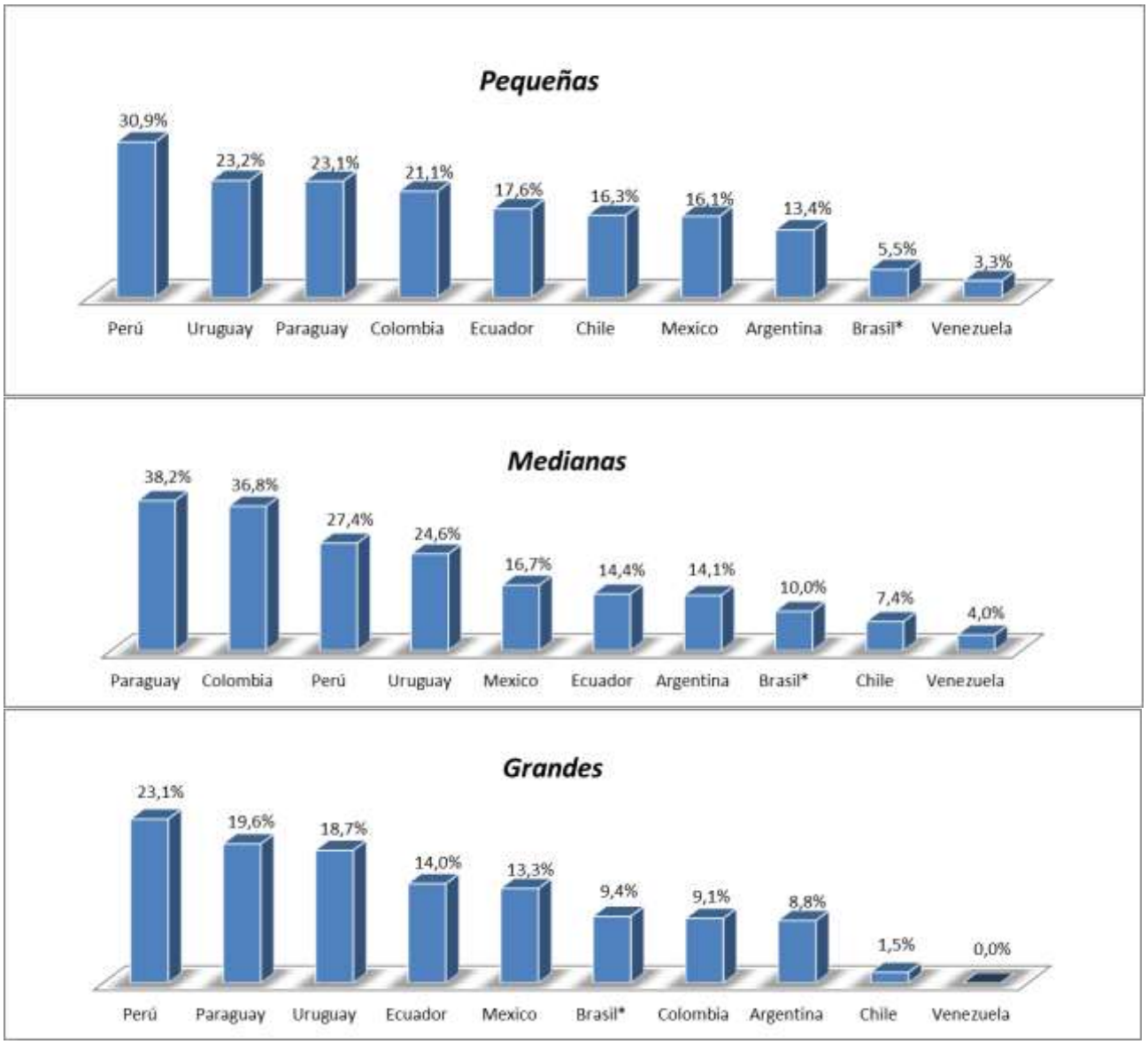
La complementación de activos, el outsourcing y las alianzas estratégicas, constituyen prácticas desconocidas y por lo tanto muy poco adoptadas para el apalancamiento de la gestión de recursos.

La inflexibilidad para la acción, predomina en el estilo directivo.

Según el Informe 2013-2014, de la Fundación Observatorio PyME (2015), el 1 % de las empresas argentinas son grandes (200 empleados), el 13 % son PyMEs (entre 100 y 200 empleados) y el 86 % restante es una mini empresa, o sea una unidad productiva con 9 ocupados o menos. La diferencia entre estos segmentos empresariales son notables, no sólo en lo que se refiere al tamaño de la empresa y a la escala de producción, sino también a la tecnología aplicada, la productividad de la empresa, su integración con mercados extranjeros, la gestión empresarial, la estrategia de negocios, su relación con clientes y proveedores. Aún dentro de la categoría PyMEs, también se encuentran asimetrías profundas, en tales variables.

Las Pequeñas y Medianas Empresas, reconocen tener en el período bajo análisis, obstáculos para su gestión, proveniente del frente externo a la empresa. Un tema limitante para su gestión empresarial es la amenaza que les genera las acciones competidoras.

GRAFICO 4. PRÁCTICAS DE COMPETIDORES, CONSIDERADAS COMO OBSTÁCULO (2010) Fuente: IERAL (2012)



* Los datos correspondientes a Brasil son del año 2009.
Fuente: IERAL sobre la base de Banco Mundial

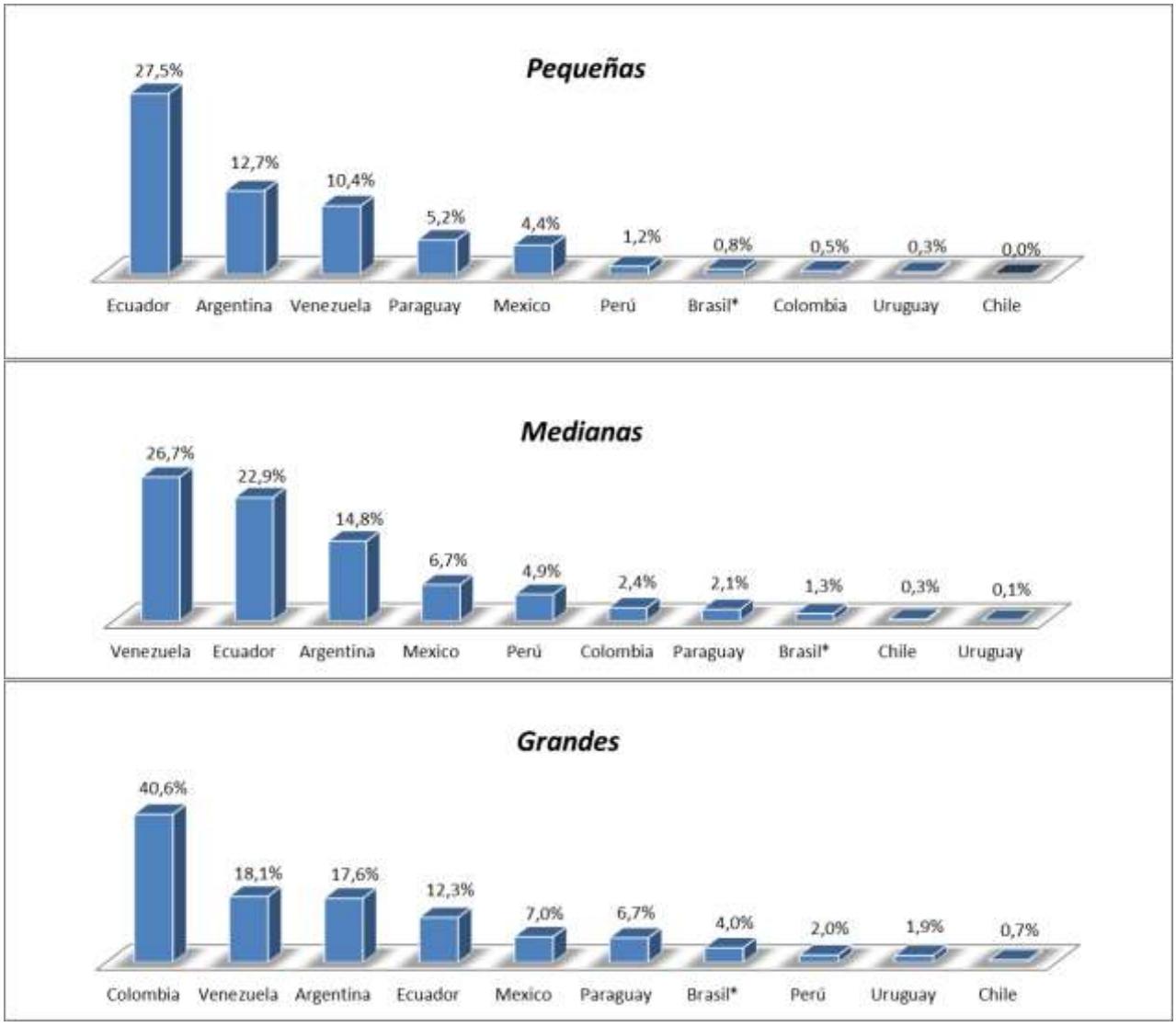
Al analizar las prácticas de competidores en el sector informal, según el informe de IERAL, sobre la base de Banco Mundial (2012), en Argentina, las pequeñas empresas, lo consideran el tercer obstáculo en importancia, mientras que para medianas y grandes empresas es el cuarto obstáculo en importancia. De los países seleccionados se tiene que, en general, Argentina no es de los países en los que este aspecto sea el más relevante al comparar los indicadores internacionalmente. Es decir, que la proporción de empresas que lo

señalan como obstáculo es mayor en otros países de América Latina. En el caso de pequeñas empresas, Argentina se ubica en octavo lugar, mientras que en el caso de medianas y grandes empresas, se ubica en séptimo y octavo lugar respectivamente.

Otras de las dificultades que plantean las PyMEs es la inestabilidad política, no sólo en Argentina sino en Latinoamérica, como los vemos en el siguiente gráfico, según el IERAL de Fundación Mediterránea (2012)

Al analizar la inestabilidad política, en Argentina las pequeñas empresas reconocen a este obstáculo como el cuarto en orden de importancia, mientras que para medianas y grandes empresas es el segundo. Puede verse que 12,7% de las pequeñas empresas argentinas la define como obstáculo, haciendo que Argentina ocupe el segundo lugar del ranking de países, por debajo de Ecuador. Aun cuando no resulta uno de los principales obstáculos de las pequeñas empresas de Argentina, en orden de importancia, al comparar con otros países resulta que la proporción de firmas que lo reconocen como una dificultad es elevada en términos relativos. En el caso de medianas y grandes empresas, Argentina ocupa el tercer lugar del ranking, con una proporción de empresas 22,9% y 17,6% respectivamente. Los países que superan a Argentina en este indicador son Venezuela, Ecuador y Colombia (según el tamaño de empresa que se considere).

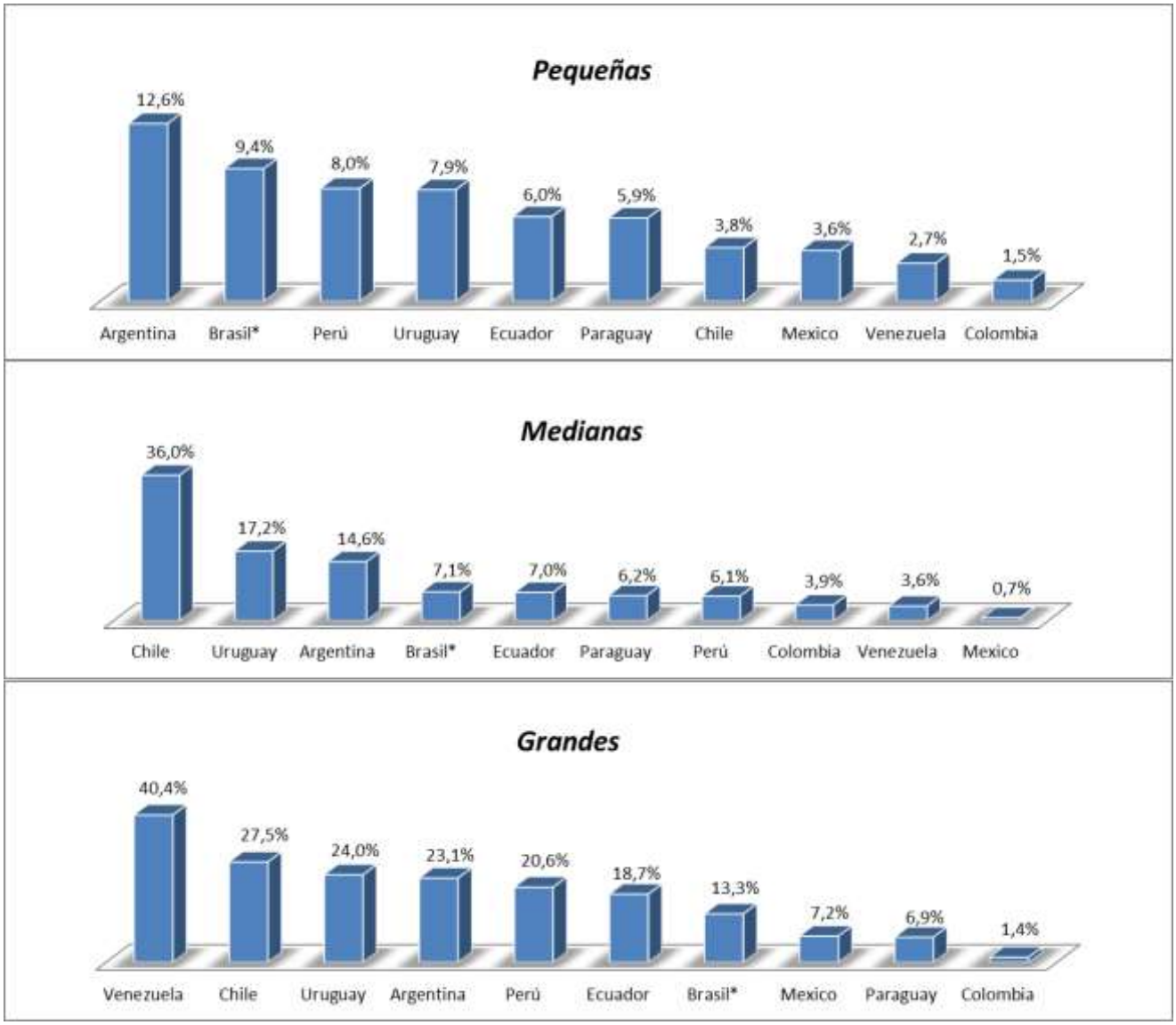
GRAFICO 5. INESTABILIDAD POLÍTICA (2010) PORCENTAJE DE EMPRESAS QUE LO SEÑALAN COMO OBSTÁCULO. Fuente: IERAL. (2012)



* Los datos correspondientes a Brasil son del año 2009.
Fuente: IERAL sobre la base de Banco Mundial

La legislación laboral, también se considera un obstáculo para la gestión como, lo observamos en el siguiente gráfico según el Informe del IERAL (2012)

GRÁFICO 6. LEGISLACIÓN LABORAL. (2010) PORCENTAJE DE EMPRESAS QUE LO SEÑALAN COMO OBSTÁCULO. Fuente: IERAL (2012)



* Los datos correspondientes a Brasil son del año 2009.
Fuente: IERAL sobre la base de Banco Mundial

Al analizar la importancia de la legislación laboral como obstáculo, en Argentina, el 12,6% de las pequeñas empresas lo consideran un obstáculo (es el quinto obstáculo en importancia para este grupo de empresas), haciendo que el país lidere el ranking en este aspecto. Mientras, 14,6% de las medianas empresas (tercero en importancia) y 23,1% de las grandes (primero en importancia) respondieron de la misma forma, haciendo que el país ocupe los puestos tercero y cuarto respectivamente. Argentina es el país en el cuál hay

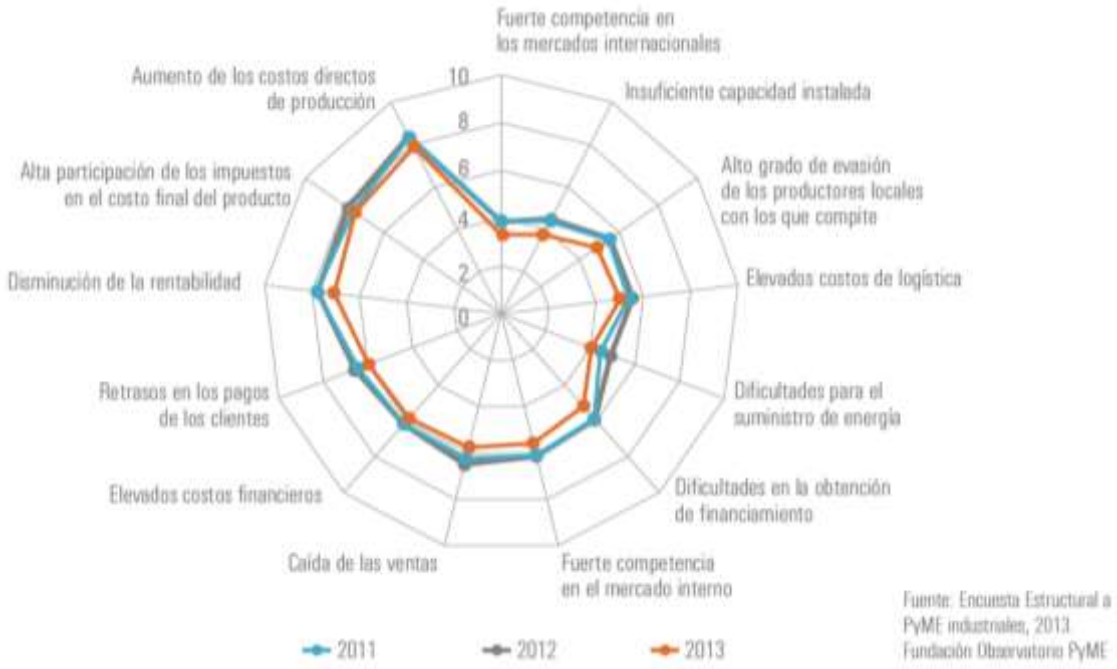
mayor proporción de pequeñas empresas que identifican a la legislación laboral como obstáculo. Es decir, como en el caso de la inestabilidad política, no se trata de uno de los principales obstáculos para este grupo de firmas, pero en términos relativos tiene una importancia superior en Colombia, Venezuela, Argentina, Ecuador, México, Paraguay, Brasil. Este factor en Argentina, en las pequeñas empresas, se considera un obstáculo muy alto, con respecto a otros países de América Latina.

En el caso de empresas medianas y grandes, en Argentina, también se presenta este aspecto como un obstáculo para una porción importante de las empresas, en general teniendo una proporción de empresas superior a la relevada en Brasil o México que así lo consideran.

Según el Informe del Observatorio PyME 2013-2014 (2015), el empresario PyME, es muy consciente de los problemas que se le plantean y obstaculizan su gestión. La suba continua de costos, y la dificultad de trasladarlos a los precios, en el período bajo análisis (2010-2013), dada la baja del consumo, es considerado por los empresarios PyMEs, como uno de los problemas más relevantes para la gestión de sus estrategias de crecimiento.

Ya en el 2013, el incremento de los costos directos de producción, la elevada participación de la carga fiscal con alta incidencia en el costo final del producto, y la disminución de la rentabilidad, surgían en dicho trienio, como los principales problemas enunciados por el empresario PyME, desde hacía varios años, aun cuando la inflación en el año 2013, no había alcanzado sus niveles más elevados de la última década. Las distorsiones ocasionadas por la volatibilidad y movilidad de los precios, al punto de haber desarrollado las empresas, políticas discriminatorias de precios, superando altamente el incremento de los costos sobre los precios, es considerado quizás uno de los problemas más difíciles de superar y que sin duda obstaculizan la gestión de los recursos de la PyME, en especial los recursos financieros, los recursos humanos y los recursos tecnológicos.

GRÁFICO 7. PRINCIPALES PROBLEMAS DEL EMPRESARIO PyME. CLASIFICACIÓN PROMEDIO SEGÚN GRADO DE RELEVANCIAS (En una escala de 1 a 10) 2011-2013. Fuente: Fundación Observatorio PyME. (2015)



Esta enunciación de características y factores condicionantes, de manera descriptiva, sólo intenta pre concebir una manera de operar, lo que no condiciona la investigación concluyente, que tiene por finalidad analizar e interpretar, el estado de situación en donde las Pequeñas y Medianas Empresas, formulan, implementan y controlan la gestación de recursos para la formulación de estrategias de crecimiento, en el período bajo estudio. (2010-2013).

II. ¿CÓMO ES EL PROCESO DECISIONAL EN LAS PyMEs?

Según Hill Ch y Jones, G (2011), aun cuando una empresa, independientemente de su volumen de negocios, haya trazado el mejor plan estratégico, eso no le asegura que sus decisiones sean las correctas y oportunas, pues para tomar la mejor decisión se necesita en un proceso previo exploratorio, tener claro cuál es la información necesaria y suficiente para

mejorar el conocimiento y bajar la incertidumbre o información parcial y en segundo lugar, aun cuando muchas veces se haya logrado reunir la mejor información, no siempre se la interpreta, utiliza y aplica correctamente. Será entonces muy importante que quien tiene la responsabilidad de decidir, tenga claro cuándo puede no decidir correctamente, cuál es el riesgo de esa decisión equivocada, con quién habrá de compartir sus consecuencias, y la razón de por qué sus decisiones pueden no llegar a ser las mejores decisiones, o por el contrario, las menos perjudiciales. Cabe reflexionar aquí, cómo es el proceso decisional en una PyME, teniendo en cuenta características ya citadas, que podrían quizás por ejemplo en el caso de PyMEs familiares con figuras de fuerte ascendencia decisional según su rol fundacional, generar sesgos en el proceso decisorio. Según Hill Ch, y Jones, G (2011), los sesgos decisionales tienen mucho que ver con el estado cognitivo predisponente de quien toma la decisión.

La situación de decidir, implica la elección de la mejor alternativa entre varias. Esta situación en sí, es desestructurante, desde el momento en que muchas veces el costo de la peor o mejor decisión es muy alto, y que aun cuando se hayan tomado las mejores previsiones para hacerlo, puede llegar a pasar que en la implementación de la decisión, la empresa se encuentra con obstaculizadores externos, no previstos.

Por lo tanto, en todo proceso decisorio, quien tiene la responsabilidad de decidir, según Hill Ch y Jones G (2011) tiende a basarse en ciertas reglas generales, o heurísticas, que los ayudan a comprender el mundo complejo e incierto de la información parcial, dado que en el mundo de los negocios, muy pocas veces o casi nunca, las decisiones se toman ante certeza. En el universo de las PyMEs, suelen aparecer sesgos que complican el proceso decisorio, cuando además los conflictos de negocios se toman como conflictos personales:

El sesgo cognitivo, puede generar errores sistemáticos, (2011). Los errores sistemáticos, son aquellos que aparecen una y otra vez, surgiendo de una serie de sesgos cognitivos en la forma en que los decisores procesan la información y toman decisiones. El sesgo cognitivo, tiene un alto impacto en el

proceso de elegir malas decisiones estratégicas. En una pequeña y mediana empresa este sesgo está asociado a las responsabilidades asignadas a las personas, sin nivel de flexibilización, que determina que ante determinadas situaciones se haga siempre lo mismo, aún con errores y sin haberle dado valor a la memoria de las consecuencias de dichos errores. Ejemplo, cada vez que un cliente de una PyME se atrasa en el pago de una factura, se aplica un interés punitorio, que no tiene en cuenta la situación personal del cliente o el tipo de relación que tiene con la empresa, sobre todo en el caso de relaciones continuas y estratégicas a la vez.

El sesgo de hipótesis previa se refiere a las decisiones que se toman en base a creencias muy arraigadas, aun cuando se tengan evidencia de que éstas son erróneas. El riesgo del sesgo de hipótesis previa, puede generar que en el proceso exploratorio de la decisión, o sea cuando la empresa está formulando sus hipótesis, quien decide, quiera tan solo recopilar información que tienda a probar esas hipótesis, ignorando la información que las contradiga. En el contexto estratégico, de una PyME, este sesgo sugiere que el titular de la empresa que tiene la convicción previa de que una determinada estrategia es beneficiosa, continuará persiguiéndola, a pesar de la evidencia de que es inadecuada o perjudicial. Por ejemplo la tendencia a pensar que sólo se pueden dinamizar las ventas con acciones promocionales, desconociendo que el exceso de esta práctica puede generar el efecto contrario de pérdida de fidelidad de clientes y de la misión de la propia empresa.

El compromiso creciente, ocurre cuando quienes toman decisiones y han invertido una fuerte cantidad de recursos en un proyecto, comprometen más recursos aun cuando el proyecto está fracasando, por ejemplo, puede pasar que en función de este sesgo, el decisor quiera sostener productos en la mezcla comercial, cuyos costos fijos ya no pueden cubrirse, pero no se abandonan pues fueron los productos iniciados y desarrollados por la línea fundadora de la empresa. Ésta puede ser una respuesta irracional y quizás emotiva; lo mejor sería desinvertir en ese proyecto y apalancar otros productos, tanto con el resultado de la desinversión, como por haber dejado de afrontar pérdidas por dicho producto. Según Hill, Ch y Jones, G, (2011) los sentimientos de responsabilidad y adhesión personal hacia un proyecto,

negocio o producto, inducen a quienes toman decisiones a seguir desarrollándolo, a pesar del empirismo demostrado con su fracaso.

El razonamiento por analogía, supone el uso de simples analogías para dar sentido a problemas complejos. El problema con esta heurística es que la analogía puede ser inválida, no fundamentada y originar decisiones equivocadas.

En las pequeñas y medianas empresas, se suelen tomar decisiones por analogía, por varias razones, o porque no se ha recopilado toda la información previa para la decisión, o porque se considera una metodología simple y facilista, o porque en algunos casos, la empresa prefiere actuar analógicamente, por ejemplo con sus competidores, antes de quedar fuera del mercado. Ej.: Si el competidor A invierte en tecnología, la empresa también lo hace, sin tener en cuenta si las condiciones son similares para ambas empresas, en términos de oportunidad, innovación y endeudamiento.

El sesgo de *la representatividad*, está basado en la tendencia a generalizar a partir de una muestra no representativa o de situaciones vividas, no teniendo en cuenta la confianza que genera la repetición e incidencia de la prueba. Este sesgo, unido al sesgo de la analogía, ha determinado la desaparición de muchas empresas en determinados sectores industriales, que se originaron en las decisiones estratégicas de sus líderes. En el caso de las PyMEs, muchas veces limitadas en su gestión estratégica, por sus perfiles competitivos y roles competitivos (generalmente seguidoras y no precursoras), prefieren repetir las estrategias de los líderes, pero a destiempo y con muy poca capacidad financiera para responder al endeudamiento que generan esas decisiones, comprometiendo el futuro de la empresa.

El error de disponibilidad, es otro sesgo común, que surge de la tendencia a imaginar un resultado probable, ante la imposibilidad de medirlo. Por ejemplo, si la empresa decide impactar en su rol competitivo, antes de medir el nivel de competencia con el que se va a enfrentar, elige presuponer que desarrollar una determinada variable en su estrategia, va a determinar el resultado y luego lo repite cíclicamente, incurriendo en el sesgo cognitivo. Ej., cada vez que bajan las ventas, la empresa baja los precios, sin tener en cuenta que el cliente más

leal a la empresa, podría estar asociando la baja en el precio con pérdida de calidad, con impacto negativo en la imagen corporativa de la empresa. Como consecuencia del error de disponibilidad, los titulares de una empresa, pueden asignar recursos a un proyecto cuyo resultado es más fácil de imaginar, aunque luego no sea el resultado esperado, en vez de asignarlo a un proyecto que podría ser más rentable, que requeriría, mayor investigación exploratoria previa.

El sesgo cuántico de la decisión: ¿Cuántos deciden? Quizás, más que un sesgo, esta situación es el reflejo de la realidad de la PyME. La decisión que se toma, ¿es el resultado de una decisión descentralizada, que pasó por la coparticipación de todos los sectores que se verán involucrados o decide tan sólo una sola persona, como consecuencia de la percepción de un solo individuo? Esta mirada, es fundamental en la gestión de los recursos, pues dado que la correcta gestión de los recursos va a ser determinante del perfil competitivo de la empresa para poder luego desarrollar sus ventajas competitivas sostenibles, ¿qué puede llegar a pasar cuando esa decisión tomada por una sola persona, compromete el futuro de la empresa, ejemplo reconversión tecnológica impactando en los índices de cash flow neto a inversión y endeudamiento, no acompañada por impacto en la eficiencia, productividad, rentabilidad, imagen corporativa y percepción de los clientes.

En los procesos decisionales, relativos a la gestión de los recursos en las PyMEs, la decisión aparece, como un fenómeno intuitivo y no planificado. No hay un tiempo para la decisión, y quizás tiene que ver, con la manera como se conforman estas empresas. Las PyMEs, en su mayoría, con una historia familiar, con presencia paternalista, afianzada en la figura del fundador, quien es el que forjó la idea y “su” objetivo personal de llevar su negocio hacia el futuro, ha construido su proceso de toma de decisiones, sobre la sumatoria de sesgos cognitivos, con negativa incidencia en su competitividad.

Esta historia familiar, luego va creciendo con la incorporación de las nuevas generaciones y en esa incorporación, las nuevas generaciones quizás no forman parte de proceso decisional, como una etapa transcendente en la historia competitiva de la PyME. Con el transcurso del tiempo, y suponiendo

que la empresa haya tenido una evolución favorable, se va perdiendo, el sentido aglutinador por el que la PyME fue fundada.

Las decisiones se toman pensando en el presente con la carga del pasado, sin considerar las implicancias en el futuro. Entonces el proceso decisional es un proceso de prueba error, de alto impacto negativo en la gestión de los recursos de la empresa.

La figura del asesor externo, cobra importancia, pero según el corte profesional de las nuevas generaciones, ese asesor a veces, más que colaborar con el proceso decisional, toma el rol de arbitrar para inclinar la decisión hacia uno u otro costado: comercial, financiero, patrimonial, económico, etc.

Habiendo observado y realizado el seguimiento de cinco PyMEs, con una visión cualitativa, le preguntamos a las cinco empresas observadas, cuál era el dolor que sentían sobre su empresa. Puntualmente la pregunta disparadora fue: *"¿Qué le duele de su empresa?"*

Estas fueron las respuestas, en cinco casos testigos: ¿Qué observamos de estos casos testigos?

Caso 1	Hola buenas tardes Adriana. Mi nombre es……. Tengo 27 años soy técnico universitario en Mecatrónica especializado en la mecánica de fluidos y automación de procesos. Actualmente estoy al frente de mi propia empresa del rubro ingeniería donde se brindan soluciones tanto en la parte de producción como en el área de mantenimiento, debo decirle que amo lo que hago me encantan los desafíos nuevos que se me plantean sinceramente nunca un día mío es rutinario ni repetitivo siempre estoy agudizando el ingenio para poder resolverlas diferentes situaciones planteadas. Cuento con una pequeña fábrica-taller donde llevo a cabo mi actividad de poco voy incorporando tecnología, maquinarias y mejorando la situación edilicia vale decir que todo lo que tengo lo invierto ahí. Dicho eso paso a contestar que es lo que me duele de mi empresa. Yo creo que no hay algo que me duela como tal pero si me causa inquietud y a veces me quita el sueño y creo sobre todo que es la falta de continuidad del trabajo en si ya que al tratarse de bienes de capital siempre está atado a la situación de los empresarios. No me quejo porque es un negocio muy rentable, lo que quiero decir con todo esto es que siento que me falta capacidad para generar nuevos negocios y conectarlos. El resto lo voy mejorando poco a poco. Tengo el apoyo de mi padre que con sus 76 años aún sigue firme por que ama lo que hace me da muchas libertades realmente tenemos una excelente relación laboral como familiar, estamos comprometidos con el objetivo de hacer crecer la empresa para que deje de ser una unipersonal y sea realmente una pyme; me estoy concentrando en mis clientes mas regulares ofreciéndoles un mejor servicio averiguando cuáles son sus problemas más urgentes y frecuentes para elaborar una estrategia en base a eso.
Caso 2	Voy a mencionarte las cosas que me duelen de mi empresa. Te cuento que yo trabajo con mi hermano ……, fabricamos …… . Estamos en el mercado del envase, creo. La verdad me has hecho pensar mucho y cuestionar bastante, lo cual, me gusta pero me hace dudar todo el tiempo de lo que digo.

	Me duele mucho no poder satisfacer en tiempo a mis clientes. Noto que siempre están justo con los pedidos que me hacen. Es decir, siempre que hacen el pedido están apurándome y no les alcanza nunca el tiempo en que les entrego la mercadería. Les he explicado muchas veces el porqué pero me hace ruido que siga pasando. No encuentro aún la forma de resolverlo. Me duele no encontrar la forma de regularizar la situación con mi proveedor más grande. Estoy atrasada en la cuenta y cada vez se me hace más difícil pedirle mercadería y sin eso no podría trabajar. Lloro muchas veces en el trabajo cuando no llego a poder pagar a término, no me gusta. Me duele el trato con mis empleados. Mis dos tíos trabajan con nosotros pero tienen arreglos heredados de mi padre. Son arreglos difíciles de regularizar y dejar en claro, de hecho me duele mucho. Le he ido a charlar de trabajo para ir poniendo en orden algunas cosas y se ha enojado Me duele que mis empleados nunca puedan estar conformes con lo que pueda ofrecerles. Me duele que a veces haya tareas que no quieran cumplir. Por ejemplo, no se ponen los zapatos con punta de acero. Por que les da calor y demás. Me duele cuando mis clientes me quieren correr con el precio de la competencia (ya que tienen mejor calidad). Y, si bien entiendo que a la competencia no la tengo que mirar me pone mal no poder llegar a tener buenas máquinas para ingresar mejor al mercado y satisfacer mucho más a mis clientes con la calidad y velocidad. Me duele mi hermano, porque con la cuestión de que hace 10 años más que yo que está en la empresa, siento que no me da el lugar que quizás hoy merezco. O quizás no lo merezco para él, no lo sé. Pero noto que cuando habla de la fábrica habla sólo de él. Ya hemos discutido, pero con él no planeo dejar de hablarme ni aceptaría jamás que el dejara de hablarme. Como mucho me dedicaría a la docencia. (Soy Profesora de matemática je) No quiero extenderme, te mencione lo que más me duele, pero la verdad tengo para contar mucho je. He pensado sobre mi misión en esta empresa. Quiero generar un mercado estable, sostenible en el tiempo y no contaminante. Quiero crecer constantemente y dejar mi marca en este mercado. Quiero generar fuentes de trabajo dignas y estables. Quisiera traer a la Argentina los envases biodegradables. Pero cuando vinieron unos hombres de Buenos Aires era muy reciente mi participación en la empresa y no me animé a indagar porque, aparte, estamos hablando de una materia prima extremadamente cara para la cual ninguno de mis clientes está preparado. Quizás me equivoco. Pero soy muy nueva y la verdad no tengo noción de nada y no me animo tampoco a meterme o arriesgarme. Por esto quiero aprender y mucho. Me falta y quiero que siempre me falte algo. te cuento que con mi hermano hemos estado armando una encuesta (no sabemos hacer encuesta pero por algo se empieza no?) para mandar por whatsapp a nuestros clientes así estudiamos como están nuestros servicios y productos. Queremos saber si están satisfechos. Decidimos que será por whatsapp porque todos se comunican con nosotros por ese medio. Te la paso para que si tenés un ratito puedas leerla y decirme qué te parece. Si le damos marcha o no. 1) ¿está conforme con el servicio y la atención que le brindamos?. ¿Por qué? 2) ¿considera que somos eficientes? 3) Para Usted, ¿somos flexibles?

	4) ¿qué podría decir sobre la calidad de nuestro producto? 5) ¿piensa que los precios que manejamos son razonables ? 6) A modo de conclusión, ¿está conforme con nosotros?. ¿seguiría confiando? 7) ¿qué recomendación nos darías? Bueno con esto me despido, es una primera idea de una encuesta. El objetivo es saber si están satisfechos, qué cambiarían, qué pedirían, qué sacarían. La idea es saber cómo nos ven los clientes.
Caso 3	Te lo puedo resumir en una palabra… todo Soy del que 12 personas (empleados) dependen de mis decisiones, de mis errores. Me duele no poder llevar a cabo lo que mentalmente proyecto. Sé que tengo una parte del mercado que me es fiel <u>Porque soy uno de dos proveedores a nivel país de una línea de productos para ventilaciones de gases.</u> Fabrico piezas premoldeadas en hormigón armado. Tengo aproximadamente 95 productos en catalogo divididos en sector privado; público y Gas. El producto para instalaciones de gas es la estrella y el más rentable y de demanda sostenida Tengo propuestas de trabajos a gran escala (para nosotros) que son los que me seducen pensando poder avanzar y crecer… nunca pude ver el fruto de esos trabajos .los tiempos de fabricación la falta de liquidez para hacerme de los materiales para encararlos y además la cantidad de trabajos empezados y sin terminar me incrementan los costos y cada peso que entra se diluye en jornales y pago de deudas. Después de estas dos reuniones en la facultad reconozco que el árbol me tapo el bosque .El descartar, renunciar a mantener una idea de fábrica y cambiar a lo solo rentable (parece una decisión simple pero no lo es) me hizo repensar muchas cosas. Analizando todo desde un punto de vista objetivo creo que la primera falla soy yo. Dicen que nunca es tarde pero debo reconocer que soy el típico dueño de fábrica que por años se llevó por su instinto y suerte dándole para adelante sin pensar ni siquiera en una idea de organización .Las consecuencias están a la orden del día. Falta de infraestructura, procesos obsoletos, falta total de capital de trabajo, deudas fiscales y de las otras. La excelente rentabilidad de los productos para gas se diluye en cubrir los costos de la fabricación de los demás que por desorganización se prolongan en el tiempo haciendo muy difícil cumplir con los clientes en tiempo y forma. Mis clientes son fieles porque no tienen otro proveedor de estos productos pero no sé hasta cuando lo serán. Sino cambio y salgo a cumplirles en un tiempo desaparecerán. El trazado de un plan de organización como una empresa era para mí hasta ahora una utopía. Este curso lo encare por las ganas que tengo de salir adelante y logar una calidad de vida mejor para mis empleados y para mí. Las decisiones que tome en estos pocos días de aprendizaje… 1° Cambie de contador por uno más activo y con más herramientas teóricas y con muchas ganas. 2° Comencé los trámites para formar una nueva sociedad (SAS) limpia y ordenada fiscalmente. 3° Busco un lugar nuevo y económico (si es posible prestado) para trasladar la fabricación de los productos más

	rentables y despegar de los vicios de comportamiento del personal en cuanto a la baja producción y empezar de cero con una nueva organización de fabricación… (Personal nuevo sin conexión con los viejos) 4°…
Caso 4	En 1995 ingrese a la reparación de……. de larga distancia tras haber quebrado la empresa en la cual trabajaba y fabricaba carrocerías. Luego de hacer cimientos en servicios, en 2009 empecé un proyecto que había soñado, construir mi propio producto , a fines del 2010 sale al mercado, con mucha ilusión y garra lo fabricamos hasta el 2013, por una pugna entre la secretaria de comercio (GM) y Mercedes Benz Argentina cerraron temporalmente la importación de chasis de origen brasilero a los cuales nosotros montábamos nuestro producto Esta situación me llevó a tener q tomar decisiones dolorosas, desafectar el proyecto, y volver a lo que originalmente hacía, la reparación. Como doler me dolió mucho, despotriqué contra el gobierno y cuanto se me cruzara, tuve que desprenderme de muchas cosas: ilusión, cosas afectivas, materiales, y humanas, pero seguí adelante y me reconvertí hoy la estoy peleando y buscando una nueva oportunidad.
Caso 5	El motivo del presente es contarle ¿Qué me duele de mi empresa? Nuestra empresa ha crecido con el lema del servicio, llegando a ser líder en el mercado agrícola, abasteciendo al 90% de los fabricantes de maquinarias, e imponiendo la marca en el país y en Sudamérica Hoy entiendo que el crecimiento, también nos ha golpeado, hemos incrementado los recursos humanos al doble en el término de año y medio, hemos inaugurado una planta industrial de 5600 mts2, nos cuesta mucho organizar la nueva estructura, hemos incrementado nuestra producción y también los problemas, hoy las fabricas nos reemplazan fácilmente en algunos rubros solo por precio, las quejas de calidad y servicio ahora son notables. Los clientes que son grandes empresas exigen descuento y largo plazo de pago Las personas al frente de la empresa seguimos siendo las mismas, con el mismo empuje y compromiso, pero sin duda algo hemos perdido de nuestra esencia que se trasladó directamente a los clientes y también al personal en relación de dependencia. Lo que me duele de mi empresa, entre otra cosas, es perder el liderazgo en el mercado y la fidelidad de los empleados

En estos casos se detecta:

Baja o nula gestión de recursos: Tanto los recursos tangibles como los intangibles no forman parte de un proceso de gestión. Existe mayor preocupación por la adquisición de productos tangibles como por ejemplo las maquinarias. Entre los intangibles se detecta un alto grado de descontrol sobre la Imagen Corporativa, cuando afirman *"Me duele mucho no poder satisfacer en tiempo a mis clientes" (Caso2).*

Prioridad en los temas económicos financieros de corto plazo:

Ausencia de planificación, para todo tipo de decisión.

Están dispuestas a capacitarse y mejorar.

Los sectores intermedios son los más proclives al cambio.

La inversión más relevante de acuerdo con sus niveles de capacidad de endeudamiento, es la tecnológica pero sin medir el impacto en su

endeudamiento y en su apalancamiento comercial y estratégico.

La movilidad más importante, se apoya en su fuerza de ventas, la que generalmente se encuentra en posición antagónica relativa a la coparticipación y compromiso con los objetivos empresariales.

Los procesos decisionales, no se dan como procesos formales sino informales y respondiendo al impacto de variables externas, tales como conductas de clientes, vendedores, competidores, proveedores, variables del contexto socioeconómico imperante.

Las relaciones con el desarrollo de mercados externos es temporal y circunstancial e indirecta en muchos casos, lo podemos verificar en la siguiente expresión: "*cerraron temporalmente la importación de chasis de origen brasilero, a los cuales nosotros montábamos nuestro producto"*

Alta presencia de los sesgos cognitivos, por representatividad y analogía.

III. ¿LAS PyMEs, SE ENCUENTRAN COMPROMETIDAS EN EL PROCESO DE GENERACIÓN DE VALOR PARA SUS CLIENTES?

Cuando me planteo este interrogante, llevo el análisis al rol que el empresario o titular de la empresa asume en la PyME y según el papel del empresario en la PyME, podríamos tomar al empresario PyME como recurso, según Fernández; Revilla (Fernández y Revilla, 2010).

Si esto fuera así, quizás sería más probable que aumentara el compromiso de su empresa en la propuesta de valor a su cliente.

No está claro, si el dueño de las PyME es consciente, de que es un recurso más y es quien se asegura que su gestión como recurso sea óptima y comprometida con el resultado. Fernández y Revilla (Fernández y Revilla, 2010) consideran que el empresario puede considerarse un recurso más de la empresa, basándose en la teoría de Álvarez y Busenitz, (Álvarez y Busenitz, 2001) hacen referencia a Shane y Venkataraman, quienes consideran (Shane y Venkataraman, 2000) que el rol del empresario, es: *descubrir, crear*, *explotar* una oportunidad, y es en el descubrimiento, creación a aprovechamiento de esa oportunidad, en donde se crea el campo propicio para darle vida al recurso. Es entonces cuando el empresario, puede comenzar a comprometerse con la propuesta de valor.

A pesar de estas afirmaciones positivas sobre el deber ser del rol del empresario PyME, en las empresas PyMEs, investigadas, observamos que muy pocas veces, el empresario tiene claro cuál es el negocio de su empresa en un sentido de agregado de valor, sino que más bien, siempre lo piensa y lo planifica desde un concepto fabril, por lo que desde ese lugar se encuentra incapacitado para asumir el rol transformador del que hablan Fernández y Revilla (Fernández y Revilla, 2010).

De todas maneras, la participación del rol del empresario, cambia también, en función de la curva experiencia aprendizaje de la empresa, pues no son los mismos requerimientos de gestión y transformación en una empresa nueva y en una empresa consolidada por lo que me permito diferenciar al empresario ideal del real para tales tipos de empresas.

El empresario ideal y real para una nueva empresa y una empresa consolidada

Podemos al respecto, identificar dos clases de empresarios, el empresario real y el empresario ideal para comprometerse con la propuesta de valor de la empresa, teniendo a su vez que segmentar a las empresas PyMEs, en dos tipos de empresas, las empresas de reciente creación y las empresas consolidadas.

Así creamos la primera matriz de análisis de esta tesis.

Matriz PRO CRE VA (Amigo): *Matriz de Propensión a la creación de valor,* teniendo en cuenta cuatro variables:

Tipo de empresario: real e ideal

1. Empresario real
2. Empresario ideal

Para:

Tipo de empresa PyME: consolidada y nueva

3. Empresa PyME consolidada
4. Empresa PyME nueva

GRÁFICO 8. MATRIZ PRO CRE VA (Fuente: Elaboración Propia)

SEGMENTACIÓN CUALITATIVA DE EMPRESARIO PYME	**PYME CONSOLIDADA**		**PYME DE CRECIENTE CREACIÓN**	
	ACTITUD	**APTITUD**	**ACTITUD**	**APTITUD**
EMPRESARIO IDEAL	Participativo Pro activo Móvil Compromiso Liderazgo basado en la ejemplaridad	Su formación se inicia en su paridad con los fundadores de los que recibe y aporta su conocimiento del negocio. Cuidador de los recursos Conservador pero con el crecimiento como objetivo.	Innovador Proactivo Con la mirada en el futuro y en la oportunidad	Profesional Alto conocimiento en comunicación, redes y plataformas digitales Formado en control de gestión
EMPRESARIO REAL	Defensa de la posición actual con estilo poco participativo y paternalista	Expertise basada en los años a cargo de la empresa. Baja profesionalización	Innovador No siempre es proactivo A veces su mirada en el futuro es demasiado alta y pone en riesgo sus recursos	Profesional Alto conocimiento en comunicación, redes y plataformas digitales Formado en control de gestión

En función de esta matriz, en la que se evalúa al empresario real y al empresario ideal por actitud y por aptitud tanto para una empresa nueva como para una empresa consolidada, podemos llegar a elaborar la segunda matriz que llamaremos, *matriz CAV: Control del Aporte del Valor*, basada en la matriz anterior, así tenemos:

GRAFICO 9: Matriz CAV: Matriz Control Agregado Valor (Elaboración Propia)

Control de Agregado de Valor	PYME CONSOLIDADA			PYME DE CRECIENTE CREACIÓN		
	ACTITUD	APTITUD	AV	ACTITUD	APTIDUD	AV
EMPRESARIO IDEAL	AV	AV	+V	AV	AV	+V
EMPRESARIO REAL	QV	NOAV	-V	QV	AV	V

Resumiendo:

El empresario ideal es aquel con el que toda PyME quiere contar:

- Es el primer comprometido
- Es el principal precursor
- Es el principal protector y dador de la propuesta de valor de la empresa
- Es el recurso más importante y la clave de que los recursos se conviertan en competencias

El empresario real es quizás al que toda PyME quisiera transformar:

- Trae culturas proteccionistas ancestrales
- Su resistencia al cambio es muy alta.
- No siempre es el fundador de la empresa, muchas veces la hereda la PyME
- En consecuencia, está más orientado a los recursos que a los objetivos por lo que en vez de gestar recursos los consume y los desgasta, antes de gestionarlos.

Por lo que podríamos afirmar, que la mayor propensión a la generación de valor la encontramos, en la línea de Empresario Ideal, tanto de empresa consolidada como de empresa nueva, en la que los dos roles suman valor, mientras que en el empresario Real ambas sumatorias son iguales a cero.

Esto nos lleva a otra conclusión, cuando las PyMEs, desarrollan programas de mejora en sus Recursos Humanos, deberían comenzar por sus directivos, antes que por sus niveles inferiores o intermedios.

La dirección marca el futuro de la PyME.

Según Garud y Karnoe, en Fernández y Revilla (2008), la función del empresario, no sólo es identificar oportunidades, sino también obtener, configurar y reconfigurar los recursos que permitan aprovecharlas, los que en muchos casos, no están fácilmente accesibles y será el empresario quien deba movilizar y coordinar.

Ahora bien, aunque el empresario es un recurso clave para la PyME, también es susceptible de convertirse en una de sus principales limitaciones.

La dependencia con respecto al empresario, puede redundar en una falta de profesionalización de la organización.

La tendencia a la centralización y a la no delegación, propias de estas empresas, reduce la motivación de los empleados y lleva a perder oportunidades.

Las empresas y los sectores evolucionan, y el empresario que puede estar altamente calificado para dirigir la empresa en determinadas circunstancias, puede no ser tan eficiente en otros contextos.

Esto es particularmente importante, puesto que la identificación entre empresa y empresario no suele permitir la eliminación o modificación de este recurso.

Así, el empresario puede pasar de ser un recurso clave de la organización a convertirse en una limitación o incluso una carga para ella.

Así, por ejemplo, el excesivo individualismo de algunos empresarios puede provocar reticencias frente a estrategias de cooperación, por el temor a compartir sus decisiones con otras empresas, aun cuando estas estrategias pudieran ser deseables desde una perspectiva competitiva (Aragón y Rubio, 2005).

Según Fernández y Nieto en Fernández y Revilla (2008), las PyMEs, en especial, las PyMEs familiares, tienen dificultades para separar su patrimonio del patrimonio del empresario. Según Fernández y Nieto, en Fernández y Revilla (2008) el empresario PyME tiene dificultades para diversificar su riesgo, y esto le genera una barrera a asumir riesgos, generando bajos niveles de inversión, con limitaciones en su desarrollo de estrategias de crecimiento.

En resumen, cabe destacar tres aspectos sobre la dotación de recursos de la pequeña y mediana empresa, cuando pueda parecer obvio, existen diferencias significativas con respecto a las empresas de mayor tamaño, que deben ser tenidas en cuenta tanto desde el punto de vista de la investigación como de la práctica empresarial, estas diferencias otorgan en algunos casos ventajas, estas diferencias, generan en otros casos desventajas; No obstante, en términos netos Fernández y Revilla, señalan la situación de carencia de recursos a la que se enfrentan las PyMEs. (Fernández y Revilla, 2010)

IV. LA RELACIÓN ENTRE LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS Y LAS ESTRUCTURAS FAMILIARES DE LAS PyMEs

La actividad empresarial de las Pequeñas y Medianas empresas, tiene lugar, en escenarios complejos y de incertidumbre, sobre todo en lo que hace a las variables del entorno en el que se diseñan sus estrategias, que ha hecho que muchas de ellas, emprendieran cambios estratégicos como lo que significa adaptar un plan previsto a una realidad distinta a lo pensada. Según Gilli y otros, los programas de cambio implican modificaciones significativas en la estrategia, la estructura, las prácticas de recursos humanos, los sistemas de información y la cultura de la organización. (Gilli, Arostegui, Doval, Lesulauro, Schulman, 2007).

El diseño de la estructura organizativa, es una de las actividades principales para la implementación de la estrategia de la empresa y según Simon (1969), sólo puede diseñar quien puede concebir actos destinados a transformar situaciones existentes en otras más dentro de sus preferencias.

Según Drucker (1998) las actividades pueden agruparse de tres maneras, por etapas en los procesos; de manera que la actividad está próxima a quienes desarrollan las habilidades e instrumentos requeridos en cada uno de los pasos, ó agrupar en un equipo una serie de habilidades e instrumentos concentrados en un grupo de personas para lograr el trabajo.

Lo cierto es que la Empresa necesita planificar su estrategia para crecer, la estrategia deber formularse, y más luego implementarse para que la propuesta

de valor de la empresa llegue al mercado, y el diseño de una estructura organizativa, constituye el pilar de la realización de la estrategia.

El objetivo según Gilli y otros (2007) será lograr un desempeño superior a través de cambios y adaptaciones adecuados a cada situación específica y a las modificaciones que el frente externo puede llegar a generar en el frente interno.

Amigo (2012; 2017) habla de que la empresa debe generar una red de relaciones no basada tan solo en la estructura jerárquica, sino en el nivel de prescindencia respecto de su implicancia en la estrategia corporativa.

Nunca se podrá comprobar si la estructura formal supera políticamente a la estructura informal, pero lo que sí se comprueba es que la empresa, sistematiza sus relaciones, las organiza y las controla, en consecuencia, la organización formal, termina transmitiendo valor a la organización informal. Esto supone que, si en una PyME familiar la influencia del socio fundador o principal socio, sobre su hijo o a la inversa, sobre una decisión estratégica a tomar, tiene mayor fuerza política que la recomendación de una Gerencia de Finanzas o de Producción, en el caso puntual por ejemplo de una recomendación de endeudamiento para la adquisición de un bien de uso, que aumentaría la productividad de la PyME, y entonces el vínculo informal tiene más fuerza en la decisión que la sugerencia que proviene del vínculo informal, es ahí cuando la estructura formal debe pesar sobre la informal.

Pero no siempre es así, y hoy además dada la dificultad para competir y trascender, que origina organizaciones con múltiples recursos y estrategias de apalancamiento, se hace imperioso y muy necesario la consideración de cuál será la mejor estructura organizativa para una PyME, cuyo origen, es el aporte de capital entre familiares directos, para evitar que el valor se quede encapsulado en compartimentos estancos.

Tandall Tobías, (como se citó en Carrión Maroto, 2007) expresa:

> Cuando oigo a los líderes corporativos referirse a los valores y culturas como cuestiones blandas, me pregunto qué es lo que consideran duro. En mi experiencia, las creencias

> culturales son el corazón y el alma de todos los temas empresariales. Las creencias, los valores compartidos, pueden ser la clave que desate los talentos de todas las personas que trabajan en una organización, más que las horas de trabajo heroicas, más que los incentivos económicos y desde luego, más que la sola estrategia. Los valores, pueden ser el auténtico fundamento del éxito (Carrión Maroto, 2007, p. 295).

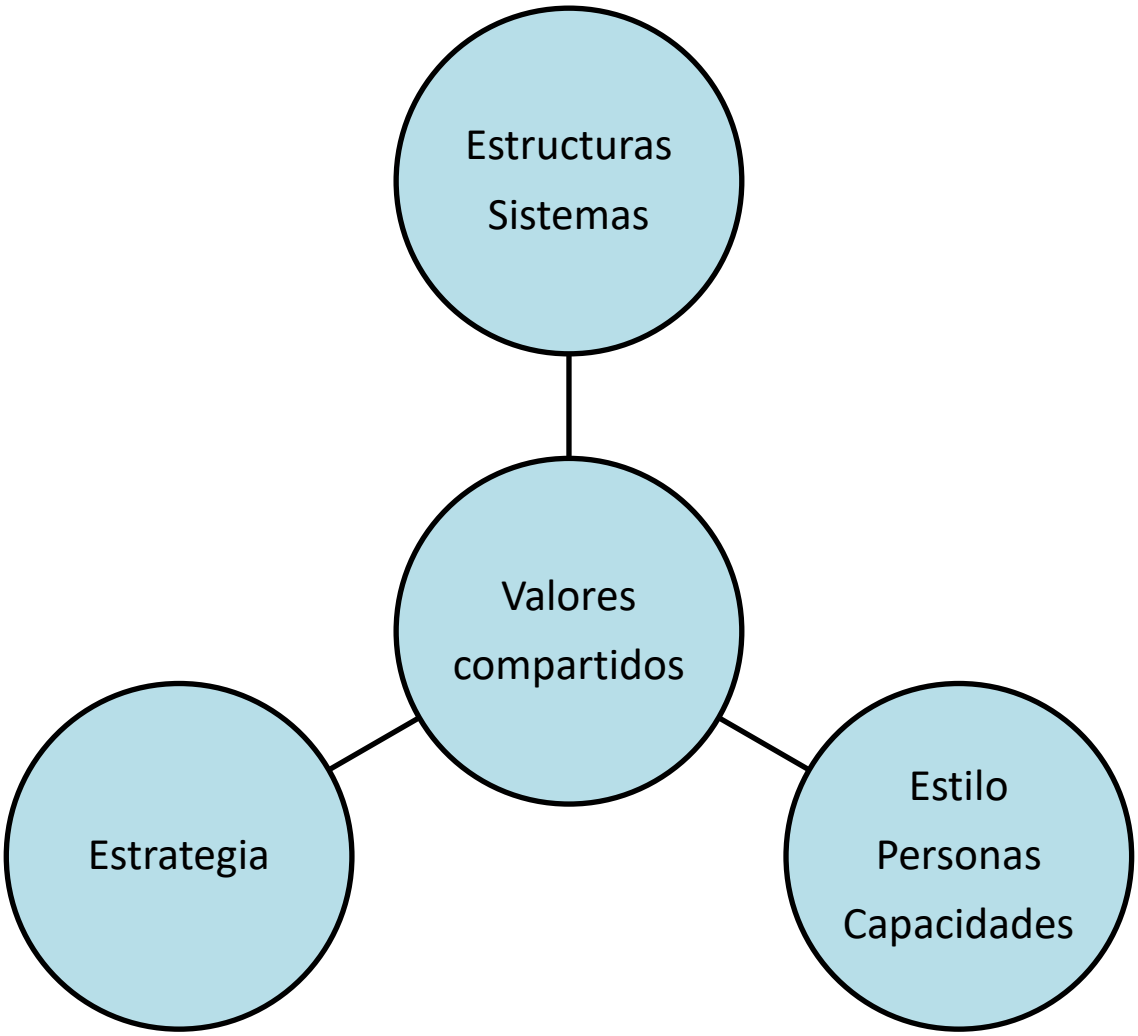
Actualmente, la mayoría de los directivos de grandes, medianas y pequeñas empresas, han comenzado a tomar conciencia de que en la mayoría de los casos, lo más difícil es hacer realidad la estrategia que se quiere seguir. Sincronizar y alinear una organización ante el cambio estratégico es especialmente complejo (Carrión Maroto, 2007).

La empresa, es un equilibrio entre su frente interno y su frente externo.
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.
Las mejores empresas no son las que diseñan sus mejores estrategias sino son aquellas que, además son capaces de implementarlas eficientemente.

Normalmente, los empresarios PyMEs, suelen estar muy preocupados y ocupados en las denominadas “S” duras: estrategias, estructura y sistemas, pero no suelen tener en cuenta a las “S” blandas: estilos de liderazgo, personas, capacidades de las personas y valores compartidos (cultura). Las “S” blandas, posiblemente son las que más dificultades ofrecen.

La formulación e implementación de la estrategia depende mucho de este modelo.

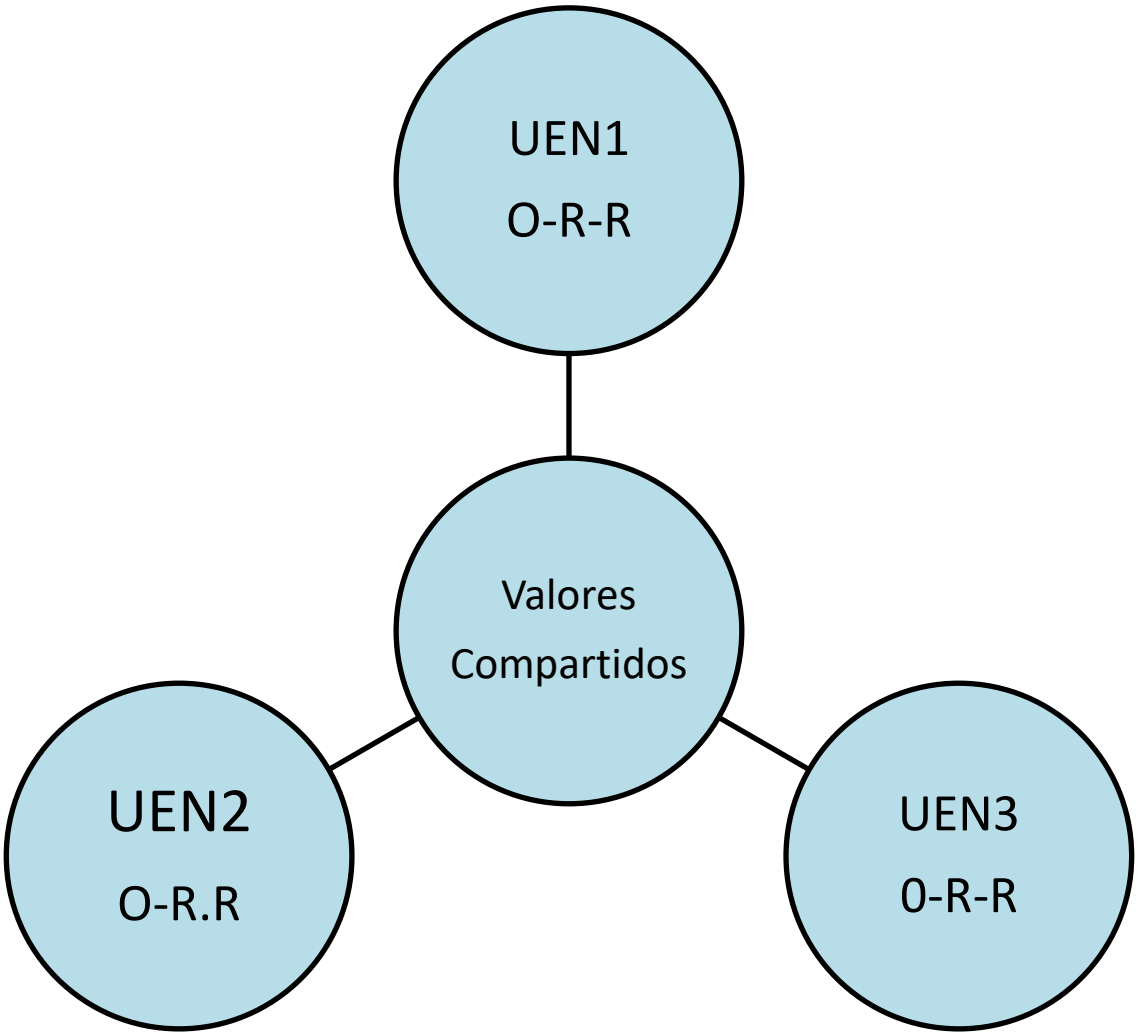
GRÁFICO 10. EL MODELO DE LA 7-S DE MCKINSEY . Fuente: (Carrión Maroto, 2007, p. 296)



Si la PyME, pudiera formular, implementar y controlar sus estrategias sobre la base de las 7-S de MC Kinsey, (Carrión Maroto, 2007, p. 296), situando a los valores compartidos en el centro de la empresa, convirtiéndose dichos valores en el punto de inicio y de final de todo proceso estratégico, las estructuras y los sistemas deberían ser funcionales a la estrategia a y a los valores compartidos, siendo el estilo directivo, las personas y las capacidades el oxígeno y la retroalimentación de la estrategia, no importando tanto las estructuras funcionales, sino quizás las unidades estratégicas de negocios con sus tres variables fundamentales: objetivos recursos responsables, convirtiéndose la estructura en una organización en estrella en la que cada unidad estratégica de

negocios apalanca a la otra y en ese apalancamiento, el valor fluye, dándole versatilidad y dinamismo a los recursos.

GRÁFICO 11. DEL MODELO 7-S DE MCKINSEY AL MODELO ESTRUCTURA ESTELAR. Fuente (Elaboración propia)



En la estructura estelar, cada Unidad Estratégica de Negocios, plantea sus Objetivos de Negocios, tiene su Responsable y asigna sus Recursos al logro de sus objetivos, siendo los valores compartidos el aglutinador de todas las Unidades Estratégicas de Negocios.

Existen en la empresa, determinados puestos y funciones cumplidos por ciertas personas, que no pueden ser más que potencializados y cuidados, dado que el valor que la empresa obtiene, por la gestión y asignación de esa persona en ese cargo, le representa a la empresa un incremento considerable en su tasa de retorno. Si bien no existen ni funciones ni personas imprescindibles en una empresa y mucho menos en una PyME, sí existen funciones y personas prescindibles, y es sobre estos huecos de rentabilidad, en los que la organización, deberá depositar el control para no incurrir en costos hundidos a costa de funciones estratégicas desempeñas por recursos no estratégicos (Amigo, 2009; 2012; 2017).

V. REFLEXIONES FINALES.

- En este capítulo, analizando la caracterización de las PyMEs, en el período bajo estudio (2010-2013), intentamos poner en contexto las variables del frente externo y del frente interno con las que se enfrenta una PyME, en la problemática de tomar la mejor decisión sobre la combinación de recursos para su propuesta de valor a sus clientes. Son distintos escenarios y realidades sin desconocer la importancia de este tipo de empresas en la economía del país, en la generación de empleo, en la dificultad para acceder a condiciones positivas de financiamiento, a los condicionantes estructurales de formación en su origen, y en la manera en como dichos condicionantes estructurales pueden ir manifestando modificaciones con el devenir de sus estrategias que la conducen hacia su propio futuro.

- Una consideración importante, es la fragmentación del sector en sí mismo, tanto por actividad, como por nivel desarrollado, permitiéndonos reflexionar sobre el empresario PyME real e ideal, para un modelo de negocio consolidado y no consolidado, abriendo la alternativa de que no siempre, estas empresas tienen las mejores realidades para tomar las mejores decisiones y encontramos en el inicio de nuestro marco teórico uno de los desafíos inspirados de este trabajo de investigación: poder ayudar a la PyME a mejorar su proceso decisional en lo que hace a la gestión de sus recursos, sabiendo que la mejor combinación es la que le va a permitir construir una propuesta de valor, que apalanque su proceso de crecimiento.

III.2. LAS COMPETENCIAS CENTRALES

I. EL CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD

G.K. Prahalad sostiene que la competitividad sobreviene en el tiempo de su habilidad para dar a luz productos inesperados.

> El punto de partida es referenciar a la competencia, como la ven los clientes, los competidores y como la ven las personas que trabajan en ella. Debemos mirar a la organización como una cartera de habilidades, de fortalezas fundamentales y no sólo como una cartera de unidades de negocios. Las unidades de negocios están concentradas en los productos y los mercados, mientras que las habilidades básicas están concentradas en los beneficios del cliente, como la "amistad del usuario" de Apple o la "*pocketability"* de Sony. Debemos identificar las habilidades básicas que van a permitirnos crear nuevos productos, lo mismo que tener éxito en los negocios ya existentes. Debemos preguntarnos qué debemos apalancar cuando nos adentremos en el futuro, y qué podemos hacer que otras compañías podrían encontrar difícil de llevar a cabo (Prahalad, CK, en Gibson, Rowan y Otros, 1997, pp. 86-87).

Esto significa que la competitividad, implica un compromiso por la trascendencia que la empresa, debe asumir con carácter permanente, aunque muchas veces lo asume sin noción de dicho compromiso, sino tan sólo como la consecuencia de una política empresarial o del impacto del contexto.

Muchas veces, la competitividad se sostiene en la sola persistencia de recursos escasos, sin tener claro si esos recursos se invierten en la gestación de valor. Otras veces, la competitividad se sostiene en los costos internos de la compañía. Las rentas sostenidas, generan una competitividad que en algunos casos, no llegan a compensarse con los costos.

La verdadera competitividad, debe basar la heterogeneidad, en el compromiso de identificar los requerimientos del mercado para abastecerlos con requerimientos genuinos de recursos, en culturas proclives a la innovación, el

conocimiento, la flexibilidad, la diferenciación, el reconocimiento, el trabajo en equipo y el respeto por el sector industrial en donde dicha competitividad se pone en juego (Amigo, 2009; 2012; 2017).

Según el Informe Observatorio PyME (2015), el tamaño de la empresa, en el caso de las PyMEs industriales, plantea una relación directa con la competitividad de la empresa, dado que según el tamaño y volumen de sus operaciones, dependerá su productividad laboral, la condición de inversión, los volúmenes invertidos, el status exportador, la implementación de las certificaciones de calidad, el acceso al crédito bancario, y el grado de formalidad jurídica de la empresa. En dicho informe, se analiza que el 51 % de las PyMEs manufactureras se dedican a alimentos y bebidas; metales comunes, productos de metal, elaboración de manufacturas textiles, prendas de vestir y productos de cuero y calzado y el 49 % restante se distribuye en más de 10 sectores de actividad. Este nivel de dispersión y diversificación en negocios, sumado al menor nivel de actividad, se traduce en una ecuación anti competitividad, puesto que la diversificación de los negocios aumenta los costos internos de las PyMEs y dificulta notablemente la capacidad de atención y satisfacción de los clientes con su impacto negativo en la generación de sus ventajas competitivas sostenibles.

PRINCIPIOS CLAVES DE LA COMPETITIVIDAD

El compromiso por la trascendencia, es quizás el anclaje más profundo de la competitividad, pues instala una cultura genuina de valores que socaban y neutralizan cualquier turbulencia en escenarios competitivos.

Las empresas que basan su estrategia, sobre la base de la correcta definición del valor a brindar para una determinada categoría de clientes que han percibido, identificado, diferenciado y elegido a ese valor de una manera continua, habrán sustentado su estrategia en sus ventajas competitivas sostenibles. Las empresas que permanecen en un mercado, bajo esas condiciones, están conviviendo con la trascendencia. Las empresas que trascienden, compiten. Las empresas que compiten están caminando hacia el futuro (Amigo, 2012, p.161).

– La movilidad generada por la orientación al mercado

Hacer negocios, no es ni exclusivo de una forma de operar ni de un tipo de estrategia, ni de un perfil de empresario. Dicen Reinares Lara y Ponzoa Casado (2004): “No existe una única forma de hacer negocios”. La estrategia no está solo definida por la dimensión del cambio de orientación a los objetivos, ni por el nivel de recursos asignados a dichos objetivos, o por el impacto de dicha estrategia en la Misión de la empresa (Reinares Lara, Ponzoa Casado, 2004, p.89).

Las empresas orientadas al mercado, según Day (1999) tienen dos características fundamentales, formulan, implementan y controlan *estrategias adaptables*, esto significa permeabilidad funcional a la permanencia y se adelantan al mercado, o sea que la idea de conceptualizar un producto potencial como quinto nivel de conceptualización de su negocio, producto y/o servicio, será una misión para su visión, lo que implica la redefinición de su negocio y de su producto/servicio en función de la evolución del mercado. La adecuación, la pueden realizar una manera dinámica y eficiente, sin perder por ello la “Visión estratégica”, transformándose en una empresa proactiva donde el plan estratégico estático pasa a ser un plan estratégico dinámico. Anticiparse al mercado según Day (1999) tiene un doble camino de resultados: se asocian planificación y conocimiento, dado que la empresa asumirá el objetivo del autoconocimiento y del entorno, asegurándose el camino del éxito.

Amigo habla de “la función básica proporcionada al mercado” (2009; 2012; 2013), instando a la empresa, tenga una connotación positiva en su definición haciendo partícipes en su formulación, a todos los actores que están comprometidos con la transferencia del valor desde la logística de entrada, hasta la logística de salida.

– Los círculos virtuosos que generan la orientación al cliente

La orientación al cliente, origina un primer círculo virtuoso que es cambiar y levantar la mirada. Lo que hay que tener en claro, es que el cliente que inspira la orientación, haya sido correctamente elegido, interpretado, analizado y comprendido. Lo segundo a tener en cuenta, es que la empresa identifique las

distintas categorías de clientes a las que sirve y se garantice que las mismas le retornan a su inversión, desde su comportamiento leal. No vaya a ser que la empresa esté generando costos para su propuesta de valor que vaya dirigida a clientes, que no perciben ni siquiera esta propuesta. Y el tercer aspecto a considerar, es tener claro que ese cliente o grupo de clientes, no es tan solo una definición apriorística sino un vínculo inspirativo, en el que la medición de su satisfacción sea la plataforma para conceptos innovadores y precursores. Mientras la orientación al cliente, garantice dichos escenarios, se habrán asegurado círculos virtuosos basados en la capacidad de mejora, el torbellino de ideas, la propensión a la innovación, el compromiso por la lealtad de esos clientes, lo que generará insensibilidad al precio y sensibilidad a la estrategia (Amigo, 2012; 2017).

– La conformidad de los distintos grupos leales a la estrategia

Los buenos resultados de la correcta estrategia, no son tan solo prioridad de los grupos fundadores o accionistas. Los partícipes y beneficiarios de la competitividad, son tanto los clientes externos como los internos. La mejora del clima laboral que los buenos resultados originan, retoma el principio de la rentabilidad compartida. Por lo tanto, una empresa puede y debe adoptar el principio de Munuera Alemán y Rodríguez Escudero (2007), relativo a la gestión múltiple que permite reconciliar las divergencias y conflictos de intereses entre los grupos participantes y satisfacer, cuando menos, en una zona de tolerancia o banda de resultados aceptables a todos y cada uno de ellos.

Será entonces importante, analizar el nivel de trascendencia que las pequeñas y medianas empresas bajo estudio, asumen como desafío, según su perfil competitivo, que son las zonas en donde la empresa goza de economías de escala respecto de sus competidores; su posición competitiva, que es la ubicación que la empresa ocupa a nivel cualitativo y cuantitativo en un ranking de oferentes substitutos frente a sus clientes; sus ventajas competitivas, que representan los beneficios percibidos por el mercado de una unidad estratégica de satisfacción, que hace que el mercado lo elija de una manera continua y le permita a la empresa obtener una tasa de retorno superior a la tasa promedio

de la industria y las fuerzas de la competencia, que representan las corrientes jugadoras que brindan movilidad y más o menos atractivo, al sector industrial en el que la empresa desarrolla su estrategia: las empresas actuales, el poder negociador de los compradores, la amenaza de posibles ingresantes, el poder negociador de los proveedores.

II. LAS COMPETENCIAS CENTRALES

Desde un concepto metodológico, debemos reconocer e interpretar a la empresa como un equilibrio entre su frente interno y su frente externo.

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.

Según Munuera Alemán y Rodriguez Escudero, (Munuera Alemán y Rodríguez Escudero, 2007) cualquier recurso o capacidad no es fuente de ventaja, su verdadero valor estriba en su sustentabilidad.

Como ya lo analizamos, la sustentabilidad se logra sobre la base de cuatro características (Amigo, 2009; 2012; 2017).

- Recursos valorables
- Recursos escasos
- Recursos difíciles de imitar
- Recursos sin sustitutos

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

Según Hamel y Prahalad (1999), 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 externo.

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 puede generar que la empresa invierta su retorno en recursos sin retorno y que más tarde o más temprano, deba asumir costos hundidos. Por ejemplo la empresa puede decidir invertir en tecnología en mercados hiper competitivos, a destiempo y desconociendo un futuro de endeudamiento, cuyos efectos no se podrán ni prever, ni evitar, ni contrarrestar.

3. Debilitar las competencias a medida que la empresa se fragmenta en unidades de negocios.

La empresa al fragmentarse en unidades de negocios, asume oportunidades y amenazas. La oportunidad de conquistar nuevos mercados, pero si lo intenta hacer con competencias debilitadas, incurrirá en la auto amenaza, de no poder brindar la propuesta de valor requerida, entonces mientras incurre en costos, simultáneamente incurre en insatisfacción de sus clientes, mientras que además le arma el escenario a sus competidores de implementar estrategias de contraste, a un costo mucho menor para sus competidores.

4. *Depender de proveedores equivocados, lo que lleva a una cadena de valor equivocada.*

Como consecuencia de los dos riesgos anteriores, la empresa incurre en una cadena de desvalor, pasando de la ventaja competitiva temporal a la desventaja competitiva y debilitamiento de su perfil competitivo.

5. Compromete la Misión Corporativa.

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, al poner en riesgo sus componentes fundamentales: sus grupos de clientes, sus estructuras de necesidades, su propuesta de valor para esas estructuras de necesidades, la reconversión de su relación con dichos clientes, para también alcanzar la visión de la empresa.

6. Nuevos competidores, nuevos escenarios, nuevas reglas del juego

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 (Hamel y Prahalad, 1999).

Es fundamental, entonces, determinar el grado de identificación, adquisición, utilización y protección de la diferenciación lograda en las Pequeñas y Medianas Empresas en la ciudad de Rosario, en el período bajo análisis (2010-2013).

En nuestro análisis, se explora si las Pequeñas y Medianas empresas bajo estudio, tienen en cuenta, cómo se desarrollan esas competencias: para satisfacer las necesidades de un mercado actual o nuevo en cuyo caso deberá desarrollar aún más sus potencialidades actuales o si fuera necesario invertir en potencialidades nuevas, lo que podría llegar a convertirse, según la situación de equilibrio entre la tecnología existente en el mercado y el nivel de conocimiento que sobre dicha tecnología tiene el mercado, una oportunidad ó una grave amenaza.

Este proceso puede generar cuatro estrategias de competencias/mercado:

GRAFICO 12. ESTRATEGIAS COMPETENCIAS / MERCADO FUENTE: (elaboración propia)

	MERCADO ACTUAL	**MERCADO NUEVO**
COMPETENCIA ACTUAL	cuadrante 1 generar valor a partir de las competencias actuales	cuadrante 2 utilizar las competencias actuales para desarrollar el valor en nuevos mercados
COMPETENCIA NUEVA	cuadrante 3 desarrollar una nueva competencia en el mercado actual	cuadrante 4 desarrollar una competencia nueva en un mercado nuevo

Así identificamos, las características necesarias y suficientes para el desarrollo de una competencia actual o de una competencia nueva:

Competencia actual:

- Disponibilidad de dicha competencia.
- Que la empresa tenga total dominio de su potencial, para no invertir inútilmente en un recurso que no garantiza el agregado de valor.
- Identificación de las competencias obsoletas, cuya amortización genera un costo hundido sin reconversión.

Competencia nueva:

- Accesibilidad a dicha competencia, sin afectar el índice digerible de endeudamiento de la empresa.

- Conocimiento de los requerimientos del mercado para invertir en la competencia justa y así brindar la oferta justa al mercado correcto.

- El perfil competitivo y el nivel de crecimiento del mercado, determinarán la capacidad de reconversión de dicha competencia, en tanto la inversión represente una apuesta al futuro, basado en la posibilidad de inversión y generación de tasa de retorno sustentable.

El apalancamiento de tales competencias puede desarrollar las siguientes estrategias de crecimiento

GRAFICO 13. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO COMPETENCIAS / MERCADO. FUENTE: (elaboración propia)

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

Las PyMEs, no tienen similares oportunidades y amenazas en cada cuadrante.

En el cuadrante 1, en el que se trabaja con las competencias actuales para los mercados actuales, la empresa puede en primer lugar verse favorecida, en mercados sensibles al precio y no a otra propuesta de valor, cuando además necesite reflejar el desarrollo de la competencia actual en rápidos incrementos de participación de mercado. En este caso el uso de acciones promocionales, utilizando la variable precio para facilitar el cobro en efectivo antes de determinadas fechas, o estimular el flujo de determinados inventarios, puede

favorecer las metas cortoplacistas, pero en el mediano y largo plazo los grupos de clientes que se sintieron atraídos por la propuesta, pueden verse motivados a buscar similares propuestas en otros competidores si la empresa, no sigue ofreciendo la campaña promocional, cuando además esta estrategia implica en sí misma una baja del precio, lo que podría llegar a generar una política de discriminación de precios por clientes, que termina desespumando el mercado.

En el cuadrante 2, la empresa puede utilizar el potencial de sus competencias actuales para nuevos mercados, cuando detecta oportunidades cualitativas o geográficas. Esta suele ser una estrategia muy rentable para las PyMEs, pues no implica un desgaste de la competencia sino el desarrollo de acciones de posicionamiento para comunicar los distintos usos del producto o servicio, sin que esa acción implique cambios en los precios ni a la suba ni a la baja. En el caso de haber detectado oportunidades en mercados geográficos, el complemento de la estratégica puede ser las alianzas con canales de distribución que les permiten acceder a esos nuevos mercados.

En el cuadrante 3, la empresa va a intentar desarrollar nuevas competencias para sus clientes actuales, dado que esa categoría de clientes, le representa una alta tasa de retorno por su lealtad y el costo de perder esa lealtad es muy alta, por lo que la competencia nueva, debe el resultado de un estudio del comportamiento de los clientes y de sus requerimientos, para que la nueva competencia incida directa y positivamente en la propuesta de valor esperada por los clientes.

En el cuadrante 4, la empresa desarrolla nuevas competencias para nuevos mercados, quizás esta estrategia de apalancamiento, es la de mayor costo tanto en la adquisición de recursos como en la adaptabilidad por lo que requiere un volumen de negocios que permita financiar la inversión, el rol competitivo de la PyME lo justifique y se base en un perfil competitivo centrado en la calidad para un grupo de clientes, de manera que la rentabilidad que la estrategia focalizada le genere, le permita afianzar su rol competitivo.

GRÁFICO 14. AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DE LA MATRIZ COMPETENCIA MERCADO. Fuente (Elaboración propia)

CUADRANTE	OBJETIVO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Cuadrante 1	penetración de mercado	bajos costos	generar parálisis creativa y pérdida de misión
Cuadrante 2	desarrollo de mercado	alta rentabilidad	perder el control sobre la demanda selectiva
Cuadrante 3	desarrollo de producto	ventaja competitiva sostenible	aumento de costos
Cuadrante 4	diversificación	desarrollo de distintos tipos de mercados diferenciación	altos costos

Es necesario entonces, analizar si las Pequeñas y Medianas empresas, bajo estudio, han acompañado este proceso de apalancamiento con la debida 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.

El proceso de desarrollo de una competencia actual o de una nueva competencia, representa un proceso de erogación que impacta en la visión económica, financiera y patrimonial de la empresa; por lo que la asignación de recursos que dicho proceso significa, implica que a veces determinadas áreas

o gerencias se vean perjudicadas a favor de otras, con su correspondiente consecuencia cultural y política.

Entonces, cada vez que una empresa se está planteando su competitividad, en definitiva, su trascendencia, deberá reflexionas sobre si:

1. Tienen un programa de competencias esenciales.
2. Lo está 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 deberán examinar sus recursos y habilidades, los que se tornan cada vez, más importantes, cuanto más difíciles de conocer, son para la competencia. (Munuera Alemán y Rodríguez Escudero, 2007).

III. EL FRENTE INTERNO DE LA EMPRESA.

En el frente interno de la empresa, se gestan y desarrollan los recursos, pero ya lo analizamos, tener recursos no es suficiente.

El recurso debe estar correctamente conceptualizado, esto significa que la empresa debe comprender la dimensión de cada uno.

Sin embargo, esta condición tampoco alcanza, pues esa conceptualización a nivel interno, debe estar acompañada por la percepción a nivel externo, para que el valor brindado, tenga un impacto positivo en la tasa de retorno, dado que su compromiso, está en la diferenciación y desarrollo de la demanda selectiva, tal que desarrolle la lealtad de los clientes.

A su vez, la empresa debe controlar la gestión del recurso a través de indicadores que permitan medir si el nivel de manifestación del recurso es alto, mediano o bajo, para potencializar la fortaleza o neutralizar la debilidad.

Este proceso de clasificación y evaluación de los recursos de la empresa, es un proceso en donde es tan importante la capacidad del reconocimiento del recurso como del conocimiento de la categoría y desarrollo posterior.

La tenencia de recursos no asegura una fortaleza y por el contrario, la debilidad no es tan sólo, no tener recursos sino no saber lo que se tiene, en el sentido de desconocer lo que cada recurso puede brindar, dado que este desconocimiento, va a implicar un mal uso del mismo (Amigo, 2009; 2012; 2017).

Se hace necesario entonces, fundamentar la necesidad de la complementariedad de la gestión de las variables del frente externo e interno frente a la problemática de las PyMEs, que se ven muchas veces imposibilitadas por su cultura de realizar un planteo integral de sus negocios.

Hamel y Prahalad, (1999), se refieren a competencias medulares. La original obra de Hamel y Prahalad, referida a las competencias medulares, que se sintetiza en un artículo de Harvard Business Review (1990), abarca áreas especializadas de experiencia, que resultan de la combinación de tres tipos de habilidades (Buckley, 1999, p. 87).

Nivel Inferior: Las capacidades primarias, las que representan el stock inicial o inventario de todas las actividades, habilidades y disciplinas.

Nivel Medio: Capacidades críticas: aquellas con el mayor impacto en la ventaja competitiva.

Nivel Superior: Competencias medulares: Combinaciones de capacidades centradas en las capacidades críticas.

Según Buckley, (1999) una competencia medular, se da cuando una capacidad reúne las siguientes características:

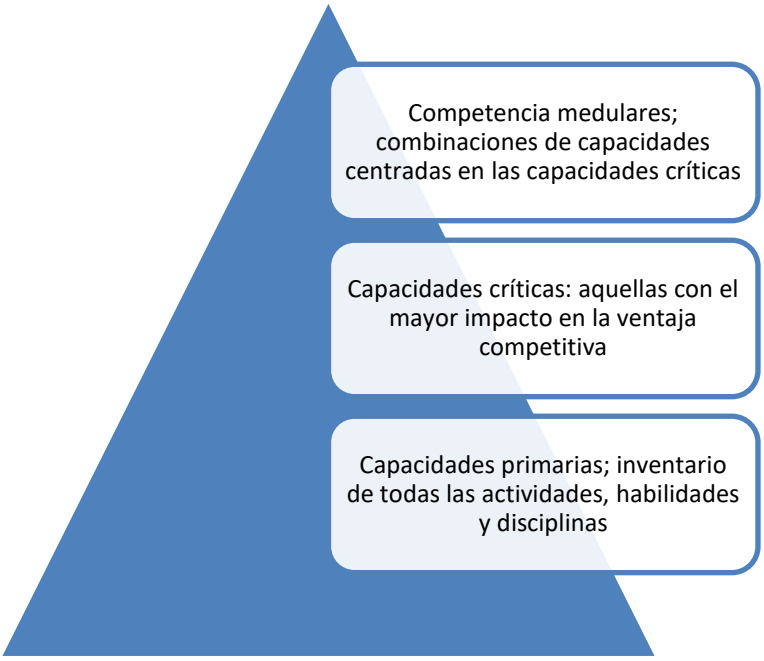
- Proporciona una ventaja competitiva sostenida
- Puede traducirse en valor percibido para el cliente
- Sea sostenible
- Sea idealmente extensible a los otros mercados
- Sea difícil de imitar

Las competencias medulares, se agrupan según Buckley (1999) en tres tipos:

GRAFICO 15: TRES TIPOS DE COMPETENCIAS MEDULARES. (Buckley, 1999)

Interfaz de Mercado	**Capacidad de acceder, servir y configurar los mercados en una forma exclusivamente óptima**
Infraestructura	**Posibilita que la empresa tenga la posibilidad de manejar operaciones internas de manera eficaz y eficiente**
Técnicas	**Proporcionan a la empresa la capacidad de generar productos y servicios con atributos únicos para los clientes.**

GRAFICO 16. COMPETENCIAS MEDULARES Fuente (Buckley; 1999)



IV. REQUISITOS PARA EL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS ACTUALES

El desarrollo de las competencias actuales requiere de varios requisitos:

Disponibilidad de dicha competencia: este requisito generalmente no es fácil de solucionar o flexibilizar en el corto plazo, cuando la no disponibilidad de la competencia puede generarle endeudamiento a mediano y largo plazo comprometiendo su misión y su visión.

Dominio de su potencial: este requisito implica el real conocimiento y desarrollo de todo su potencial y los estudios realizados nos demuestran que el conocer el potencial de los recursos no siempre, es una preocupación de las PyMEs.

Identificación de las competencias obsoletas: la identificación de las competencias obsoletas puede plantear la necesidad de la desinversión pero los factores culturales de las PyMEs, basadas en fuertes presiones familiares pueden generalmente, representar un obstáculo para accionar sobre las mismas.

V. REQUISITOS PARA EL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS NUEVAS

La incorporación de una competencia nueva, es el resultado de las políticas de crecimiento de la empresa, como resultado de nuevos desarrollos, nuevas aplicaciones, usos, cambios de conceptos, cambios en los mercados, y cambios en los comportamientos de los clientes estratégicos de la empresa, que le requieren la adaptabilidad a esas nuevas circunstancias. Es un proceso de desarrollo para cuya decisión, se puede haber pasado por diversas etapas, desde cifras no muy favorables a datos optimistas, y la misma puede desarrollarse sin abandonar las competencias actuales o abandonando las competencias actuales. Su connotación, debe ser de agregado de valor a la estrategia actual, por lo que se requieren ciertas *condiciones* para dicho desarrollo.

Accesibilidad a dicha competencia

Se recomienda realizar el esfuerzo por la accesibilidad, si agrega valor al concepto restringido y ampliado del negocio, sin afectar el índice digerible de

endeudamiento de la empresa

Conocimiento de los requerimientos del mercado

Es necesario entender e interpretar los requerimientos del mercado, para invertir en la competencia justa, y consecuentemente agregar la oferta justa al mercado correcto, como consecuencia del principio anterior.

Capacidad de reconversión de dicha competencia

Conforme al perfil competitivo y nivel de crecimiento del mercado, este principio es fundamental para incorporar en la empresa, el principio de la flexibilidad en la gestión,

Habiendo ya analizado las características de las competencias esenciales y centrales, cabe preguntarse, cuál será el atributo más importante al desarrollar una nueva capacidad, si ella requiere de inversión y sobre la misma se instala el objetivo de mejorar la estratega actual de la empresa. La inimitabilidad, es según Munuera Aleman y Rodríguez Escudero (2007), una característica relevante que otorga superioridad al construirse sobre la dificultad para interpretar y comprender el vínculo entre las características observables y la ventaja competitiva que desarrollan.

> Es claro que una fuente vital de capacidad estratégica y de competitividad, reside en los propios recursos y capacidades de la organización *(core competencias)* siempre que se logre su adecuación a las demandas del entorno. Sin atención a los recursos de la empresa, la estrategia deseable puede ser tácticamente imposible, el intento estratégico un mero deseo, o lo que es peor un salto en el vacío. (…) Ahora bien, téngase presente que cualquier recurso o capacidad, no es fuente de ventaja; su verdadero valor estriba en su sostenibilidad. Los atributos que se requieren de un recurso para (…) Particularmente relevante desde la óptima del marketing es la superioridad que otorga la inimitabilidad. Las capacidades de la organización más

importantes como fuentes de ventajas serán aquellas difíciles de imitar (Munuera Alemán y Rodríguez Escudero, 2007, p. 36).

Es esta dificultad, para descubrir las relaciones de causalidad entre la capacidad y su impacto en la ventaja competitiva sostenible, lo que desarticula la estrategia del competidor. El competidor no puede encontrar respuesta a la relación entre la estrategia de la empresa cuya capacidad es inimitable, su propuesta de valor y la lealtad que genera en sus clientes.

Ahora bien, será muy importante, examinar y controlar los recursos y habilidades, puesto que van a constituirse en las principales fuentes de ventajas**.** Su valor de mercado aumentará a medida que sean menores sus dueños, o dicho de otra manera, sea inaccesible para el competidor la información sobre la manera como dicha competencia se comporta y se interrelaciona con la propuesta de valor de la empresa.

Slater, (como se citó en Munuera Alemán y Rodríguez Escudero, 2007) afirma que las habilidades y recursos intangibles son las más difíciles de imitar. Sin embargo, esa inimitabilidad no los exime de su correspondiente medición y control, para mantener ese atributo, y se recomienda que sean con frecuencias planificadas, para evitar por ejemplo la baja de clientes leales ante situaciones de insatisfacción post uso.

VI. FRENTE INTERNO VS FRENTE EXTERNO. SU COMPLEMENTARIEDAD FRENTE A LA CARACTERIZACIÓN DE LAS PyMEs

Como ya analizamos, en el capítulo anterior, las Pequeñas y Medianas empresas tienen ciertas características que determinan su falta de permeabilidad y flexibilidad para mejorar la estrategia, obstaculizando la interrelación del frente externo e interno:

- *Empresas familiares*; en las que la figura del socio fundador, sigue siendo el estandarte a seguir y a imitar quedando poco espacio de credibilidad para la incorporación de los nuevos enfoques que

traen las nuevas generaciones. Esto hace que la mirada de los negocios sea una mirada, auto referencial y basada en el pasado.

- *Conducción en la generación fundadora*: el liderazgo fundacional no se convierte en un liderazgo situacional, en donde el líder por ejemplaridad desarrolla talentos en base a actitudes y aptitudes.

- *Decisiones tomadas en forma centralizada y poco participativa*: disminuyendo la importancia de la visión y estrechado el concepto de misión.

- *Sistema de aprendizaje organizacional basado más en la experiencia que en el conocimiento*. Esto hace que la incorporación de nuevas miradas y enfoques sean percibidas como amenazas en vez de como oportunidades.

- *Bajo nivel de especialización en su mix de productos*: este factor impide la generación de relaciones continuas con clientes y desarrollo de Ventajas Competitivas Sostenibles.

- *Baja propensión a la innovación.* No constituyen un sector "nuevo" ni están dirigidas por empresarios recién llegados a la actividad: luego priva la experiencia pasada sobre los conceptos innovadores, como vimos en la matriz Pro Cre Va, en el Capítulo anterior (Gráfico 8).

- *El proceso de mejora* se incorpora a partir de la solución de problemas concretos: cuando se incorpora a partir del problema, el problema estuvo mal diagnosticado y con muy baja posibilidad de solución dado que se confunde al problema con el síntoma.

- *Proceso semi continuo de inversión tecnológica*: generando corrientes cortadas de inversión, desinversión, endeudamiento y rentabilidad.

- *Orientación al mercado interno más que al externo*: con muy baja

propensión a la política de crecimiento “desarrollo de mercado”.

En base a estas características de gestión y dirección, se infiere que el análisis del frente interno y externo, y su complementariedad, debe ser un planteo de gestión transversal con características de revisión continua y negociación interna y compartida por el grupo directivo.

Las PyMEs deben preocuparse por mantener condiciones saludables de clima organizacional para poder respaldar su competitividad sobre la base del crecimiento en base a la interpretación de la interrelación entre el frente interno y el frente externo.

La flexibilidad, la adaptabilidad, el trabajo en equipo, el respaldo por el sector industrial, la mirada hacia el mercado, el compromiso por las ventajas competitivas sostenibles, constituirán la clave de esta interrelación que si no se interpreta y respalda como política empresarial, se puede transformar en un obstáculo para desarrollar su rol y su perfil competitivo.

Será necesario entonces, la comprensión e interpretación del perfil competitivo, la posición competitiva, las ventajas competitivas sostenibles y las fuerzas de la competencia, y el atractivo del sector industrial en donde la PyME desarrolla su estrategia genérica, tanto en sus diferencias como en sus impactos en la generación de ventajas competitivas sostenibles.

GRÁFICO 17. CONCEPTOS COMPLEMENTARIOS DEL FRENTE INTERNO Y FRENTE EXTERNO. Fuente (Elaboración Propia)

Perfil competitivo	Posición Competitiva	Ventajas competitivas sostenibles	Fuerzas de la Competencia
Zonas en donde una empresa goza de economías de escala respecto de sus competidores. 1. Costos 2. Calidad	Ubicación de una empresa respecto de sus competidores, frente a toda la demanda primaria, o Potencial de mercado. 1- Lider 2- Seguidor En: Costos Diferenciación	Beneficios percibidos por el mercado de una unidad estructural de satisfacción que lo hace elegirla de una manera continua y le permite obtener una tasa de retorno superior a la tasa promedio de la industria	Estado natural de competencia del sector: 1.Estado actual 2.Poder negociador de la oferta 3.Poder negociador de la demanda 4.Amenaza de posibles ingresantes

GRÁFICO 18. ATRACTIVO DEL SECTOR INDUSTRIAL. Fuente (Elaboración Propia)

Tamaño- Crecimiento	A mayor crecimiento mayor atractivo
Precio- Elasticidad	La elasticidad de la demanda al precio le quita atractivo. Se neutraliza desarrollando el valor de uso sobre el valor de cambio
Morfología	Las morfologías de mercado que condicionan la oferta, deben permitir la diferenciación de la propuesta de valor de sus integrantes
Rentabilidad	Es la clave del crecimiento sostenido y se afianza con el desarrollo de las ventajas competitivas sostenibles
Ciclo de vida	Las etapas de introducción y crecimiento afianzan la diferenciación y neutralizan la sensibilidad al precio del producto. El precursor tiene la responsabilidad de mantener vivo el sector industrial
Oportunidad de exportación	Permiten desarrollar mercados y hacer crecer la imagen corporativa, bajando los costos internos
Concentración de compradores	A menos concentración de compradores, mayor discrecionalidad de oferta
Posibilidad de segmentación Demanda estacional Vulnerabilidad a los substitutos	Aumenta la posibilidad de generar demanda leal y ventajas competitivas sostenibles con su impacto en la rentabilidad
Tecnología	Tener en cuenta que la inversión en tecnología depende del perfil y rol competitivo. Cuando no represente diferenciación generará endeudamiento y no siempre rentabilidad.
Impactos energéticos	Factores secundarios a considerar según la estrategia genérica
Contexto legal y político	Constituyen barreras de entrada y salida importantes a la hora de desarrollar un negocio

GRÁFICO 19. DETERMINANTES DE LA POSICIÓN COMPETITIVA. Fuente (Elaboración Propia)

Participación de mercado	**Principal indicador. Considerar la participación sobre el potencial de mercado y no sobre la demanda real.**
Estrategia de marketing + Imagen corporativa	Variable fundamental de posicionamiento
Cultura	Barrera clave para el crecimiento. Las culturas empresariales representan una variable fundamental a acotar, controlar y modificar
Costos internos	Claves de la rentabilidad pues las PyMEs generalmente no compiten por precio sino por estrategias de enfoque debido a sus mercados poco desarrollados o acotados.
Curva experiencia	Fundamental para dominar el expertise, bajar costos internos y afianzar imagen corporativa
Valor agregado	Clave para la lealtad del cliente haciendo mucho más fuerte el valor de uso sobre el valor de cambio.
Calidad	Variable imprescindible en la estrategia de las PyMEs, para desarrollar valor de uso y logra demanda inelástica la precio.
Investigación y desarrollo	Determina el camino del precursor en Innovación
Cash flow neto a inversión	Variable que permite llegar al mediano y largo plazo, transitando el corto plazo sin nuevos endeudamientos

Las fuerzas de la competencia. Una vez que se han identificado las fronteras de una industria, la tarea que enfrenta la empresa es analizar las fuerzas competitivas en el entorno de la industria para identificar las amenazas y las oportunidades. El famoso modelo de Michael E. Porter, (1980) conocido como el modelo de cinco fuerzas, ayuda a la empresa y en especial a la PyME con este análisis. Su modelo, representado en el gráfico 20, se enfoca en cinco fuerzas que dan forma a la competencia y determinan su movilidad, dentro de una industria:

1- El poder negociador de los compradores

2- La intensidad de la rivalidad entre las empresas establecidas dentro de una industria

3- La amenaza del ingreso de posibles competidores

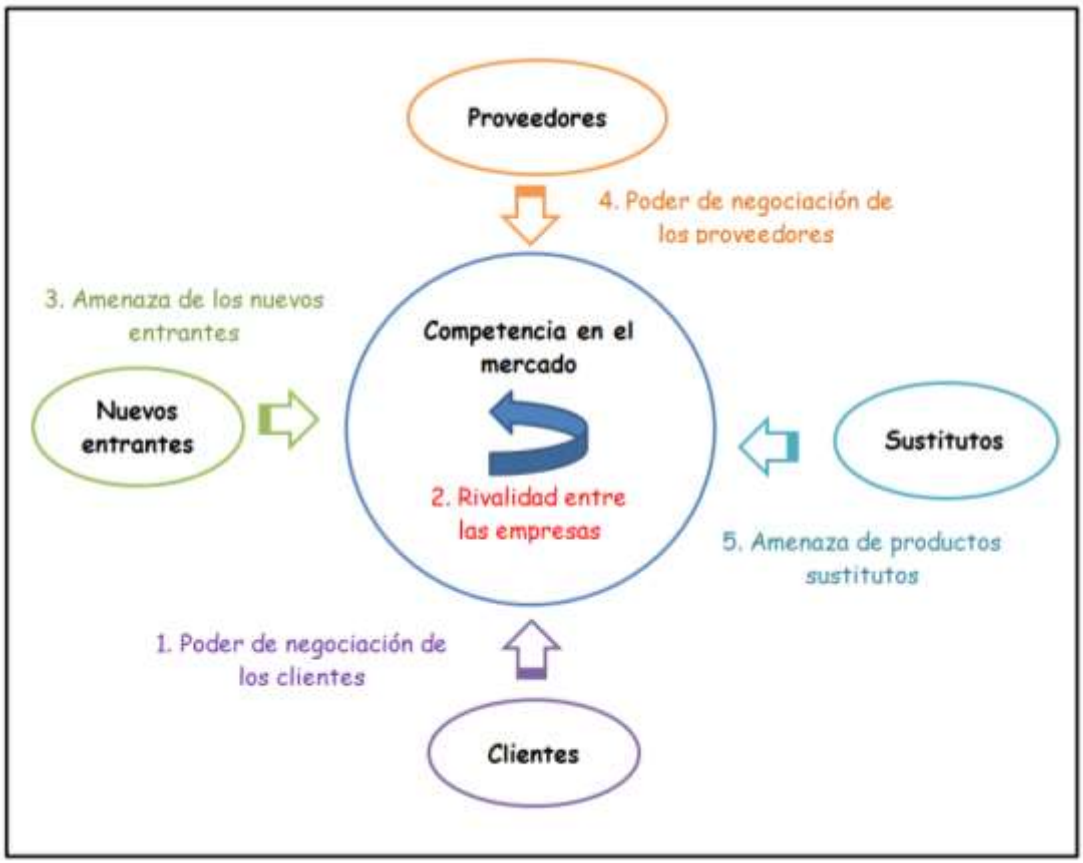
4- El Poder de negociación de los proveedores

5- La cercanía de los sustitutos a los productos de una industria

Porter (1979), afirma que cuanto más poder tenga cada una de estas fuerzas, más limitada será la capacidad de las empresas establecidas para incrementar sus precios y obtener mayores utilidades. Dentro del modelo de Porter, una fuerza competitiva poderosa puede considerarse una amenaza debido a que deprime las utilidades. Una fuerza competitiva débil puede considerarse una oportunidad debido a que permite a una empresa obtener (Hill, Jones, 2011).

Las fuerzas de la competencia generan un entramado económico social que impactarán en la gestión de los recursos si no son tenidas en cuenta, pues determinan una movilidad en el sector industrial, que no podrá ser controlada por la empresa, salvo que su estrategia de crecimiento se focalice en un sector del mercado muy leal a su propuesta de valor.

GRÁFICO 20. FUERZAS DE LA COMPETENCIA. Fuente (Porter, 1979)



- El poder de negociación de los clientes disminuye la discrecionalidad de la oferta. Se neutraliza generando valor de uso y diferenciación.

- La rivalidad entre empresas, genera dinamismo en el mercado y asegura el rol competitivo. No interpretarlo puede generar un sector industrial achicado, poco rentable y con muy poco atractivo para la inversión.

- La amenaza de nuevos ingresantes, puede generar la sombra de la desaparición de marcas, pero también motivar a la diferenciación y creación de relaciones continuas con clientes.

- El poder negociador de los proveedores, puede motivar a relaciones continuas y estables garantizando la competitividad interna, garantizando el nivel estable de costos internos.

- La amenaza de productos sustitutos aumenta la sensibilidad de la demanda al precio, generando valor de cambio por sobre el valor de uso.

VII. LA DOTACIÓN DE RECURSOS EN LAS PyMEs. SU IMPACTO EN LA GENERACIÓN DE SUS VENTAJAS COMPETITIVAS SOSTENIBLES. (INDICADORES ELABORADOS Y RELEVADOS)

Según Grant, (1991), “Estrategia, es el match que una organización hace con sus recursos internos y habilidades… y las oportunidades y riesgos, creados por su ambiente externo” o como dice Amigo (2009; 2012; 2017), la empresa es la interrelación entre su frente interno y frente externo, son las dos caras de una misma moneda, que no pueden separarse.

Esta simple y aguda característica hace de la dotación de recursos, una problemática metodológica original y única en la que, la dotación en sí misma no necesariamente representa una fortaleza para la organización. Puesto que una vez que la empresa accede al recurso, deberá saber usarlo y aplicarlo en el proceso de la transformación del valor.

Cabe preguntarnos, bajo qué circunstancias reales y justas, el planteo de la dotación de recursos es funcional al proceso de la generación de las ventajas competitivas sostenibles.

Para lo cual el primer planteo de la empresa, es ¿En qué negocio está la empresa?

Lo que significa: ¿Quiénes son sus clientes? ¿Cuáles son sus requerimientos? O cómo plantea Porter, en “Crear las ventajas del mañana”, la estrategia requiere elecciones, se debe elegir qué valor se dará a quien. (Porter, 1997, p.61)

Y quizás este sea el gran inicio de la teoría de los recursos para que los mismos, sean puestos a jugar en pos de la lealtad de los clientes de la empresa y cuando la lealtad de los clientes, basada en la genuina interpretación de sus requerimientos, sea la misión de la empresa, la empresa podrá neutralizar la amenaza que implica el circuito del Recurso Desconocido.

GRAFICO 21. CIRCUITO DEL RECURSO DESCONOCIDO. Fuente (Elaboración Propia)

RD	**RMU**	**RD**	**RI**	**CH**
Recurso Desconocido	**Recurso Mal Usado**	**Recurso Desmotivado**	**Recurso Ineficiente**	**Costo Hundido**

¿Dónde comienza este circuito tan peligroso?

Cuando nos referimos al desconocimiento del recurso, nos estamos refiriendo a un concepto mucho más profundo que el desconocimiento de para qué sirve una categoría de recursos. Significa, no tener información interna sobre el nivel de utilización y aplicación que la empresa está realizando de sus recursos en el proceso de generación de valor.

El proceso del recurso desconocido, es un proceso en el que la Dirección no está interiorizada del grado de aplicación y rendimiento del recurso.

Esto hace que el recurso sea mal utilizado, es decir su movilidad se aplique a un destino equivocado, lo que determina desmotivación e ineficiencia, generando lo que Amigo llama Sunk Cost: costos suprimidos o costos con pérdidas, cuyos montos ya no representan beneficios adecuados para operaciones futuras, pues no pueden ser cambiados ni alterados por cualquier decisión futura (Amigo, 2009; 2012; 2017).

¿Cómo revertirlo?

Este proceso se revierte a partir de la correcta definición del negocio de la empresa.

Cuando el negocio está definido en base a la propuesta de valor requerida por los clientes, la empresa deberá hacer un análisis apriorístico de cuál es la necesidad de utilizar y en qué dimensión porcentajes de su mix de recursos, para luego determinar si la propuesta de valor a ofrecer cuenta con un stock alto, medio o bajo de esa categoría de recursos.

Es ahí, cuando la empresa podrá definir cuáles son sus fortalezas y cuáles sus debilidades, generando el círculo virtuoso del Recurso Conocido.

GRAFICO 22. CIRCUITO DEL RECURSO CONOCIDO. Fuente (Elaboración Propia)

RC	RBU	RM	RE	VCS
Recurso Conocido	**Recurso Bien Usado**	**Recurso Motivado**	**Recurso Eficiente**	**Ventaja competitiva sostenible**

Según Grant, (1991), las categorías de recursos son cinco:

- Recursos Financieros
- Recursos Físicos

- Recursos Humanos
- Recursos Tecnológicos
- Imagen Corporativa

GRAFICO 23. CLASIFICACIÓN DE LOS RECURSOS EN LAS PyMEs. Fuente (Fernández en Amigo, 2009; 2012; 2017)

Recurso	Características básicas	Indicadores claves
Recursos financieros	La capacidad de endeudamiento y la generación de recursos internos determina su capacidad de inversión y persistencia cíclica	• Ratio de endeudamiento • Ratio cash-flow neto a inversión • Calificación financiera
Recursos físicos	Tamaño, localización, sofisticación técnica y flexibilidad de la planta y equipo, localización y usos alternativos de terrenos y edificios, las reservas de materias primas constriñen las posibilidades de producción de la empresa y determinan su potencial de costes y su ventaja en calidad.	• Valor de reventa de los activos fijos • Escala de las plantas • Usos alternativos de los activos fijos
Recursos humanos	El entrenamiento y experiencia de los empleados, determinan las habilidades disponibles para la empresa. La adaptabilidad de los empleados, determina la flexibilidad estratégica de la empresa. El compromiso y la lealtad de los empleados, determinan la habilidad de la empresa para mantener su ventaja competitiva.	• Cuantificaciones profesionales, técnicas y educativas de los empleados. • Niveles de retribución respecto de la media de la industria. • Niveles de conflictos laborales. • Nivel de rotación.
Recursos Tecnológicos	Stock de tecnología protegida (por patentes, copy rights y secretos industriales) y la experiencia en su aplicación del know how. Recursos para la innovación: facilidades para la investigación, empleados científicos y técnicos.	• Número e importancia de las patentes. • Ingresos por licencias de patentes • Proporción de personal de I+D, sobre el total
Imagen Corporativa	Reputación con los clientes, mediante la propiedad de marcas, relaciones establecidas con clientes, asociación entre los productos de la empresa y calidad, fiabilidad, etc.	• Reconocimiento de marcas • Sobreprecio respecto de marcas competidoras • Porcentaje de compras repetidas • Medidas objetivas de rendimiento de un producto • Nivel y consistencia de los resultados de la compañía

GRÁFICO 24. CUANDO UN RECURSO ES FORTALEZA O DEBILIDAD. Fuente. (Elaboración Propia)

Importancia del Recurso en la Propuesta de Valor de la Empresa					**Stock Relativo del Recurso**			
Categoría	**Importancia**				**Categoría**	**Nivel de Stock**		
	A	**M**	**B**			**A**	**M**	**B**
Recursos Financieros				**Definición del Negocio de la empresa,** **en su concepto restringido y concepto ampliado**	**Recursos Financieros**			
Recursos Humanos					**Recursos Humanos**			
Instalaciones					**Instalaciones**			
Tecnología					**Tecnología**			
Imagen Corporativa					**Imagen Corporativa**			

Estados de situación según el cuadro anterior:

- Cuando la importancia del recurso es alta en la provisión de valor, según la definición del negocio de la empresa, para que el recurso se convierta en una fortaleza su capacidad disponible, debe ser alta.

- Cuando la importancia del recurso es baja, en la provisión de valor, la capacidad del mismo puede ser alta, mediana o baja, y no representará una debilidad, teniendo en cuenta que no será necesario disponer de alta capacidad del recurso para invertir en valor.

Es decir que para poder comenzar a hablar de fortaleza, la ecuación debe equilibrar la importancia del recurso con el stock disponible del recurso, pudiendo aparecer distintos escenarios de fortalezas y debilidades.

Las fortalezas que generen los recursos de alto stock con relación a la importancia del mismo en la propuesta de valor, deberán ser protegidos, optimizadas y apalancados por aquellos recursos que si bien tienen alto stock, no representan una fortaleza en el negocio en consideración, en la medida en que dicho recurso (el de importancia baja o media con relación a la propuesta de valor) no genere costos de mantenimiento y mejora no compensados para decisiones futuras.

El proceso de adquisición, utilización y mejora de los recursos pasa según Grant (1991), por varias etapas:

1. Identificación de los Recursos de la Empresa y de las Fortalezas y Debilidades, relativas, respecto de la competencia.

2. Identificar las capacidades de la Empresa, para responder a la pregunta ¿qué puede hacer la empresa?

3. Evaluar el potencial de generación de renta de los Recursos/Capacidades, en términos de su potencial para crear, mantener y desarrollar una ventaja competitiva

4. Seleccionar las estrategias que aprovechen mejor las capacidades de la empresa, en la relación con sus oportunidades externas.

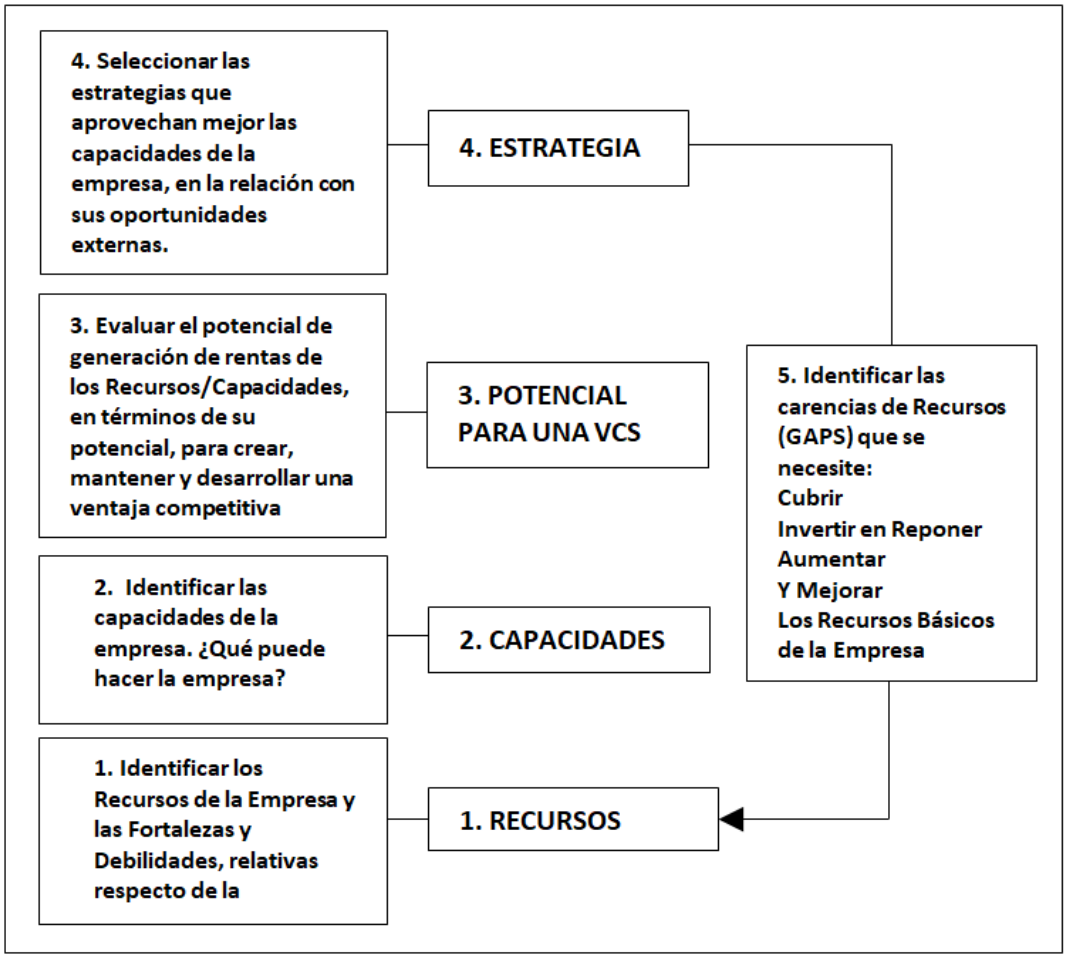
5. Identificar las carencias de recursos (GAPS) que se necesiten cubrir, invertir en reponer, aumentar y mejorar los recursos básicos de la empresa.

Lichtenstein y Brush, (como se citó en Fernández y Revilla, 2010) expresan que:

> algunos estudios pusieron de manifiesto la importancia de los Recursos Financieros y los Recursos Físicos para las PyMEs; sin embargo trabajos recientes destacan la importancia de intangibles como conocimiento y experiencia, reputación, relaciones y una base firme de clientes y empleados en la construcción de ventajas competitivas sostenibles, dado que dichos recursos intangibles le agregan valor a la marca y aumentan la posibilidad de que se incremente la demanda leal,

con el aporte de valor por medio de estos intangibles, se aumenta el costo de cambio de proveedor (Fernández y Revilla, 2010).

GRÁFICO 25. LA TEORÍA DE LOS RECURSOS Y LAS CAPACIDADES. IMPACTO EN LA GENERACIÓN DE VCS. (Grant, 1991)



RECURSOS FINANCIEROS

La capacidad de endeudamiento y la generación de recursos internos determinan la capacidad de inversión y persistencia cíclica de las empresas, pero las PyMEs se encuentran en una posición de desventaja con respecto a las grandes empresas para captar financiación externa.

Según el IERAL de la Fundación Mediterránea, (Arazi y Baraele, 2012), en relación con el acceso al Financiamiento a través del sistema bancario, se observa que existe una gran diversidad entre los países de Latinoamérica.

Sin embargo independientemente del país que se analice, en general las PyMEs tienen un menor acceso al crédito bancario que las empresas grandes.

Para los diferentes tamaños de empresa, Argentina se encuentra siempre entre los cuatro países que presentan el peor desempeño en esta variable (2012).

En relación con el acceso el Acceso al Financiamiento a través del sistema bancario, se observa que existe una gran diversidad entre los países.

En el caso de las pequeñas empresas la proporción de empresas que en el año 2010, accedían al financiamiento bancario, era relativamente baja, salvo en el caso de Chile en el cual más de 72% de las empresas lo hacía.

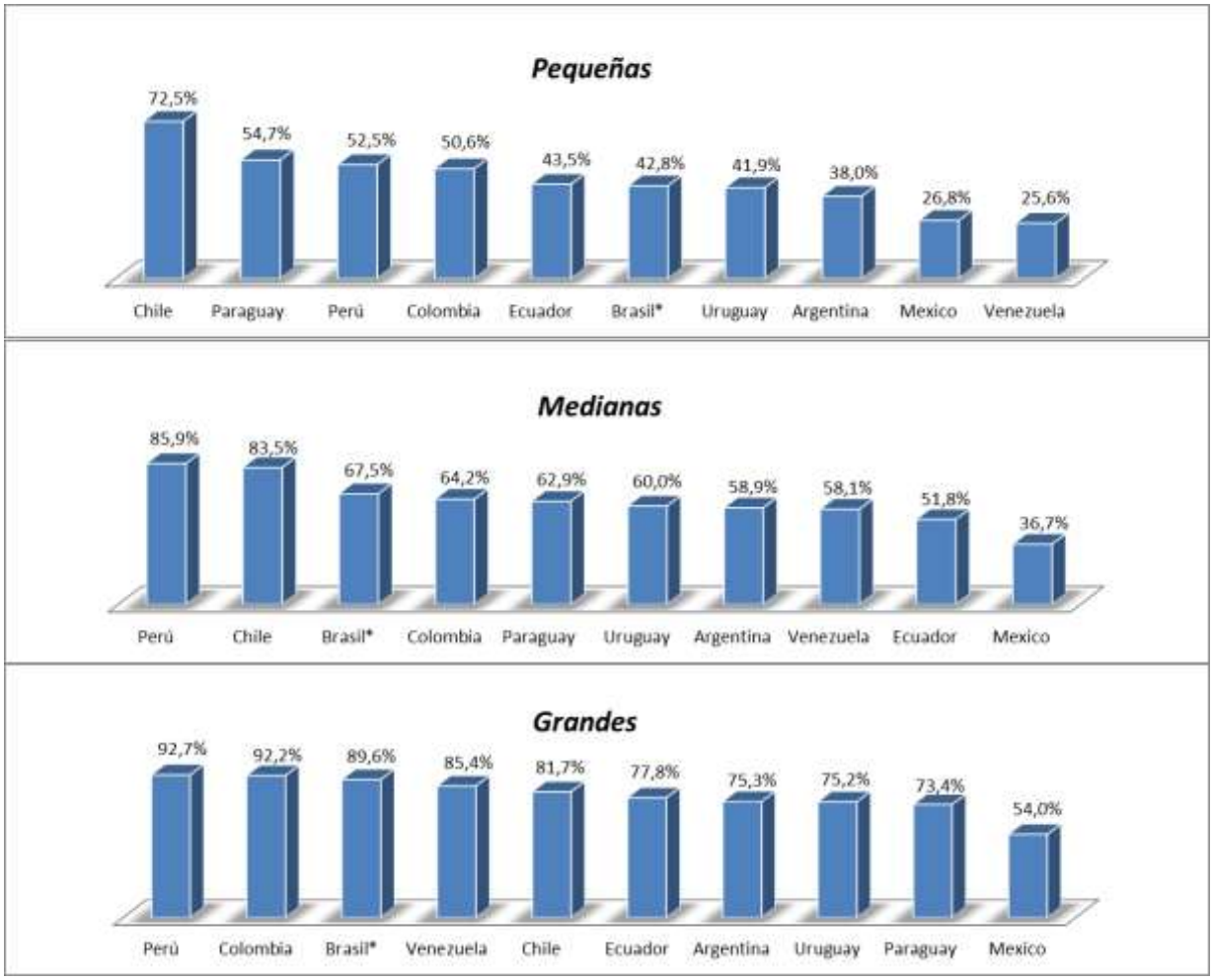
Argentina, se ubicaba por debajo de gran parte de los países de América Latina en este aspecto, ya que sólo 38% de las pequeñas empresas accedía al financiamiento bancario.

Al considerar las medianas empresas se observa en general que todos los países presentaban en el año 2010, mejores indicadores de acceso al crédito y menor heterogeneidad. En Argentina, el 58,9% de las empresas de este segmento accedía a este financiamiento.

Por su parte, en el caso de grandes empresas se presentan indicadores más elevados aún, y en casi todos los países, más de 70% las de grandes empresas disponían de préstamos bancarios o líneas de crédito.

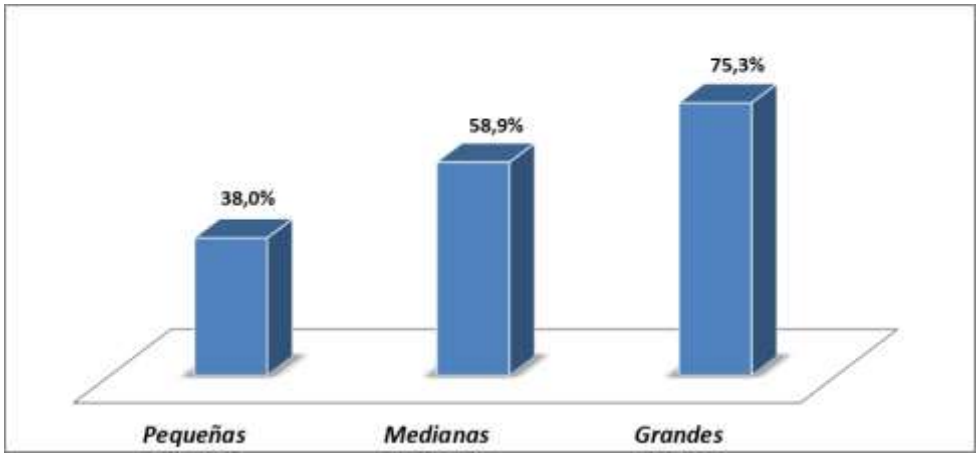
Esto indica que independientemente del país que se analice, en general las PyMEs, tenían menor acceso al crédito bancario, en el período analizado.

GRÁFICO 26. PORCENTAJE DE PEQUEÑAS, MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS QUE ACCEDEN A PRÉSTAMOS BANCARIOS (2010) Fuente: IERAL sobre la base de Banco Mundial



* Los datos correspondientes a Brasil son del año 2009.
Fuente: IERAL sobre la base de Banco Mundial

GRÁFICO 27 PORCENTAJE DE EMPRESAS ARGENTINAS QUE ACCEDEN A LINEAS DE CREDITO (2010) Fuente: IERAL sobre la base de Banco Mundial.



En el año 2010, tan solo el 38 % de las Pequeñas empresas argentinas accedieron a préstamos bancarios o líneas de crédito, mientras el acceso al financiamiento aumentó con el tamaño de las empresas al 58,9 % en el caso de las Medianas empresas y al 75, 3 % en el caso de las Grandes empresas.

Por último, se destaca que para los diferentes tamaños de empresa, Argentina se encuentra siempre entre los cuatro países que presentan el peor desempeño en esta variable, lo cual puede significar una desventaja importante para las empresas del país, en comparación con los otros países analizados.

Según el Informe Observatorio PyME (2015), la proporción de empresas con capacidad genuina de inversión, cayó en el período bajo análisis, así un 41 % de las PyMEs industriales, realizaron inversiones en el año 2012, un 49 % en el 2013, y un 39 % en el 2014.

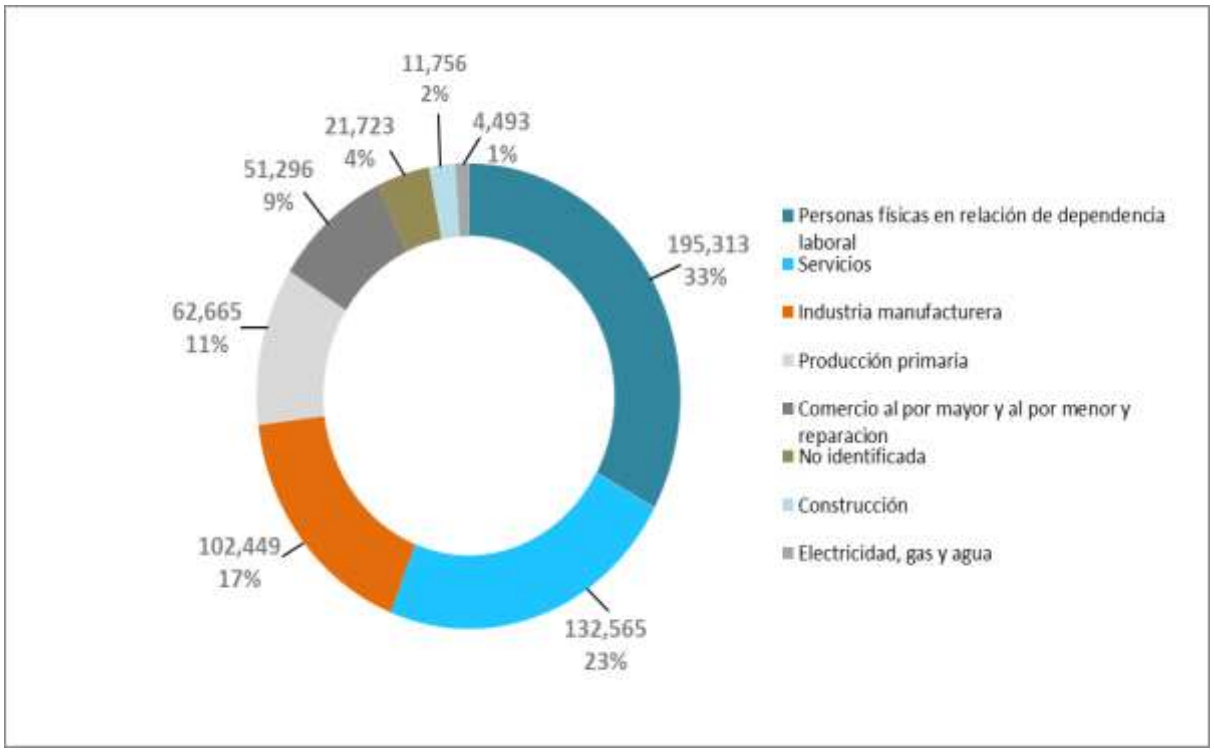
La alta dependencia que las PyMEs tienen respecto de sus utilidades, para realizar inversiones, condiciona la capacidad inversora de la PyME, especialmente, en el caso de las de menor tamaño.

Según el Informe de la Fundación Observatorio PyME (2015), en el año 2013, el 26 % de las PyMEs argentinas, requerían de financiamiento para poder concretar proyectos de inversión, pero sólo el 37 % de las firmas solicitaron préstamos a largo plazo, esto significa que el 63 % restante, se autoexcluyó del

mercado de crédito, por varias razones: en menor medida por falta de necesidad de crédito, incertidumbre, informalidad empresarial, baja de la demanda de sus productos, señalando el informe que la desvinculación entre el Sector Bancario, y la PyME es notoria. En el caso particular de las PyMEs industriales, la mitad de las plantas productivas con planes de inversión en carpeta, no concretadas, no se acercaron a entidades bancarias, para buscar financiamientos, esto significa el 12 % de las PyMEs industriales a nivel nacional. Por otro lado, 1 de cada 10 PyMEs obtuvieron créditos, pero resultaron insuficientes todos sus actuales proyectos, por lo que se podrían considerarn en condiciones potenciales de invertir si mejoran las condiciones de adjudicación desde ambas partes negociadoras (Banco y PyME).

El insuficiente desarrollo del sistema bancario argentino, según Informe Observatorio PyMEs en el período 2013-2014 (2015), constituía en dicho período uno de los principales rasgos de la economía argentina, dado por la falta de moneda nacional como reserva de valor, generando escasez de depósitos con relación al PBI, y muy baja capacidad de préstamos. Este subdesarrollo crediticio, representó en el período bajo análisis una gran limitación en la categoría de recursos financieros de las PyMEs, en parte por los altos costos de financiamiento al sector privado, derivado de las deseconomías de escala del sistema bancario argentino. Las estadísticas más actualizadas del Banco Mundial, reflejaban entonces, que el stock, de préstamos otorgados en Argentina, al sector privado, era equivalente al 15,7 % del PIB, justificado en casi un 70 % por la oferta de entidades bancarias. De ese stock, las PyMEs industriales absorbieron el 17 %, encontrándose el volumen total del crédito, repartido entre personas físicas en relación de dependencia (financiación de consumo) en un 33 % y en el sector de servicios abarcando el 23 %.

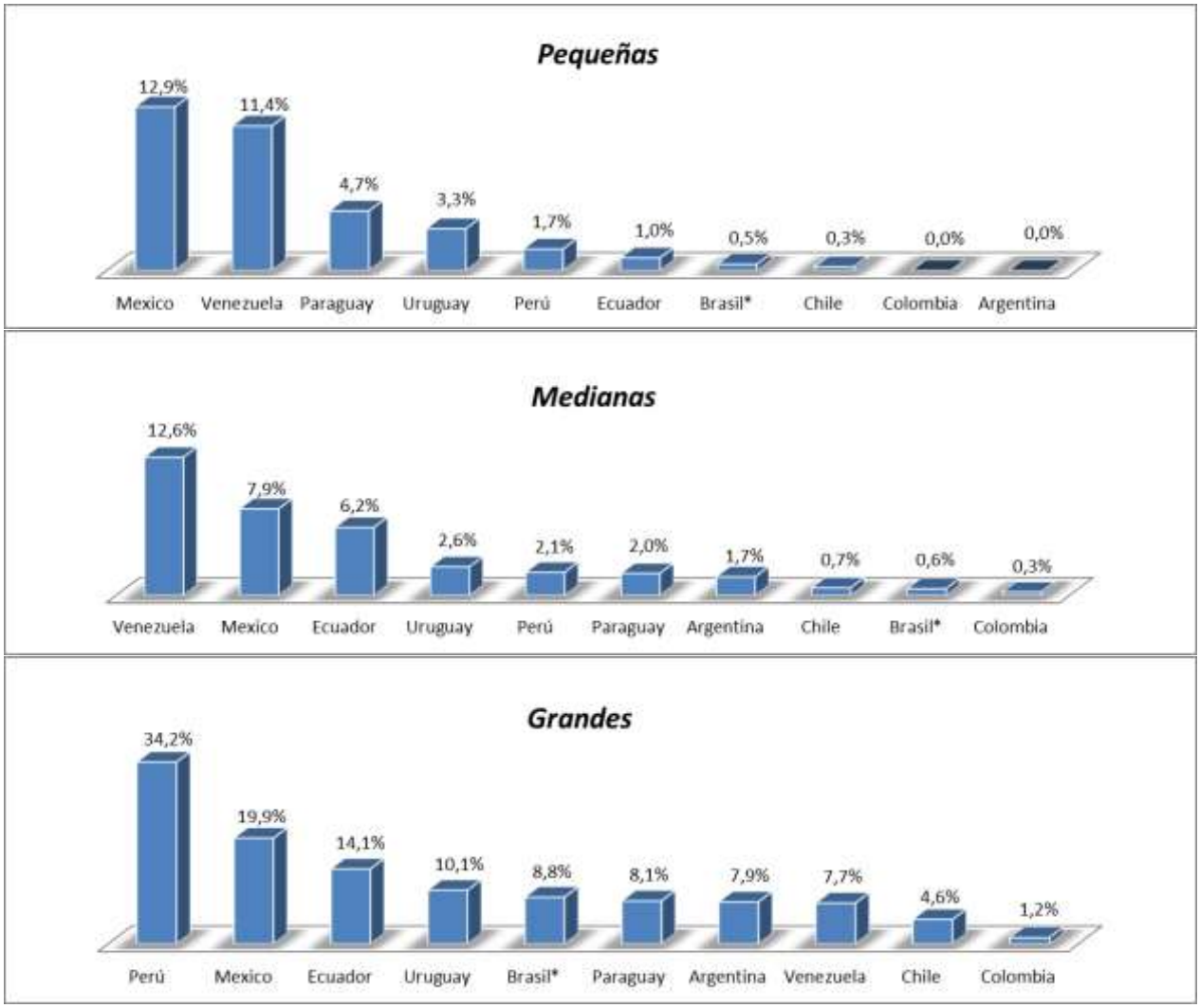
GRÁFICO 28. DISTRIBUCIÓN DE LA OFERTA DE LAS ENTIDADES BANCARIAS EN ARGENTINA SEGÚN SECTOR. 2013-2014. (Millones de pesos, en valores porcentuales) Fuente: Informe Fundación Observatorio PyME (2015)



Otra de las variables que impactan en el sector financiero en Argentina, es el acceso al mercado de capitales que se analiza a través de la proporción de empresas que son sociedades anónimas y cotizan en bolsa. La proporción de empresas en estas condiciones es baja en general.

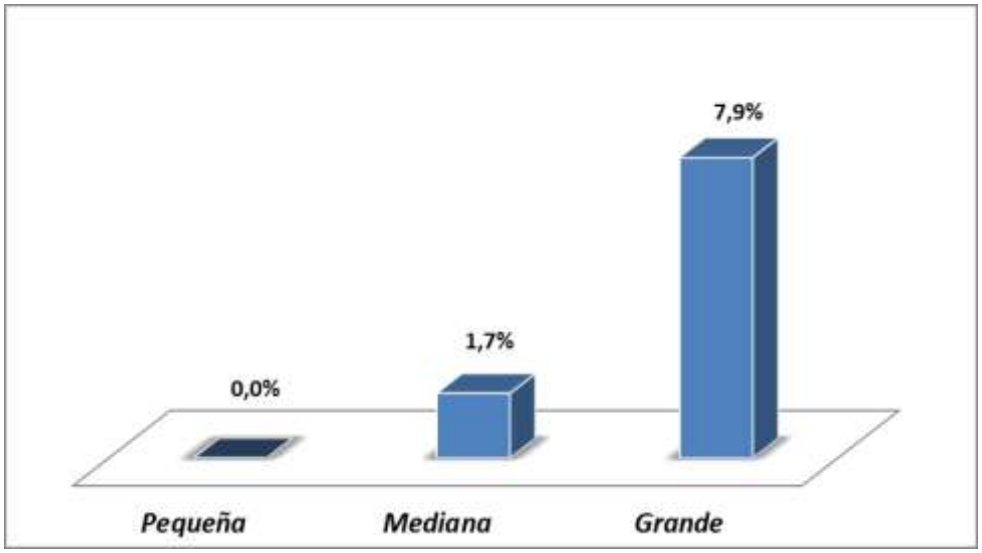
Argentina ocupa las últimas ubicaciones en los rankings, especialmente en comparación con sus competidores directos en los mercados externos, como es el caso de México, Brasil (salvo en medianas), Uruguay y Paraguay (2012).

GRÁFICO 29 PORCENTAJE DE EMPRESAS LATINOAMERICANAS QUE SON SOCIEDADES ANÓNIMAS Y COTIZAN EN BOLSA (2010) Fuente: IERAL sobre la base de Banco Mundial (2012)



* Los datos correspondientes a Brasil son del año 2009.
Fuente: IERAL sobre la base de Banco Mundial

GRÁFICO 30. PORCENTAJE DE EMPRESAS ARGENTINAS QUE SON SOCIEDADES ANÓNIMAS Y COTIZAN EN BOLSA (2010) Fuente: IERAL sobre la base de Banco Mundial (2012)



Según el informe del IERAL (2012) en el año 2010, tan solo el 7, 9 % de las grandes empresas argentinas y el 1, 7 % de las empresas medianas argentinas, eran sociedades anónimas y cotizaban en bolsa, y ninguna de las pequeñas empresas argentinas, estaban comprendidas en esa característica.

Según el Informe del Observatorio PyME (2015), las PyMEs manufactureras, de Argentina, en su 77 % se encuentran registradas como Sociedades Anónimas y Sociedades de Responsabilidad Limitada.

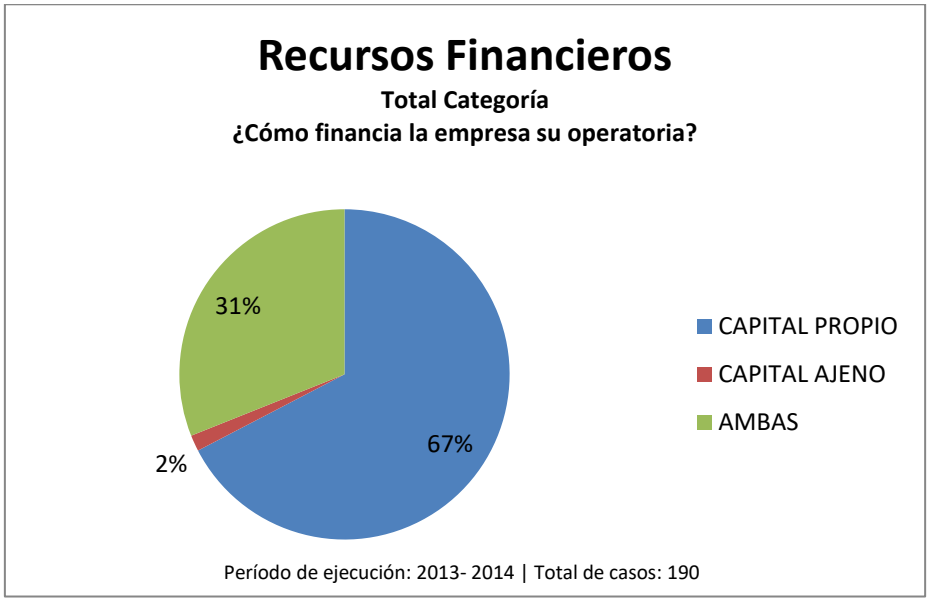
Pero la capacidad de estos mecanismos para financiar la actividad empresarial es limitada, particularmente en el caso de las PyMEs muy innovadoras y de alto crecimiento, cuyas necesidades de inversión pueden exceder la capacidad financiera de los financiadores cercanos. En estos casos, el capital riesgo puede, al menos en teoría, jugar un papel clave en la financiación de estas empresas.

Según el IERAL (2012) al analizar las condiciones de acceso al financiamiento bancario y la presencia de empresas conformadas legalmente como sociedades anónimas con cotización en el mercado de valores, en América Latina, en la mayoría de los países, los indicadores mejoran mientras mayor sea el tamaño de empresa considerado. Es decir, mientras mayor es el tamaño

de empresa, se tiene una proporción mayor de empresas con acceso al financiamiento bancario o al mercado de capitales (considerando sociedades anónimas solamente). Por su parte, en el segmento PyME, Argentina se presenta con indicadores generalmente inferiores a los de la gran parte de los países latinoamericanos, especialmente en comparación con sus competidores directos en los mercados externos, como es el caso de Chile, Brasil, Uruguay, Paraguay y Colombia en materia de financiamiento bancario. Este aspecto señala una posible desventaja competitiva, para las Pequeñas y Medianas Empresas.

En el estudio realizado sobre PyMEs rosarinas (190 casos) al preguntarles cómo financian su operatoria y desagregado por rubro de actividad encontramos las siguientes conclusiones, en el período bajo estudio (2010-2013)

GRÁFICO 31. RECURSOS FINANCIEROS. TOTAL GENERAL. 190 CASOS CIUDAD DE ROSARIO. Fuente. (Amigo, 2013-2014)



Podríamos concluir respecto a la financiación en las PyMEs analizadas, que por rubro, coincidentemente con el informe de IERAL, la financiación en todas las Categorías de PyMES, es en su 67 % con capital propio, sólo el comercio financia un 3 % de sus operaciones con capital ajeno, en Industria y Minería aumenta la participación de ambos financiamientos al 45 % y en el rubro agropecuario, el 100 % utiliza ambas opciones.

Como podemos observar, las PyMEs, en el período analizado, en la ciudad de Rosario han financiado su operatoria en el 67 % con capital propio y tan solo el sector comercio identifica en un 3 % la financiación de su operatoria con capital ajeno.

No muy distinta es la situación en las PyMEs europeas: según Fernández y Revilla por datos del Flash Eurobarometer 2009, el acceso a recursos financieros se encontraba entre las mayores dificultades a resolver por las PyMEs europeas, siendo las empresas españolas según la Comisión Europea, las que con mayor frecuencia señalaban la financiación como uno de sus principales problemas (Comisión Europea, 2009).

En primer lugar, la reducida dimensión de la PyME, limita las posibilidades de acceder a los mercados de capitales para obtener financiación, tanto propia como ajena, dependiendo en buena medida de la autofinanciación y del patrimonio del empresario y otros financiadores cercanos.

La capacidad de estos mecanismos para financiar la actividad empresarial es limitada, particularmente en el caso de las PyMEs muy innovadoras y de alto crecimiento, cuyas necesidades de inversión pueden exceder la capacidad financiera de los financiadores cercanos.

En resumen, las PyMEs, por sus características de gestión, por su estructura organizativa, por su composición accionaria, por su estilo de conducción y por el volumen de sus operaciones, está teniendo altas dificultades para acceder a la financiación de sus operaciones con capitales ajenos, y Argentina según el informe IERAL de la fundación Mediterránea (2012), es uno de los países de Latinoamérica con mayor dificultad para que las PyMEs accedan a la financiación de terceros para sus operaciones. Esto nos plantea un primer adelanto de lo que significa apalancar recursos y por qué razón.

La PyME, debería interpretar y percibir que los recursos actúan como vasos comunicantes, entonces dada la dificultad de acceso a capitales ajenos, una reflexión a resolver sería: identifiquemos ¿cuál de los recursos, que no sean los financieros, puede coadyuvar a generarlos y/o a disminuirlos?

Ejemplo: si la construcción de la Imagen Corporativa de una empresa, ayuda a mejorar los vínculos de la empresa con sus clientes y generar confianza entre ellos, desarrollando demanda selectiva segura y estable, lo que significa que esa demanda leal, no le cuestionaría el precio de su producto o servicio a la PyME, invertir en Imagen Corporativa, puede proteger la rentabilidad de la compañía.

En sentido contrario, una inversión a destiempo en Tecnología, haciendo que la innovación llegue tardíamente al mercado, generando endeudamiento y sunk costs, solo perjudica los recursos financieros, tanto la liquidez de corto plazo como la rentabilidad de la empresa.

RECURSOS FÍSICOS

Los recursos físicos, están representados por tamaño, localización, sofisticación técnica y flexibilidad de la planta y equipo, localización y usos alternativos de terrenos y edificios, teniendo en cuenta que las reservas de materias primas constriñen las posibilidades de producción de la empresa y determinan su potencial de costes y su ventaja en calidad (Amigo, 2009; 2012; 2017).

La transformación cultural que están experimentando las PyMEs, no deja afuera del análisis, el impacto de dicha transformación sobre la administración de los recursos físicos e instalaciones de las PyMEs, los que tienen una directa relación con la categoría de su negocio, por lo que como una primera caracterización de los mismos, los recursos físicos deberían ser funcionales a la provisión de valor de la empresa.

Este cambio cultural está generando inclusive una transformación en el lay out de las PyMEs, fundamentalmente en el sector industria y minería.

Las instalaciones, fundamentalmente los edificios y la distribución de las tareas productivas y gerenciales, están hoy experimentando un apalancamiento con el nuevo perfil cultural de las PyMEs.

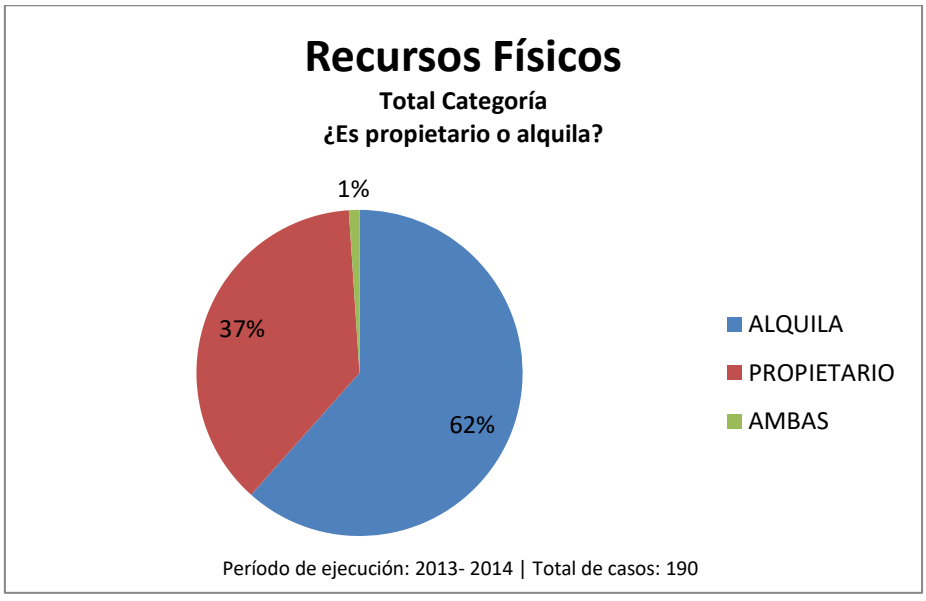
Se está hablando ya de “las empresas sin paredes”, que implica realmente una nueva arquitectura horizontal en la que la visualización del proceso productivo

es tan integral como el proceso decisorio, se experimentan arquitecturas edilicias en las que es uniforme la luz, la temperatura, los espacios que motivan el trabajo en equipo y en las que el levantar la mirada, es ya una actitud natural por trabajar en ese nuevo estilo de instalación.

Muchos activos fijos, como algunas instalaciones y maquinaria, son por naturaleza indivisibles, requieren una fuerte inversión fija para ser eficaces. Esto hace que su compra plantee problemas para las Pymes, sometidas a fuertes restricciones financieras, aunque las operaciones de leasing puedan paliar este problema. Si el uso de determinados activos físicos conlleva unos elevados costes fijos, ello implicará una desventaja para las PyMEs, con su reducida base de ventas. En conclusión, aquellos sectores de actividad que requieren fuertes inversiones en inmovilizado material suponen en principio entornos más hostiles para las Pymes. De hecho, la progresiva acumulación de capital físico y la tecnificación de estos activos físicos, constituyen un importante reto competitivo para las pequeñas empresas en muchos sectores.

La capacidad y actitud hacia la disponibilidad de este recurso queda de manifiesto en las 190 PyMEs, entrevistadas en la ciudad de Rosario, al preguntarles si las mismas eras Propietarios o Inquilinos del Inmueble en el que desarrollaban sus actividades principales.

GRÁFICO 32. RECURSOS FISICOS. TOTAL GENERAL. 190 CASOS CIUDAD DE ROSARIO. Fuente. (Amigo, 2013-2014)



Observamos que de las 190 PyMEs, entrevistadas, sólo el 37 % de las mimas, es Propietario del edificio y de las instalaciones en donde desempeñan sus actividades principales.

RECURSOS HUMANOS

¿Son importantes las personas en las organizaciones? ¿Y en las pequeñas organizaciones, son más o menos transcendentes?

En los últimos años, la vulnerabilidad de la transcendencia, por el acto impacto de la globalización y las comunicaciones innovadores, dio origen a movimientos de capitales, alianzas y fusiones en las que los objetivos y los recursos se unían para ser optimizadas y las personas, quizás quedaban rezagadas. De este proceso transformador no quedaron exentas las PyMEs, pues hoy estamos asistiendo a la realidad de PyMEs exportadoras que han podido crecer gracias al aporte de capitales de distintos orígenes culturales y económicos.

Según Drucker, en su obra “La Gerencia”, lograr que el trabajador “realice”, exige que los Gerentes, consideren a la fuerza del trabajo un recurso, más que un problema, generando esa consideración, una transformación drástica de la administración de personal al liderazgo de las personas (Drucker, 1998, p.209).

Hunter, (2006) en un relato de su obra “La paradoja”, dice que para mandar hay que servir y cuenta la historia de un empresario exitoso:

> La gran paradoja: para mandar hay que servir, que se mantuvo tres años en la lista de best-sellers del New York Times, y cinco en la de best-sellers sobre dinero de la revista USA Today. El mayor éxito de Hoffman en el área empresarial fue que consiguió resucitar una corporación gigantesca, la entonces moribunda Southeast Air. A pesar de una facturación anual de más de 5.000 millones de dólares, la Southeast era el hazmerreír de las compañías aéreas por su pésima calidad y servicio y por el desánimo de sus empleados. Muchos expertos financieros estaban convencidos de que la quiebra

> era inminente y la suspensión de pagos inevitable. La compañía había conseguido perder 1.500 millones de dólares en los cinco años anteriores a que Hoffman se hiciera cargo de ella como presidente ejecutivo. Contra todo pronóstico, Hoffman consiguió re flotar la Southeast en sólo tres años. La satisfacción de los clientes creció a la par que la puntualidad de las llegadas, y llevó a la empresa, de los últimos puestos que ocupaba en el sector, a un sólido segundo lugar en todos los aspectos. En el artículo entrevistaban a varias personas que habían trabajado o estaban trabajando para Hoffman, a colegas de la empresa y compañeros de armas, y a algunos amigos. Los había que hablaban sin reparos del afecto y el aprecio que le tenían. Algunos le consideraban un hombre profundamente espiritual aunque no particularmente religioso. Otros le consideraban un hombre de gran integridad, con rasgos de carácter muy evolucionados «que no son de este mundo». Todos hablaban de la alegría de vivir que parecía embargarle. El autor del artículo de Fortune llegaba incluso a insinuar que Len Hoffman parecía haber «dado con la clave para una vida afortunada» pero no daba más explicaciones (Hunter, 2006, p.9).

Hamel y Prahalad, hablan de las competencias esenciales (1999), y comentan que la mayoría de las grandes organizaciones no saben lo que son las competencias esenciales, mi reflexión es: entonces perdonemos a las PyMEs, si ellas tampoco lo saben….

El punto de partida es, como decía al comienzo de este tema, la trascendencia. Competir es trascender (Amigo, 2009; 2012; 2017). Pero trascender, no es un desafío fácil de alcanzar en entornos cambiantes y competitivos, como los que transitan las PyMEs. Trascender es traspasar un límite común y situarse por encima de la media, con respecto a la posición de otros actores, jugadores, “dadores” de la característica, singularidad o simbología que genera la trascendencia.

Para trascender necesitamos de las competencias esenciales. Las personas sin duda representan para las PyMEs una oportunidad de desarrollo de competencias.

Según Hamel y Prahalad (1999), la mayoría de los directores de recursos humanos, pueden afirmar si sus empleados están felices o no. En muchas empresas, cuenta, hay como una especie de “marcador de la felicidad”, para medir el grado de satisfacción de los empleados con la remuneración y las condiciones de trabajo, pero a la mayoría de las personas no le interesa seguir un partido sino hay un marcador. (Hamel y Prahalad: 1999, 183), por lo que en definitiva, la posibilidad de ser mejor evaluado que un par, en sí mismo una motivación de la capacidad.

La lucha competitiva entre las empresas es tanto una carrera por el dominio de competencias, como una carrera por tener una posición y poder en el mercado, (1999), luego para ese desafío se necesitan las competencias, en la que además de jugar a favor de las cuatro características anteriormente analizadas (valorables; escasas; difíciles de imitar; sin sustitutos), las mismas

Sean convalidadas por otras:

- *Percepción de los Clientes*

Esto hace que una competencia esencial, contribuya desproporcionalmente al valor que perciben los clientes de la propuesta de valor recibida. La diferencia con las no esenciales, parte en de las percepciones para los clientes, si los clientes sienten por ejemplo, que una buena atención telefónica le soluciona un problema muy grave, el valor de la empresa en dicha experiencia, será muy alto para él y habrá logrado un alto valor la competencia llamada personal de atención al cliente.

- *Diferenciación de los competidores*

Esta característica la constituye en única, por lo que si el nivel de competencia de la empresa es muy superior, eso la convierte en una competencia esencia, pues la hace muy difícil de obtener por otros medios alternativos de substitución.

- *Extensibilidad*

Las características de unicidad de una competencia esencial, deben poder hacerlas extensivas a nuevos usos o conceptos, en caso que la empresa quiera implementar políticas de crecimiento para sus mercados actuales o nuevos, con su productos actuales o innovaciones.

El valor de las personas como recurso, hace de su correcta gestión una oportunidad para convertir a las personas en una de las principales competencias, al reunir en un solo recurso las cuatro características simultáneamente: valorables, escasos, difíciles de imitar, sin substitutos.

El mejor recurso humano, debería reunir la mejor combinación de aptitud y actitud para poder aplicar la teoría del liderazgo situacional, pero no siempre es factible la mejor combinación de todas maneras ciertas características de la gestión de personas mejoran su performance, convirtiéndolas en competencia: el entrenamiento y la experiencia de los empleados, la adaptabilidad de los empleados, el compromiso y la lealtad-

El entrenamiento y experiencia de los empleados, determinan las habilidades disponibles para la empresa. La adaptabilidad de los empleados, determina la flexibilidad estratégica de la empresa. El compromiso y la lealtad de los empleados, determinan la habilidad de la empresa para mantener su ventaja competitiva. (Amigo, 2009; 2012; 2017)

¿Qué factores pueden convertirse en obstaculizadores de la gestión de las personas en una PyME?

Las PyMEs que reportan a modelos tradiciones, tienen aspectos favorables y desfavorables para que la gestión de las personas pueda convertir a ese recurso en una competencia esencial: la cultura paternalista y autocrática, las estructuras familiares, los egos arraigados, la falta de affectio societatis, la relación con el riesgo y el corto plazo, la falta de un proceso de construcción de cultura estratégica,

Pero también su estructura familiar, patrimonial y societaria, tienen condimentos que bien utilizados, pueden generar de las personas una usina de

valor: el tamaño pequeño adhiere flexibilidad, la resolución de problemas es más informal que formal, los vínculos son más estrechos y pueden generar mejores relaciones de confianza y compromiso mutuo. Por lo que podríamos afirmar y según Fernández y Revilla (2010), la situación de los Recursos Humanos en las PyMEs es ambivalente:

> Las estructuras pequeñas pueden favorecer la motivación del personal y con una fuerte vinculación con su empresa, como así también, la escasa formalización, la flexibilidad y la cercanía entre dirección y empleados también favorecen la aparición de fuertes vínculos de pertenencia a la empresa. Por otra parte, el pequeño tamaño favorece los flujos de información dentro de la organización y la ausencia de barreras jerárquicas fomenta la participación. El mayor compromiso y la mejor comunicación dentro de la empresa pueden condicionar favorablemente a que los trabajadores adquieran conocimientos tácitos específicos de ella. (…) el nivel de salario, suele ser bastante menor al de las grandes empresas y las posibilidades de promoción y desarrollo profesional más reducidas. Esto dificulta la contratación de personal cualificado, tanto técnico como de gestión. En general, se ha observado que las pequeñas empresas experimentan dificultades para atraer, seleccionar y retener personal altamente cualificado (Fernández y Revilla, 2010, pp. 55-56).

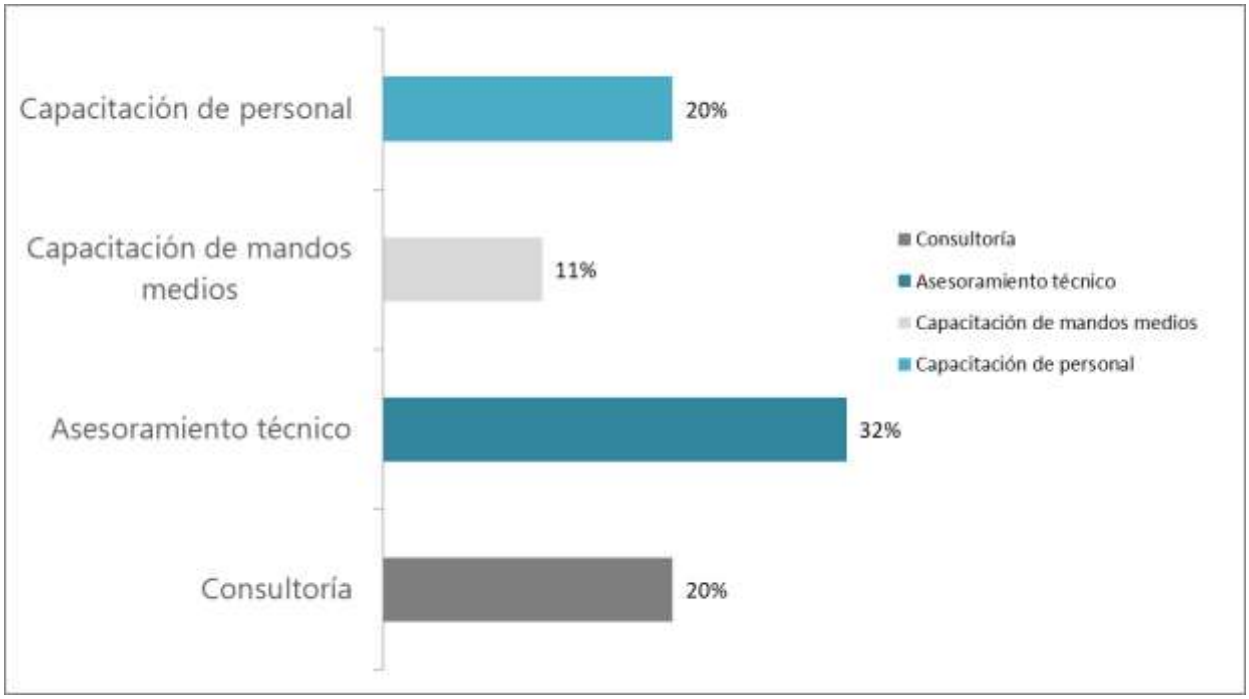
Rubio y Aragón (como se citó en Fernández y Revilla, 2010), expresan que la competitividad de las PyMEs se verá potenciada si la empresa logra superar las limitaciones relacionadas al desarrollo de las personas y poder mejorar la formación y capacitación de su personal.

Según el Informe Observatorio PyME (2015), a los problemas de bajos empleos y de estancamiento del empleo en las PyMEs argentinas, se suma el problema estructural de un mercado de trabajo pequeño, atravesado también por la escasez de Recursos Humanos, especialmente los calificados, en los

que se torna muy difícil el proceso de reclutamiento de Recursos Humanos diferentes, con nivel de especialidad, en el período bajo estudio (2010-2013).

Dicho Informe, (2015), también analiza el vínculo entre las Universidades y las PyMEs en el sector privado, por su impacto en la contratación y la capacitación de personal. Como se puede apreciar en el siguiente gráfico, las PyMEs que se han vinculado con alguna Universidad, lo han hecho en un 20 % para capacitación de personal general y en un 11 % para capacitación de personal de mando, entre otras razones, no vinculadas específicamente con la capacitación laboral en forma directa. Habiendo disminuido la demanda de trabajadores técnicos, en el período bajo estudio, las empresas han acudido a las universidades, (15 % del total de todas las PyMEs industriales argentinas), para capacitación interna, probablemente en reemplazo de lo que resulta más inaccesible obtener el mercado.

GRÁFICO 33. RECURSOS HUMANOS. RELACIÓN CON UNIVERSIDADES. 2013-2014. Fuente: Informe Fundación Observatorio PyMEs (2015)



Es interesante indagar al empresariado rosarino, que es lo que solicitan a la hora de contratar personal, y estas son las conclusiones.

GRÁFICO 34. RECURSOS HUMANOS. REQUERIMIENTOS PARA SELECCIONAR A LOS RRHH TOTAL GENERAL. 190 CASOS CIUDAD DE ROSARIO. Fuente. (Amigo, 2013-2014)

La experiencia en el total general, es el requerimiento más valorado, a la hora de seleccionar los RRHH, con un total del 46,84 %.

La presencia es el segundo requerimiento más valorado, en 41 % de los casos,

Los conocimientos y la experiencia, constituyen los terceros requerimientos más valorados, en el proceso de búsqueda de Recursos Humanos, con un 35,79 % %, seguidos por las habilidades en un 33, 68 %; la comunicación sigue en 5 ° lugar con un 29 $ de los casos y el respaldo del Currículum Vitae, ocupa el 6° lugar con el 21 % de los casos.

En el total general, la experiencia es el atributo de mayor valor, pero si sumamos los conocimientos y las habilidades suman el 70 % de importancia, por lo que podríamos inferir que la selección de las personas es una combinación de variables hard y variables soft, adaptables al sector industrial en donde se desarrollan y potencian dichas variables.

IMAGEN CORPORATIVA

Si hiciéramos un ejercicio simbólico, en el que tuviéramos que representar productos genéricos con marcas de productos, y esta experiencia la repitiéramos una serie de veces y por distintos grupos de consumidores, podríamos encontrar en dichas respuestas, coincidencias y disidencias.

Esto es así, pues dichas respuestas, son el resultado de las experiencias individuales, únicas e irrepetibles, con las marcas sugeridas por los consumidores.

Seguramente, no siempre, se pueda llenar de sentido a cada una de esas palabras, que representan la relación entre el nombre de la marca y el producto genérico, porque en realidad, esas palabras, tienen que ver con sensaciones, con imágenes, con historias vividas, desde la realidad o desde la imaginación, desde la comunicación o desde la satisfacción (Amigo, 2009; 2012; 2017).

Esas palabras o símbolos imaginarios, pueden inferir recuerdos o imágenes más o menos fuertes de marcas que a veces aparecen como espontáneamente en el recuerdo y a veces aparecen con más dificultad. Es posible que también hayan desaparecido. Y el resultado de estas sensaciones, tan solo disparadoras, tendrá que ver con la relación de cada persona, con cada una de esas marcas.

Si la relación ni siquiera se inició a partir de la percepción, quizás no se pueda escribir ni expresar nada. Si tan sólo se sabe por otros consumidores, se estarán simplemente repitiendo la historia de otros. Pero en los conceptos escritos con seguridad, los mismos se habrán podido apuntar pues se dieron las siguientes circunstancias:

• Existencia de un requerimiento por parte del consumidor.

• Percepción de un beneficio de la marca.

• Elección de la marca.

• Uso.

• Satisfacción post uso.

• Repetición del proceso.

• Lealtad.

• Ventajas competitivas sostenibles.

A su vez, la percepción de la marca, basada en la continuidad de la experiencia del mercado con la misma, también se va a ver afectada por el nivel de relación del mercado con las marcas competidoras, por lo que podríamos decir que el fundamento de la Imagen Corporativa es, en primer lugar, la relación entre el frente externo y el frente interno a la misma. Estas relaciones, las podemos analizar en el cuadro del Gráfico 37.

GRÁFICO 35. Matriz Frente Externo – Frente Interno de Imagen Corporativa (Amigo: 2009; 2012; 2017))

Frente Interno **Frente Externo**	**1. Propuesta de valor**	**2. Estrategia de MKT**	**3. Perfil competitivo**
1. Percepción de los clientes	➢ Alta ➢ Mediana ➢ Baja	➢ Diferenciada ➢ Indiferenciada ➢ Concentrada	➢ Calidad ➢ Costos
2. Acciones competidoras	➢ Alta ➢ Mediana ➢ Baja	➢ Diferenciada ➢ Indiferenciada ➢ Concentrada	➢ Calidad ➢ Costos
3. Ventajas competitivas sostenibles	➢ Paridad ➢ Desventaja ➢ Ventaja Temporal ➢ VCS	➢ Paridad ➢ Desventaja ➢ Ventaja Temporal ➢ VCS	➢ VCS Superior a ➢ Perfil Competitivo

En esta matriz, las empresas irán gestando la imagen de su marca y por ende de su corporación gracias a su propuesta de valor, la que se deberá sostener en una estrategia de marketing, la que puede ser indiferenciada, diferenciada o concentrada y también responderá a su perfil competitivo como líder o seguidor de diferenciación en calidad y/o costos.

Pero, a su vez, mientras que por un lado está la propuesta de valor de la compañía, por otro lado, está la percepción de los clientes, la que también se va a ver afectada por las acciones competidoras y, como resultado de esta interrelación, aparecerá la lealtad hacia la marca, que será la fuente de sus Ventajas Competitivas Sostenibles.

En la interrelación del frente interno y del frente externo, en donde se construye la arquitectura de la marca, los competidores también construyen su propuesta de valor con estrategias que mutarán entre indiferenciadas, diferenciadas o concentradas y su perfil competitivo lindará entre los costos o la calidad.

En la matriz anterior, si la comenzamos a desarticular como las piezas de un juego de ajedrez y relacionamos el cuadrante 1 del frente interno (Propuesta de valor) con el cuadrante 1 del frente externo (Percepción de los clientes de la propuesta de valor de la empresa), desarrollamos una nueva matriz que nos habla del perfecto equilibrio que significa para la Imagen Corporativa de la compañía, la interrelación de estos dos factores, representada en el Gráfico 54.

GRÁFICO 36. MATRIZ PROPUESTA DE VALOR – PERCEPCIÓN DE LOS CLIENTES (Amigo: 2009; 2012; 2017).

Propuesta de valor **Percepción de los clientes**	**Alta**	**Mediana**	**Baja**
Alta	**Equidad** **Sostenimiento IC** **(1)**	Satisfacción VCS Lealtad (2)	Satisfacción VCS Lealtad (3)
Mediana	Desventaja Competitiva (4)	**Equidad** **Sostenimiento IC** **(5)**	Satisfacción VCS Lealtad (6)
Baja	Desventaja Competitiva (7)	Desventaja Competitiva (8)	**Equidad** **Sostenimiento IC** **(9)**

La propuesta de valor, puede ser muy buena y representar una escala de costos muy elevada, pero si esa propuesta de valor no es percibida, es como si no se hubiera formulado ni implementado.

Esta matriz presenta nueve cuadrantes, en donde en la diagonal de la matriz, se plantean relaciones de equidad que permitirán el sostenimiento de la imagen corporativa. A la derecha de la diagonal, en donde la percepción de los clientes es igual o superior a la propuesta de valor, se genera el campo propicio para el desarrollo de la lealtad de los clientes y de las ventajas competitivas sostenibles. A la izquierda de la diagonal, en donde la percepción de los clientes es inferior a la propuesta de valor de la compañía, la empresa entra en zona de desventaja competitiva y pérdida de imagen corporativa.

A la derecha de la diagonal, en la zona representada por los cuadrantes (2), (3) y (6), la percepción de los clientes, supera a la propuesta de valor de la empresa, por lo que la marca se encuentra en la zona de la Ventaja Competitiva Sostenible y de la Lealtad a la marca. Esta es la zona de mayor satisfacción, en la que la marca debe saber aprovechar esta ventaja competitiva, aumentando el precio, mejorando su posicionamiento para afianzar la posición del cuadrante (1).

Mientras que a la izquierda de la diagonal, en las zonas representadas por los cuadrantes (4) (7) y (8), la percepción de los clientes es inferior a la propuesta de valor de la empresa, esta es una zona muy peligrosa para la marca, pues se deberán analizar profundamente los obstaculizadores de la percepción de la marca, que no permiten sentir la satisfacción a través de la propuesta de valor de la marca. En esta zona, la empresa se encuentra en desventaja competitiva, y deberá arbitrar los medios para salir de esa zona.

Como vemos en el cuadro, el valor de marca de la empresa, también puede verse afectada, por la propuesta de valor de los competidores, por lo que si tomamos dos variables del frente externo: la percepción de valor de los clientes, respecto de la marca y la propuesta de valor de los competidores, podemos construir otra matriz de marca, representada en el Gráfico 39, llamada Acciones Competidoras – Percepción de los clientes respecto de la marca, en donde la arquitectura de la marca de la empresa, se verá afectada.

GRÁFICO 37. ACCIONES COMPETIDORAS-PERCEPCIÓN DE LOS CLIENTES RESPECTO DE LA MARCA (Amigo, 2009; 2012; 2017)

Acciones competidoras Percepción de los clientes respecto de la Marca	**Alta**	**Mediana**	**Baja**
Alta	Paridad competitiva	Ventaja competitiva	Ventaja competitiva
Mediana	Desventaja competitiva	Paridad competitiva	Ventaja competitiva
Baja	Desventaja Competitiva	Desventaja Competitiva	Paridad competitiva

En esta matriz, también de nueve cuadrantes, encontramos que la diagonal igualmente significa situaciones de equidad competitiva, pues el nivel de acciones competidoras coincide con los niveles de percepción de los clientes respecto de la oferta de la empresa. A la derecha de la diagonal, en donde la percepción de los clientes respecto de la marca es superior a las acciones competidoras, la empresa se encuentra en zona de formulación e implementación de ventajas competitivas sostenibles. A la izquierda de la diagonal, en donde la percepción de los clientes respecto de la marca es inferior a las acciones competidoras, la empresa se encuentra en zona de desventajas competitivas.

Por todo lo analizado, la construcción de marca es proceso continuo, de aprendizaje, tanto de lo que la empresa interactúa con su frente interno en la construcción de su propuesta de valor, como del estudio profundo que debe hacer de los compradores, los competidores y los mercados. (Dyer, Dalzell, Olegario, 2005, p.638).

Según la historia de Procter & Gamble (2005), les llevó 165 años construir su marca, pero un segundo de insatisfacción de los clientes e incomunicación con los mercados, puede alcanzar para derrumbarla.

Las PyMEs poseen por sus características, factores favorables y desfavorables para la construcción de su Imagen Corporativa.

Entre los factores que favorecen la construcción y solidificación de su Imagen Corporativa, encontramos:

- *Relaciones cercanas y continuas con clientes*
- *Vínculos basados en la confianza*
- *Conocimiento de sus clientes que aumentan la lealtad hacia la marca*
- *Relaciones cercanas y continuas con clientes internos y proveedores que garantizan su perfil competitivo en la gestión del valor*
- *Compromiso personal del empresario*

Pero estos factores, pueden verse obstaculizados por otros factores también presentes en la gestión de la Imagen Corporativa:

- *Falta de control de gestión para detectar satisfacciones e insatisfacciones en los clientes lo que dificulta la administración basada en la lealtad.*
- *Estrategias concentradas aumentan el riesgo de pérdidas de carteras de clientes que representan un porcentaje alto de su facturación con impacto en la rentabilidad y en la liquidez*

Los clientes proporcionan oportunidades y experiencia, al tiempo que ayudan a conseguir otros recursos. Esto posibilita administrar la estrategia alrededor de la lealtad, la que requiere comprender en primer lugar lo que significa retener un cliente y su relación con el resto del negocio y la capacidad de convertir esa relación en conveniencia económica para el negocio.

¿Qué recomendación es sugerible para las PyMEs, relativa al proceso de gestación, construcción y sostenimiento de su Imagen Corporativa?

• Para gestar una imagen de marca, se tiene que tener claro quiénes serán los destinatarios de su valor y estarán dispuestos a pagar el sobreprecio del mismo.

• La propuesta de valor debe ser ética, equitativa y no puede encapsularse en compartimentos estancos.

• La propuesta de marketing debe ser diferente y única para esta categoría de clientes, perceptible por el mercado y continúa.

• Pero en este proceso de trascendencia de la marca, el sector industrial es un actor involucrado, el crecimiento de la marca fomentará el crecimiento del sector y el respeto por otras formas de competir fomentará la retroalimentación de la curva de experiencia aprendizaje de la compañía.

Concluyendo, la imagen corporativa se gesta en un proceso de cinco etapas:

1- Comunicación.

2- Percepción.

3- Valor.

4- Lealtad de los clientes.

5- Ventajas competitivas sostenibles.

Resumiendo:

1- Se deberá profundizar el conocimiento de las necesidades y requerimientos del blanco de mercado de la empresa, en el antes, en el durante y en el después, de manera tal que el conocimiento de la interrelación entre su estrategia, la imagen corporativa y el blanco de mercado le permita definir su GAV: (Grupo aglutinador de valor), que es el grupo que simultáneamente tiene las siguientes características:

   • Percibe los beneficios de la marca.

   • Requiere los beneficios de la marca.

   • Elige los beneficios de la marca de manera continua.

2- Se deberá formular, implementar y controlar una propuesta de valor que al mismo tiempo reúna las siguientes características: • Ética. • Equitativa. • Continua.

3- Se deberá formular, implementar y controlar una estrategia de Marketing que tenga las siguientes características: • Diferente. • Única para el GAV. • Perceptible. • Continua.

4- Será necesario tener en cuenta el sector industrial en el que se va a gestar la imagen corporativa, con una actitud competitiva que tenga las siguientes características:

• Respeto por otras formas de competir. • Altamente dinámica. • Que fomente y se comprometa por el crecimiento del sector.

GRÁFICO 38. RECOMENDACIONES SOBRE IMAGEN CORPORATIVA (Amigo, 2009; 2012; 2017)

1- GAV: Grupo aglutinador de valor	2. Propuesta de valor	3. Estrategia de MKT	4. Sector Industrial
➢ percibe los beneficios de la Marca ➢ requiere los beneficios de la Marca ➢ elige los beneficios de la Marca de manera continua	➢ Ética ➢ Equitativa ➢ Continua	➢ Diferente ➢ Única para el GAV ➢ Perceptible ➢ Continua	➢ Respeto por otras formas de competir ➢ Dinamismo ➢ Fomentar el crecimiento del sector

En las entrevistas realizadas a los 190 casos PyMEs, en la ciudad de Rosario, a pesar que el 87 % de las empresas entrevistadas, expresan tener marca y logo, en su mayoría no utilizan indicadores para medir su imagen corporativa.

GRÁFICO 39. IMAGEN CORPORATIVA. USO DE MARCA Y LOGO TOTAL GENERAL. 190 CASOS CIUDAD DE ROSARIO. Fuente. (Amigo, 2013-2014)

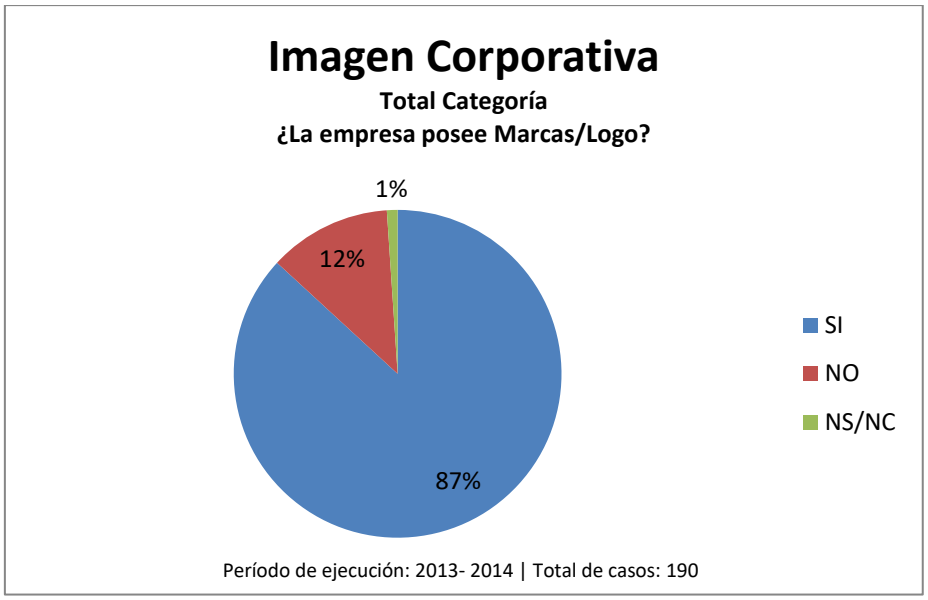
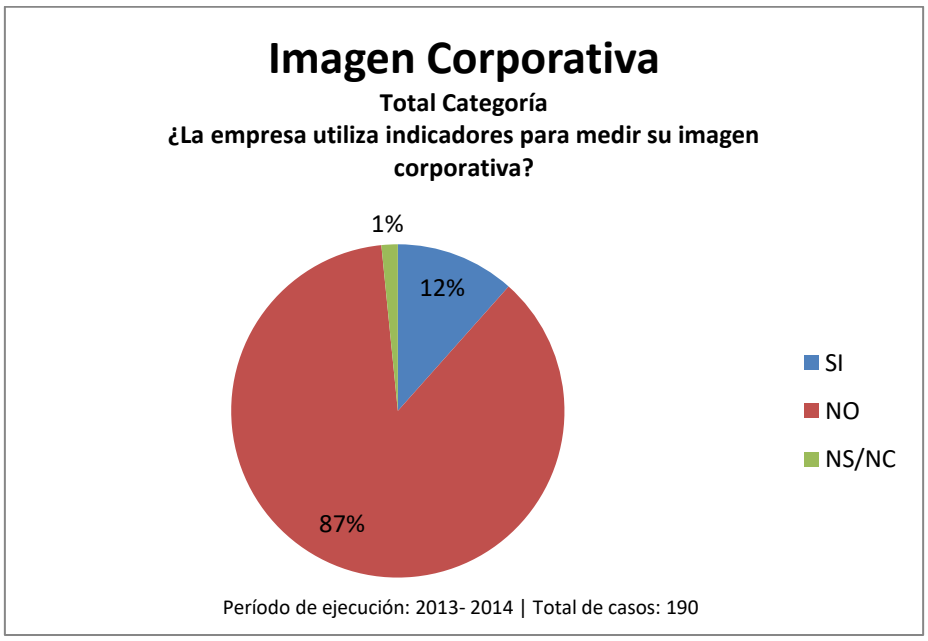


GRÁFICO 40. IMAGEN CORPORATIVA. UTILIZACIÓN DE INDICADORES PARA MEDIR IMAGEN CORPORATIVA. TOTAL GENERAL. 190 CASOS CIUDAD DE ROSARIO. Fuente. (Amigo, 2013-2014)



En el total de las 190 entrevistas realizadas, sólo el 12 % de las PyMEs utiliza indicadores para medir su imagen corporativa.

El 87 % de las empresas entrevistadas, no realiza mediciones sobre su Imagen Corporativa, lo que podría llegar a dificultar un plan de sostenimiento, desarrollo, modificación o mejora de la marca.

RECURSOS TECNOLÓGICOS

Al hablar sobre el recurso tecnología, debemos plantearnos si tecnología es sinónimo de innovación.

Y mi respuesta al respecto es que innovar es modificar, cambiar el statu quo de la organización, se puede innovar de diversas maneras y sobre distintas circunstancias.

El dueño de una empresa puede plantear innovar la manera cómo se vincula con sus clientes.

Se puede encontrar una manera más simple de gestionar las cobranzas y los reclamos por pagos atrasados.

Se puede innovar sobre la metodología de las reuniones de trabajo.

Se puede innovar en la manera en que la empresa comunica los beneficios de sus productos/servicios.

Podríamos seguir enumerando nuevas situaciones de plantear la estrategia de la empresa en su formulación, implementación y control, lo cierto es que la innovación está muy ligada a las nuevas ideas, y según los estudiosos las mejores ideas suelen ser las más simples pues son las más fáciles de implementar. Entonces, no necesariamente la innovación tiene una relación directa con la tecnología.

Está claro, que la innovación es prioritaria de algunos roles competitivos más que de otros. Un oferente precursor del mercado asume un doble compromiso por la innovación: en primer lugar los precursores, son los responsables del sector industrial, abren y cierran el mercado; en segundo lugar, será necesario que su misión sea siempre su demanda leal, o sea su demanda selectiva, pues es la demanda que le asegura su rentabilidad y es con esa rentabilidad que puede sostener el dinamismo del sector industrial en el que desarrolla su perfil

competitivo y por el que se compromete. En esta segunda apuesta, la innovación será una política empresarial que le garantizará la permanencia de su participación de mercado y le asegurará las mejores relaciones con sus mejores clientes.

Según John Buckley, (1999), existe una alta relación entre las empresas que han puesto en práctica aquellos procesos formales de administración de la innovación y aquellas organizaciones que producen un sólido crecimiento en sus ingresos. Según su reflexión, con el paso del tiempo, los productos o servicios de una empresa presentarán disminución en los retornos si no se regeneran.

Cabe preguntarnos, cómo y de qué manera se vincula la innovación con la tecnología Debemos reconocer las circunstancias en las que la tecnología tiene valor para la empresa y para el mercado, puesto que además de poder apalancar las innovaciones, puede apalancar el endeudamiento de la empresa sobre todo si es una PyME, toda vez que la PyME no tiene el acceso más flexible y directo a la tecnología.

La discrecionalidad de la oferta, que es el poder de decisión que la misma posee para desarrollar su ventaja competitiva sostenible y que de hecho es inversamente proporcional a la discrecionalidad de la demanda, se sostiene en su nivel de diferenciación, y en su capacidad de mantenerla en el tiempo. A su vez, su capacidad de sostener la diferenciación en el tiempo dependerá, del nivel de conocimiento de la tecnología en el mercado por parte de los oferentes y del nivel de conocimiento que el mercado tiene de las manifestaciones de esa tecnología.

En la matriz «Tecnología-Información (Tecno - Info)», detectamos zonas de mayor discrecionalidad para el decididor, a zonas de menor discrecionalidad. Para que la calidad sea desarrollada como estrategia genérica, es necesario que la empresa esté posicionada en el cuadrante 15: tecnología en poder de un solo competidor y con desconocimiento del mercado hacia el producto genérico, variedades, atributos, usos y marcas competidoras. Esta posición, ubica al competidor en una estructura morfológica de monopolio genuino, basado en la diferenciación de la oferta, con un perfil competitivo que asegura

el mayor nivel de ventaja competitiva sostenible para desarrollar su valor de uso y asegurarse la insensibilidad de la demanda al precio y la sensibilidad del mercado a su estrategia de diferenciación (Amigo, 2012, p. 95).

GRAFICO 41. MATRIZ TECNOLOGÍA INFORMACIÓN (Amigo: 2009; 2012; 2017)

Conocimiento por parte del mercado	**Conocimiento del concepto, marcas y profundidad de marcas (tipologías)**	**Conocimiento del concepto y marcas**	**Conocimiento del concepto, no de la marca**	**Desconocimiento del concepto y marcas**	**Desconocimiento del concepto genérico**
Tecnología en poder de:					
1- Todos los competidores	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2- Varios Competidores	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
3- Uno solo	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)

En la matriz anterior, detectamos 15 posibilidades distintas de desarrollo de la tecnología, la posición en cada cuadrante, como lo determinan las variables de la matriz, dependerá de la posición de cada competidor respecto de ´sus pares y del mercado.

Lo importante, es identificar en qué posición se encuentra cada competidor, para no generar endeudamientos sin retorno, si la inversión que origina la tecnología, no va a tener una reconversión en tasa de retorno.

Fernández y Revilla (2008), expresan que el nivel de desarrollo tecnológico de las PyMEs está directamente relacionado con su volumen de negocios y el tamaño de la empresa, para la innovación y el desarrollo de nuevas tecnologías, como también el acceso a la Investigación y desarrollo, teniendo las grandes empresas mejores condiciones para disponer del recurso tecnológico, de acceso a los recursos financieros necesarios, generándoles los proyectos innovadores considerables economías de escala. Siendo más bajo su volumen de ventas, serán también de alto impacto en los costos fijos y variables unitarios, impacto en su punto de equilibrio y rentabilidad (Fernández y Revilla, 2010).

Tomemos un indicador de innovación y tecnología accesible y de bajo costo para la PyME como es la proporción de empresas PyMEs en Latinoamérica, que en el año 2010, tenían desarrollado su sitio web, según IERAL de la Fundación Mediterránea (2012).

Al considerar las pequeñas empresas que en América Latina, están utilizando su página web, Argentina se ubica en tercer lugar, por detrás de Chile y Brasil, con el 54% de sus pequeñas empresas (IERAL, 2012).

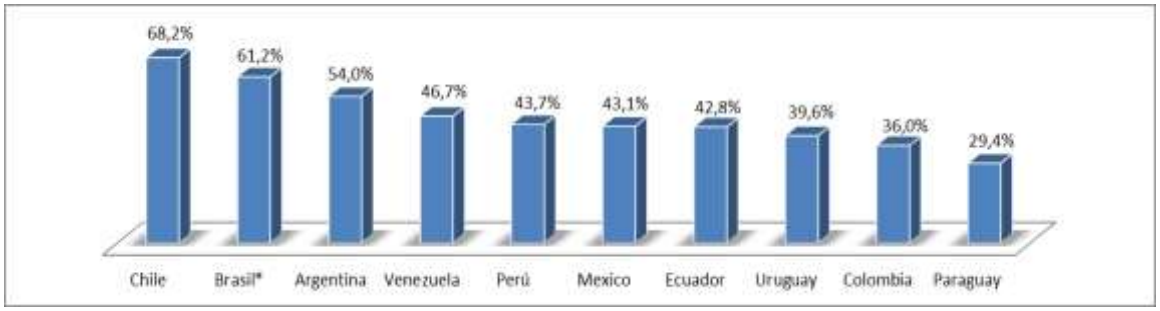
La diferencia entre países ubicados en los extremos es notoria, encontrándose una brecha de aproximadamente 40 puntos porcentuales, entre el caso de Chile y el de Paraguay.

En cuanto a las medianas empresas, en todos los países existe una mayor proporción que al considerar el caso de pequeñas empresas. Asimismo se aprecia una menor heterogeneidad entre países. En este caso, Argentina lidera el ranking con el 82% de las empresas con web propia, mientras que el último lugar es ocupado por Ecuador, con 53% de las empresas. Aun cuando se mantiene una brecha importante, en todos los países el guarismo es superior al 50%.

En el caso de grandes empresas, Argentina se ubica segundo en el ranking (93% de las empresas) y para todos los países al menos de tres cuartas partes utilizan su propia página web.

De la comparación con otros países se percibe que Argentina es uno de los países mejor posicionados según esta variable, independientemente del tamaño de empresa. A pesar de ello, existe una gran heterogeneidad entre las pequeñas empresas y las medianas y grandes empresas, por lo cual existe una oportunidad para mejorar su posicionamiento a partir del uso de herramientas web propias.

GRÁFICO 42. PORCENTAJE DE PEQUEÑAS EMPRESAS QUE UTILIZAN UN SITIO WEB PROPIO (2010) Fuente: IERAL sobre la base de Banco Mundial (2012)



* Los datos correspondientes a Brasil son del año 2009.
Fuente: IERAL sobre la base de Banco Mundial

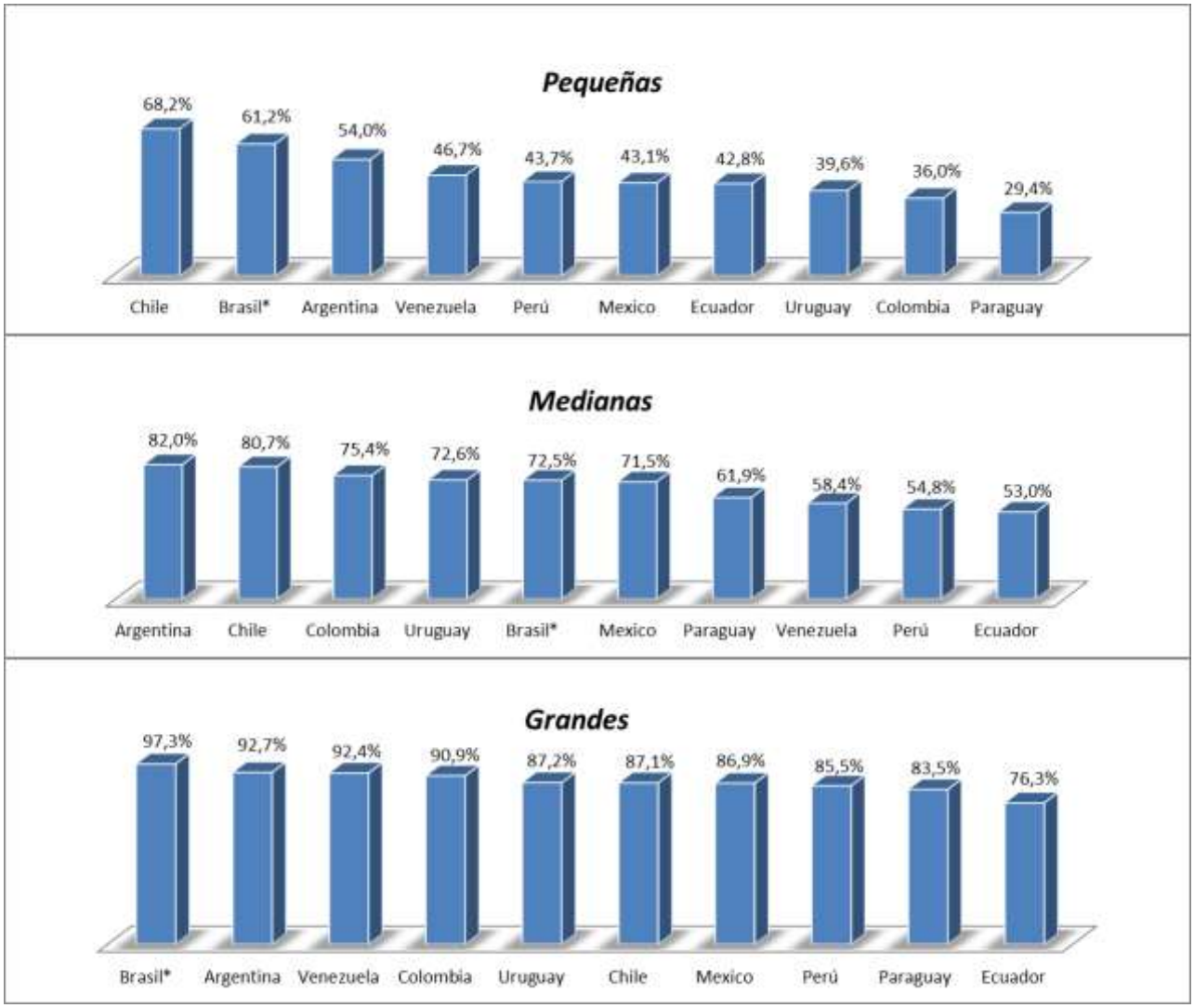
En el año 2010, el 54 % de las pequeñas empresas utilizaban un sitio web propio, ocupando Argentina el tercer lugar entre 10 países de América Latina, según el informe de IERAL, sobre la base de Banco Mundial.

A medida que aumenta el tamaño de la empresa, aumenta la utilización de su sitio web.

El 82 % de las medianas empresas utilizaban su propio sito web en Argentina, ocupando Argentina, el primer lugar según esta estadística entre 10 países de Latinoamérica.

El 92,76 % de las grandes empresas utilizaban su propio sitio web en Argentina, ocupando Argentina el segundo lugar entre 10 países de Latinoamérica.

GRÁFICO 43. PORCENTAJE DE PEQUEÑAS, MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS QUE UTILIZAN UN SITIO WEB PROPIO. (2010) Fuente: IERAL sobre la base de Banco Mundial (2012)

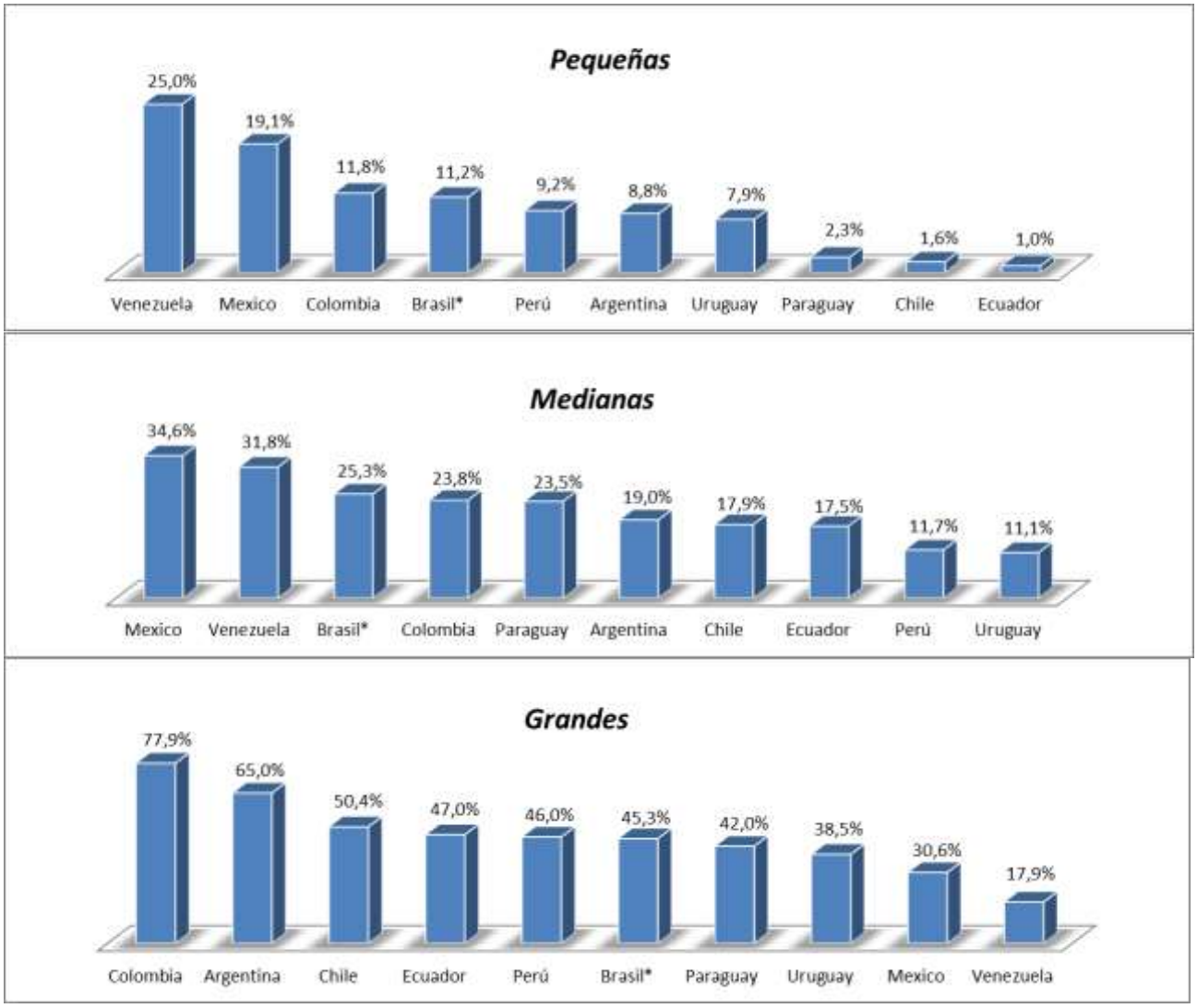


* Los datos correspondientes a Brasil son del año 2009.
Fuente: IERAL sobre la base de Banco Mundial

Respecto a las nuevas prácticas incorporadas en los últimos 20 años en las Grandes, Medianas y Pequeñas empresas, la certificación de normas de calidad, fue un indicador muy interesante de innovación, sobre todo como compromiso de la propuesta de valor de la empresa, pues se generaba la sinergia en especial en determinadas PyMEs industriales, que seguían el aprendizaje de sus proveedores y clientes, para acceder a sus programas de gestión continua de compras en el caso de proveedores y licitaciones en el caso de clientes, sobre todo en el rubro construcción de obras civiles,

optimizando costos internos, decidían certificar normas de calidad, en los mismos procesos que certificaban sus proveedores y sus principales clientes. Pero a pesar de que en materia de certificación de normas de calidad, las principales certificadoras a nivel nacional y mundial, iniciaron un vasto camino de capacitación y comunicación, en el segmento de PyMEs Argentina estuvo por debajo de gran parte de los países objeto de comparación (menos de 20% de las empresas certificaron en el año 2010), mientras que si se analiza el caso de grandes empresas se tiene que el 65% contaba con las certificaciones ISO 9000/9002 ó ISO 14000, lo cual ubicaba al país en el segundo lugar en el ranking correspondiente a este segmento de empresas.

GRÁFICO 44. PORCENTAJE DE PEQUEÑAS, MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS CON CERTIFICACIÓN RECONOCIDA INTERNACIONALMENTE EN EL 2010.



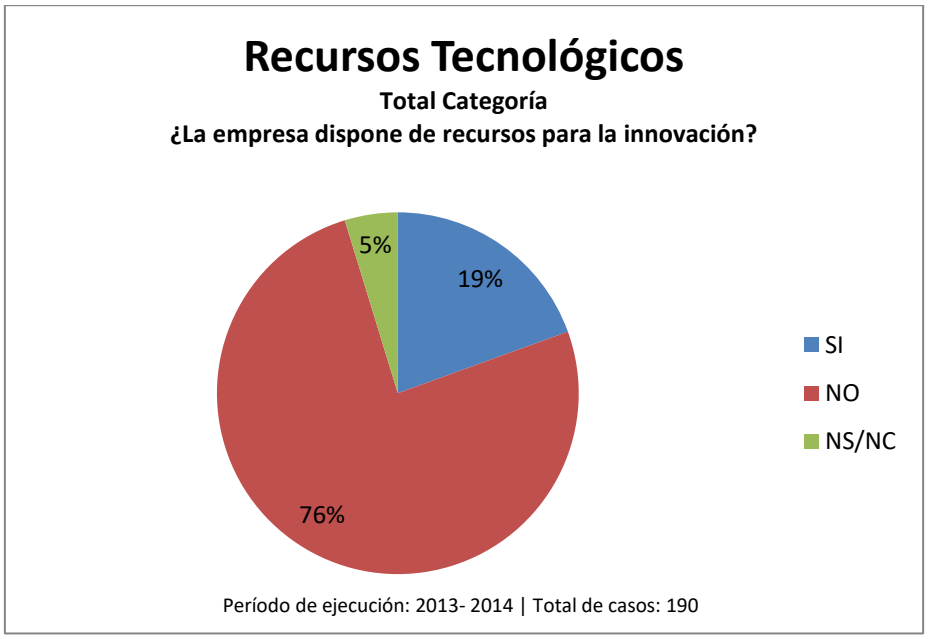
* Los datos correspondientes a Brasil son del año 2009.
Fuente: IERAL sobre la base de Banco Mundial (2012)

Según el Informe del Observatorio PyME (2015), tan sólo el 17 % de las PyMEs industriales, en el período bajo análisis, poseen certificación de Normas ISO (International Organization for Standardization) y un 7 % adicional se encuentra en proceso de aplicación. Una proporción menor de firmas (9 %), contrataron otras certificadoras, entre ellas IRAM.

En las 190 PyMEs entrevistadas, en la ciudad de Rosario, como pregunta disparadora relativa al Recurso Tecnología le preguntamos si las empresas disponían en el período bajo estudio, presupuesto para la innovación.

Los resultados, están reflejados en los siguientes gráficos

GRÁFICO 45. RECURSOS TECNOLÓGICOS. RECURSOS DISPONIBLES PARA LA INNOVACIÓN. TOTAL GENERAL. 190 CASOS CIUDAD DE ROSARIO. Fuente. (Amigo, 2013-2014)



En el Total General, el 76 % de las PyMEs entrevistadas, no dispone de recursos para la innovación. El 19 % de las PyMEs entrevistadas, dispone de recursos para la innovación y el 5 % no tiene en cuenta esta variable de análisis.

VIII. LA MOVILIDAD Y EL APALANCAMIENTO DE LOS RECURSOS. SU IMPORTANCIA EN LA GESTIÓN DE RECURSOS EN LAS PyMEs

Habiendo analizado, las cinco categorías de Recursos, sobre las que debe basarse la provisión de la propuesta de valor de la empresa, constituyendo el anclaje fundamental de su perfil competitivo, nos debemos preguntar si cada categoría debe administrarse por separado o de manera complementaria, teniendo en cuenta el concepto ya tratado de competencias centrales.

En realidad, el concepto de recurso encierra dos características, su movilidad y su apalancamiento, pues el valor del recurso siempre dependerá del negocio de la empresa, del tipo de industria en la que la empresa se desarrolla, el ciclo vital del producto, el rol competitivo de la empresa y el nivel de adhesión que hacia la misma tienen sus clientes.

El apalancamiento e interrelación de los Recursos es el proceso por el cual, los recursos adquieren mayor valor del que tienen en el mercado, por haber identificado previamente tres cuestiones:

- Análisis del impacto de la categoría de Recurso, en la generación del valor de la empresa
- Determinación del nivel de disponibilidad de dicho Recurso.
- Impacto de su gestión y utilización en el agregado o quita de valor de las otras categorías de Recursos.

Hamel y Prahalad (1999), en su obra “Compitiendo por el futuro”, invitan a las empresas, a salir de la rutina y solicitan al empresario que se dé una vuelta por su empresa. Esto me recuerda lo que me relataba el presidente y fundador de una empresa líder de consumo masivo, que comenzó siendo una PyME. *Él decía que todos los días caminaba su empresa, por todas las áreas, productivas, administrativas, financieras, comerciales, ventas, y así podía mirar a los ojos a sus empleados, y percibir cómo estaban ese día para su trabajo. Entonces si no los encontraba bien, podía preguntarles qué les pasaba y así ayudarlos.* Hay una directa relación entre el concepto de Hamel y Prahalad y el relato del Presidente de la empresa local, pues recorrer la empresa, significa

caminarla desde un rol proactivo para que las cosas ocurran, se movilicen y mejoren.

Según Hamel y Prahalad (1999), darse una vuelta por la empresa, tiene justamente el sentido de la mirada actualizada, la información móvil al día. Entonces, darse una vuelta por la empresa, significa revisar y recordar la iniciativas que les acercaron, las cuestiones preocupantes para los directivos, los criterios y los parámetros con los que se miden los resultados alcanzados.

Y en esta revisión, es probable que todo cambie, y ni siquiera la información, tenga el mismo valor y la misma utilidad, porque justamente en el darse la vuelta, el empresario le agrega a su gestión de recursos un concepto: la movilidad, esto significa que los recursos hoy pueden estar o ser distintos, y por distintas circunstancias.

Zulima Fernández y Antonio Revilla, (2010) expresan en: *"Hacer de la necesidad virtud: los recursos de las pymes",* que:

> Es preciso resaltar, en primer lugar, que los cambios que ha experimentado el entorno en los últimos años ofrecen importantes oportunidades para muchas PyMEs. En entornos cada vez más volátiles y cambiantes, como los actuales, las pequeñas empresas, particularmente las de nueva creación, pueden ser capaces de adaptarse mejor a las nuevas contingencias ambientales que las organizaciones más grandes y burocráticas. Igualmente, los avances tecnológicos han supuesto la ruptura de muchas cadenas de valor, lo que ofrece nuevas oportunidades a empresas pequeñas que se inserten en ellas; algo que además facilita la coordinación proporcionada por las tecnologías de la información y las comunicaciones (Fernández y Revilla, 2010, p. 53).

Para que las PyMEs estén en condiciones de aprovechar estas oportunidades, de acuerdo con el enfoque basado en los recursos, necesitarán disponer de los recursos adecuados y hacer un buen uso de los mismos. Esto hace reflexionar sobre cuál es el papel de la dotación de recursos en la competitividad de estas empresas. Más aún cuando los recursos y capacidades estratégicos de la

empresa parecen jugar un papel empíricamente relevante como aglutinadores y niveladores de la relación entre tamaño y resultados (Camisón, 2001).

A este respecto es importante entender que una empresa pequeña no es una versión pobre de una grande. Si bien existen diferencias significativas entre su dotación de recursos y la de una empresa de mayor tamaño, estas diferencias, que en algunos casos suponen limitaciones, en otros le proporcionarán ventajas. En cierto sentido, puede hablarse de un sistema de contrapesos, según Camisón (como se citó en Fernández y Revilla, 2010), que equilibra muchas de las ventajas y desventajas de estas empresas, lo que explicaría el importante papel que continúan jugando en el sistema productivo.

No obstante, en términos netos es previsible que las PyMEs tengan que contentarse en muchos casos con pocos recursos, en el mejor de los casos similares a los de sus competidoras o que éstas pueden copiar con facilidad.

Ahora bien, tan importante, si no más, que tener recursos es utilizarlos adecuadamente. El modelo orientado a los recursos, afirma que los recursos y las capacidades singulares de una empresa, son el nexo con la competitividad estratégica (Amigo, 2009; 2012; 2017).

Las pequeñas y medianas empresas se enfrentan a dos escenarios simultáneos, por un lado su menor tamaño tanto en recursos como en volumen de operaciones sumado a la estructura familiar, que hace que el nivel directivo y decisional esté del lado de los fundadores y grupos familiares facilita la posibilidad de adaptación a las nuevas realidades, que por ejemplo pueden estar planteando la necesidad de incorporación de activos, con su impacto en el endeudamiento futuro. Pero por otro lado, la menor cintura económica financiera, puede dificultar la decisión de incorporación de Activos.

Tanto por los factores coadyuvantes facilitadores u obstaculizadores, el principio fundamental en la gestión de recursos, debería ser, “obtengamos de cada recurso su mayor impacto positivo en la rentabilidad de la empresa”. Para lo cual una primera información estratégica, es el inventario inicial de la categoría de recursos, sobre la que se está pensando alguna modificación, representado en el gráfico 24, (fuente: elaboración propia) en el que se analiza

cuando un recurso representa una fortaleza o una debilidad y hablamos del stock relativo de cada categoría.

En ese análisis estratégico (Gráfico 24), se torna fundamental la etapa de inventario, que incluye la evaluación del recurso en función de su aporte a la propuesta de valor de la empresa y la consideración de posibles modificaciones como desinversión (venta) y próximas adquisiciones, también analizado en el Gráfico 25 (Grant, 1991).

Según Fernández y Revilla, la cuestión de inventario, varía según las expectativas de los grupos decisores. Este principio está muy relacionado con lo tratado en el capítulo anterior, relativo a cómo es el proceso decisorio en las PyMEs en el que se analizan los sesgos decisorios, fundamentalmente el sesgo por analogía y el sesgo cuántico.

Esta variabilidad en las expectativas, en la instancia inicial, que es la etapa del inventario, torna vulnerable la gestión de los recursos, porque por ejemplo, si la adquisición de un activo se viera influenciado porque un competidor cercano ha hecho esa compra, es una decisión sin ningún tipo de sustento estratégico, a veces para comprar un nuevo activo, es necesario la desinversión en otro activo y aquí juegan a veces factores emocionales. Por lo que en esta etapa que es crítica en el inicio del proceso de gestión de recursos, se recomienda analizar la importancia de la incorporación del recurso, en la propuesta de valor de la empresa y comparar la importancia estratégica con el stock que la empresa tiene, así se verá si estamos en presencia de una fortaleza, una debilidad o una potencialidad a desarrollar.

El proceso de evaluación debería ser más simple en una pequeña empresa dado que el tamaño de su negocio y el conocimiento que del mismo poseen los propietarios, podría facilitar la identificación tanto de potencialidades, como de recursos eliminables, por el costo hundido que representan.

Una de las posibilidades que le genera el menor volumen de negocios a las PyMEs, también como consecuencia de la menor cantidad de personas involucradas en la decisión, es la flexibilidad para adaptarse a las situaciones cambiantes del contexto desarrollando un dinamismo interior que puede

agregarle mayor valor a sus recursos, convirtiéndolos en lo que Fernández y Revilla, llaman capacidades dinámicas:

> "la capacidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar las competencias internas y externas para responder a entornos rápidamente cambiantes." Las capacidades dinámicas reflejan la habilidad de la organización para alcanzar nuevas e innovadoras formas de ventaja competitiva y constituyen una suerte de meta capacidades, o competencias de segundo orden (Teece, Pisano y Shuen, 1997, como se citó en Fernández y Revilla, 2010, p.61).

Las capacidades dinámicas, permiten a la empresa obtener nuevas combinaciones a partir de sus recursos para crear ventajas competitivas. En su formulación, implementación y control, el empresario, asume el rol principal, y será transcendente el equipo de trabajo que motive, detecte y proteja esas capacidades potenciales.

Las PyMEs, pueden encontrarse en una posición ventajosa desde el punto de vista de las capacidades dinámicas, por sus propias características organizativas como son el empleo de estructuras flexibles y poco definidas, la existencia de comunicaciones fluidas, tanto internas como externas, muchas veces de carácter informal.

En los 190 casos analizados, pudimos detectar que las empresas que desarrollan mucho más sus recursos humanos y sus relaciones con clientes, presentan un alto impacto en la Imagen Corporativa con implicancias favorables en la rentabilidad de la empresa.

Cada uno de ellos, aisladamente, puede considerarse estratégico; no obstante, su potencial para generar rentas para la empresa dependerá en muchos casos de que ésta disponga de otros recursos o capacidades complementarios: financiación, medios de producción masiva, imagen de marca, capacidad logística, acceso a la distribución o una amplia base de clientes, entre otros.

En muchos casos, sin embargo, las PyMEs tienen más dificultades que las grandes para acceder a ellos. Las Alianzas con empresas del sector, suelen

ser una muy buena alternativa, para optimizar objetivos y recursos, no necesariamente de manera permanente, pero si para desarrollo de campañas estacionales y relativas a épocas comerciales.

Para concluir, se torna fundamental el tratamiento de la gestión de los recursos como instrumento para construir una ventaja competitiva y tener en cuenta el impacto del apalancamiento de los recursos sobre la competitividad de la empresa, en la medida que no sea el resultado de un movimiento pendular o coyuntural, sino de una decisión empresarial.

Estos retos si son adecuadamente gestionados, impactarán positivamente en su rentabilidad, en sus variables de sobrevivencia y mucho más en su crecimiento sostenido.

Previendo que las PyMEs no obtendrán sus ventajas de su volumen de negocios, se torna estratégico la gestión interna de su competitividad, pues la clave de su diferenciación, será la generación de valor, en espacios de mercado cuidadosamente seleccionados.

Las condiciones cambiantes del contexto ofrecen oportunidades de negocios, cada vez más interesantes: mercados que requieren valor genuino, demandas más sensibles a la estrategia que al mismo precio; propensión a las alianzas de mercado; la accesibilidad a mercados por medio de redes; son algunas de las consideraciones a poner a jugar, a la hora de formular la estrategia de recursos. (Camisón, 1996)

Ante los nuevos escenarios, cabe reflexionar si la generación de valor se sostendrá en:

- *La disponibilidad de los recursos:* según los gráficos 24, y 25 tiene que ver con la relación entre el stock inicial de recursos y su implicancia en la propuesta de valor
- *El conocimiento de los recurso:* circuito del recurso desconocido versus conocido, determina el impacto en el buen o mal uso del recurso
- *La conceptualización*: es la capacidad de la empresa de poder

definir el valor de cada categoría de recursos para la competitividad de la empresa

- *El uso de los recursos*: implica la utilidad o costo hundido si el mismo es debidamente aplicado o ineficientemente desgastado.
- *La evaluación de los recursos*: es poder medir por indicadores de gestión si la aplicación del recurso ha generado la utilidad para el que se lo adquirió y en definitiva se constituyó en parte de la ventaja competitiva sostenible.

V.III.1 LA DISPONBILIDAD, EL CONOCIMIENTO, LA CONCEPTUALIZACIÓN, EL USO, LA EVALUACIÓN DE LOS RECURSOS

Una pequeña y mediana empresa, no es la mala versión de la empresa grande. Una empresa grande también puede ser su propia mala versión.

Pero la accesibilidad y disponibilidad de los recursos, no debería representar una limitación a la estrategia, sino más bien una variable más, en la consideración de su formulación. En cierto sentido, puede hablarse de un sistema de contrapesos, que equilibra muchas de las ventajas y desventajas de estas empresas, lo que explicaría el importante papel que continúan jugando en el sistema productivo (Camisón, 2001, citado en Fernández y Revilla, 2008)

Ya conceptualizamos a las Capacidades distintivas como consecuencia del equilibrio entre su frente interno y su frente externo.

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

Desde el frente interno pero con miras al frente externo, 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., sobre la base de la sustentabilidad ya enunciada.

Las características que hacen que una competencia sea sustentable, deben coexistir de manera simultánea, para que la ventaja competitiva que dichas

características generan, sean sostenibles en el tiempo y no representen una ventaja competitiva temporal.

Teniendo en cuenta, según Hamel y Prahalad (1999), que una empresa es una cartera de productos y de competencias, si la empresa quiere proteger y desarrollar su negocio, o sea su cliente, primero habrá de cuidar su cartera de competencias para evitar los riesgos causados por el desconocimiento de tales competencias.

Cuando planteamos el concepto de fortaleza, nos referimos no solamente a la accesibilidad al recurso, sino a saber y conocer lo que se tiene y como utilizarlo y mejor movilizarlo, para la mejor construcción de la propuesta de valor y para mantener su valor de mercado. De la misma manera la debilidad no es la carencia de recurso sino el desconocimiento del potencial del stock de recursos de la empresa.

Esto nos conduce al planteo de la correcta gestión de recursos que implica:

1. Identificación de las categorías
2. Conceptualización de las categorías
3. Evaluación del stock de la empresa
4. Reconocimiento de los indicadores de valor de tales categorías.

Las PyMEs, generalmente están dificultadas para la dotación y gestión de recursos escasos y valiosos, por sus características funcionales y volumen de negocios por lo que la identificación, conceptualización, evaluación y reconocimiento de los indicadores de valor de cada categoría, se constituye en una transversalidad que optimiza su utilización.

Debemos reconocer en un recurso dos valores estratégicos, valor de cambio y valor de uso, de los cuales, el valor de cambio incide en su perfil competitivo y y el valor de uso en la posibilidad de la PyME, de generar ventajas competitivas sostenibles.

El Valor de Cambio, es el valor que surge de la negociación entre la PyME compradora y su proveedor del recurso, negociando el mejor precio en función de la inversión que significa su adquisición.

El Valor de Uso, capacidad del recurso para optimizar la mejor combinación de la propuesta de valor de la empresa, la que le permitirá generar sus ventajas competitivas sostenibles.

GRÁFICO 46. VALORES ESTRATÉGICOS DE LOS RECURSOS. (Fuente: elaboración propia)

Valor de Cambio En este valor, actúa el perfil negociador de la PyME en su calidad de compradora, negociando el mejor precio, en función de la inversión.	**Perfil Competitivo**
Valor de Uso Capacidad del recurso para optimizar la mejor combinación de la propuesta de valor de la empresa, la que le permitirá generar sus ventajas competitivas sostenibles	**Ventajas Competitivas Sostenibles**

Las capacidades, potencian los recursos disponibles, y con ello permiten que empresas con recursos normales hagan cosas extraordinarias, según Makadok, (como se citó en Fernández y Revilla, 2010), quien identifica dos medios para que la empresa construya una ventaja competitiva:

1. Lo que llama *Resource Picking*, (selección de recursos), que es el proceso por el cual, la empresa selecciona los recursos disponibles en el mercado de mejor manera a como lo seleccionan comsuspetidores. Y en este proceso tiene una alta implicancia el valor de cambio del recurso.

2. El segundo de estos mecanismos, lo identifica como *Capability building,* (desarrollo de capacidades) que es el proceso por el cual, la empresa crea sistemas organizativos para *construir capacidades*, mejorando la productividad de dichos recursos, haciendo que los mismos hagan más por menos. Y en este proceso, tiene una alta implicancia el valor de uso del recurso.

A partir de esos recursos y capacidades, la empresa fijará su estrategia, que le permitirá aprovechar las oportunidades que ofrezca el entorno y construir una ventaja competitiva.

Dos empresas con recursos similares, según Baker, Nelson (como se citó en Fernández y Revilla, 2010), pueden encontrarse en situaciones competitivas radicalmente distintas, de forma que los recursos que para una no valen nada, para otra, en otra combinación, pueden ser muy valiosos.

Por lo tanto, a la luz del trabajo de campo realizado en 190 casos de la ciudad de .Rosario (2013, 2014), consideramos que lo que diferencia a una PyME de otra en su gestión de recursos, no es la accesibilidad y/o la dotación de sus recursos sino la manera cómo los gestiona e interrelaciona, para generar valor. Es determinante el "cómo" los gestiona, pues esa manera sentará las bases internas de su competitividad, solidificando su perfil competitivo. Una vez que la PyME afianza su perfil competitivo, puede definir cuáles serán sus estrategias diferenciadoras, creando vínculos estables con sus clientes y a través de un vínculo de gran utilidad para los clientes, ellos tendrán un alto costo de cambio de proveedor.

La rentabilidad, que estos recursos generen, dependerá de su nivel de especificidad, lo que le haría perder su valor en caso de abandonarla. Esta renta se perdería si los recursos fueran imitados, o reemplazados fácilmente por substitutos, en el caso de las PyMEs competidoras.

Hemos analizado en los 190 casos la gestión de las PyMEs, relativa a los Recursos Financieros, los Recursos Físicos, los Recursos Humanos, los Recursos Tecnológicos, y la Imagen de Corporativa.

Los dos primeros son de carácter tangible, mientras que el resto son intangibles, lo que supone que son susceptibles de múltiples aplicaciones sin pérdida de valor y su generación implica deseconomías respecto al tiempo, por la amortización de la curva aprendizaje y es, al menos parcialmente, *path dependent* (Dierick y Cool, 1989, como se citó en Fernández y Revilla, 2010).

La disponibilidad del recurso, es de hecho una barrera de entrada al negocio, pero la interrelación de los recursos, aplicando el justo potencial para el

correcto valor, determinará la diferencia competitiva. El desarrollo selectivo será la oportunidad, al encontrar segmentos específicos para su oferta diferenciada. El compromiso por el Valor será su apuesta al futuro. La interrelación de sus recursos protegerá su perfil competitivo.

IX. LA IMPORTANCIA DE LA CADENA DE VALOR EN LA GESTIÓN DE RECURSOS

El análisis de la cadena de valor permite entender a la empresa, como sumatoria de actividades que generan valor, identificando las principales y las de apoyo, las que agregan valor y las que no lo hacen (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2004).

Así las actividades principales son las actividades fundamentales para brindar valor a través de un producto o servicio, sostenidas en la logística de actividades internas; operaciones de fabricación, logística de actividades de distribución a mercados de clientes; marketing y ven tas, basadas en optimizar los procesos de comercialización y posicionamiento, para generar las ventajas competitivas sostenibles.

Las actividades de apoyo, son las que brindan el soporte necesario para que las actividades principales se realicen, sostenidas en la infraestructura, los recursos humanos, la tecnología y las adquisiciones.

Por otro lado, dado que las actividades que generan valor, también incurren en costos, será necesario sumarles al costo de estas actividades el margen de utilidad, para que la empresa pueda generar valor de manera continua, y de esta manera generar la satisfacción en los clientes, que impulsará el comportamiento leal a la marca, haciendo entonces de esta provisión de valor una ecuación en la que el margen sobre las actividades deberá igualar a la satisfacción de los clientes.

¿Qué utilidad estratégica aporta la cadena de valor a las PyMEs?

En función de las características operacionales, funcionales y culturales ya analizadas, las PyMEs, deberían a través del análisis de su cadena de valor, interpretar la posición de sus costos e individualizar los distintos medios que

puede usar en la gestación de la estrategia que ha utilizado para crecer y diferenciarse en sus mercados.

Como vemos en el próximo gráfico, las actividades, se dividen en principales y de apoyo, a los efectos de poder asignar a cada una de ellas los recursos necesarios y suficientes para el logro de sus objetivos.

Dadas las características en las PyMEs ya analizadas, en las que se observa un recorrido tras los problemas más que una estrategia por los objetivos, si las Pequeñas y Medianas empresas tienen identificadas cuáles son unas y otras para desarrollar el correcto apalancamiento, pueden elegir qué operatorias realizar y cuáles trasladarlas a terceros a menor costo y con mayor conocimiento que si ellas las hicieran, para poder optimizar la gestión de los recursos en los que ventaja competitiva de la empresa se siente más comprometida (Outsourcing).

El outsourcing o subcontratación, intenta que la PyME compre a un proveedor externo, una actividad que crea valor. Hoy es un uso aplicado, en cuyo cayo, la cadena de valor debería plantear esta flexibilización en la operatoria, como consecuencia de la mejor ecuación costo-oportunidad que el outsourcing determina. Aquí, es transversal que la cadena de valor de la empresa esté en sintonía con la cadena de valor del sector industrial, (Gráfico N°50), para poder analizar el impacto negativo y/o positivo en el costo de la competencia, cuando se toma la decisión de la subcontratación.

GRÁFICO 47. ACTIVIDADES DE LA CADENA DE VALOR DE EMPRESA (Fuente: elaboración propia).

EMPRESA				**CLIENTE**
CONSTRUYE VALOR				**RECIBE VALOR**
Actividades		**Características**	**Margen**	**VCS = LEALTAD**
APOYO	1. Infraestructura 2. Recursos Humanos 3. Tecnología 4. Adquisiciones	***Actividades de apoyo***: brindan el soporte necesario para que las actividades principales se realicen	Margen de ganancias	VCS
PRINCIPALES	1. Logística de actividades internas: materiales, 2. Almacenaje, control de inventarios y las usadas para recibir, guardar y llevar los insumos a un producto 3. Operaciones: fabricación 4. Logística de actividades externas: distribución a mercados de clientes 5. Marketing y Ventas: Comercialización. Posicionan y cierran la estrategia y le dan perdurabilidad. VCS. 6. Servicios: refuerzan o conservan el valor de un producto. (inst, rep, capacitación, ajuste)	**Actividades principales:** son las actividades fundamentales para elaborar un producto y/o servicio, colocarlo en el mercado y brindarle servicio pos venta	Margen de ganancias	VCS

Dado que la empresa actúa en un sector industrial con otros actores generándole movilidad, estancamiento y/o atractivo, asumiendo un rol competitivo, que impactara en su capacidad de brindar valor de una manera continua, será necesario que el análisis de su cadena de valor, no prescinda de lo que pasa con el fluir del valor en todo el sector industrial.

Será necesario, tener en cuenta la cadena de valor de los proveedores, de los canales de distribución y de los clientes, en caso que los clientes sean demanda intermedia o industrial, analizando sus actividades internas, costos y

márgenes, que influenciarán las actividades internas, costos y márgenes de la empresa y también se verán afectados por ellos.

GRAFICO 48. RELACIÓN DE LA CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA CON LA CADENA DE VALOR DE LOS OTROS ACTORES DEL SECTOR INDUSTRIAL. Fuente (elaboración propia)

Cadena Valor Proveedor	Cadena Valor Empresa	Cadena Valor Canales Distribución	Cadena Valor Cliente
1.Actividades 2.Costos 3.Márgenes	1.Actividades internas 2.Costos 3.Márgenes	1.Actividades internas 2.Costos 3.Márgenes -De Aliados en la red de distribución para que el producto/servicio llegue al mercado, -Control sobre esta cadena	1.Actividades internas 2.Costos 3.Márgenes -De Usuario final -Alto control en el caso de demanda intermedia y cuando el comprador aumenta su poder negociador

Si analizamos las actividades de la cadena de valor y la gestión de recursos, observamos que los recursos además de poder ser analizados como generadores de capacidades distintivas, son factores determinantes de las actividades de la cadena de valor, tanto las principales como las de apoyo.

El planteo a realizar es cómo lograr de la gestión de recursos, una metodología para optimizar también el proceso de agregado de valor, sin que tan solo la gestión de cada categoría de recursos, quede en compartimentos estancos como una sumatoria de costos, a riesgo de no generar la satisfacción en el mercado, que es lo que más tarde o más temprano se traduce en la rentabilidad sustentada por la lealtad de los clientes.

La clave está en la complementariedad de los recursos y en su movilidad y no en su tratamiento individual. Se buscarán las zonas comunes o de coincidencias entre ellos. La coincidencia de recursos, es factible cuando los negocios aumentan las fortalezas de recursos de una empresa, y cuando una empresa cuenta con los recursos para apoyar de una manera adecuada a sus

negocios y a sus estrategias, sin caer en el proceso de malgastarlos o consumirlos (Thompson y Strickland, 2003).

Una de las principales preocupaciones y campañas de toda empresa y en especial de las PyMEs, debería ser la creación de competencias centrales y las capacidades competitivas, tan valiosas que le den a la empresa una ventaja competitiva sobre sus rivales, en la realización de una o más actividades críticas de la cadena de valor (Thompson y Stricklan, 2003).

Cuando los competidores pueden imitar fácilmente un atributo diferenciador de un producto o servicio, o alguna capacidad o actividad de una empresa, el camino para contrarrestar esa ofensiva, es superarlos en la ejecución. Para lo cual el desarrollo de capacidades distintivas, basada en la correcta gestión de recursos será clave, para ganar la partida y es en estas situaciones en donde la interrelación entre la gestión de recursos y la cadena de valor, será fundamental, pues para no perder en la contienda, la clave la dará la optimización de aquellas actividades que son únicas en su formulación, implementación y control, sobre la base de la correcta gestión de los recursos que la retroalimentan.

Para lo cual será necesario diferenciar tres conceptos: recursos, capacidades y competencias centrales (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2003).

Dichos conceptos, son la clave de la ventaja competitiva sostenible, en un proceso de círculos virtuosos, podríamos decir que los recursos son la base de las capacidades, y las capacidades son la base de las competencias centrales.

Los recursos, ya clasificados en Financieros, Humanos, Tecnológicos, Físicos e Imagen Corporativa, en sí mismos no generan nada, es la correcta gestión, interrelación, movilidad y apalancamiento la que le genera valor.

Aún en esa clasificación, podríamos dividirlos por su tangibilidad y diferenciar los tangibles (Financieros y Físicos) de los Intangibles (Humanos, Tecnología, Imagen Corporativa).

Los recursos tangibles e intangibles son fuente de capacidades. Las capacidades permiten a la PyME, asignar los recursos que se integraron e interrelacionaron, para alcanzar sus objetivos de crecimiento.

Las capacidades son críticas e imprescindibles para generar ventajas competitivas sostenibles, Y esas capacidades de alguna manera, van de la mano del capital humano, que es quien decide desde sus conocimientos y habilidades, a través de los roles directivos y decisionales, qué valor se dará a quien.

¿Cómo se convierte una capacidad en una competencia central?

Cómo ya lo dijimos, cuando esa capacidad genera un valor sobre la base de la unicidad, dificultad de imitación, carencia de substitutos y de difícil venta, esa capacidad es ya una competencia central.

Hitt, *et al*. (2003). hablan de cuatro características: valiosas, raras, caras de imitar, insustituibles.

Las capacidades valiosas ayudan aprovechar las oportunidades de mercado y/o a neutralizar las amenazas de mercado.

Las capacidades raras o escasas, son aquellas no muy accesibles a muchas empresas.

Las capacidades caras de imitar, son aquellas, cuyo nivel de posicionamiento es inalcanzable para el competidor, ejemplo aunque Pepsi, siempre gane mucho dinero siendo la segunda marca de gaseosas oscuras, nunca podrá ser Coca-Cola.

Las capacidades insustituibles, son aquellas que no pueden ser reemplazadas nunca pues no encuentra un equivalente estratégico.

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.

¿Cuál sería la combinación ideal de recursos/capacidades para generar una ventaja competitiva sostenible?

GRÁFICO 49. LA MEJOR COMBINACIÓN DE CAPACIDADES PARA GENERAR VENTAJAS COMPETITIVAS SOSTENIBLES. Fuente (Elaboración propia sobre Hitt, Ireland y Hoskisson, 2003)

S/ Hitt y otros	Recurso Valioso	Recurso Raro	Recurso Caro de Imitar	Recurso Insustituibles	Efectos competitivos	Impactos Económicos financieros
S/ Amigo	Recurso Valorable Por el Mercado	Recurso Escaso	Recurso Difícil de Imitar	Recurso Sin Substitutos		
Posesión del recurso o capacidad	no	no	no	no	Desventaja Competitiva	Tasa de retorno por debajo del promedio de la industria
Posesión del recurso o capacidad	si	no	no	No/si	Paridad Competitiva	Tasa de retorno en paridad con la del sector industrial, o por debajo
Posesión del recurso o capacidad	si	si	no	No/si	Ventaja competitiva temporal	Tasa de retorno en par con la de la industria, temporalidad en la ventaja
Posesión del recurso o capacidad	si	Si	si	si	VCS	Tasa de retorno superior a la Tasa de Retorno promedio de la industria

En el gráfico, anterior se detectan cuatro zonas de impacto en la estrategia según el tipo de posesión del recurso o capacidad distintiva.

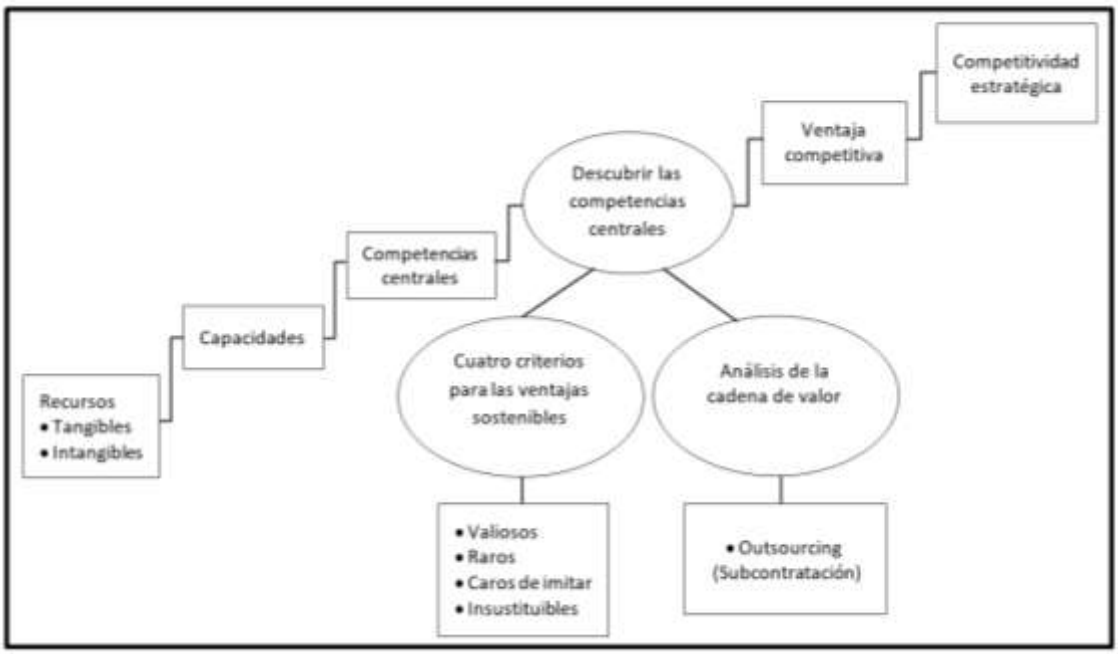
La zona roja es una zona, en la que la empresa no accede a recursos valorables, escasos, difíciles de imitar y sin substitutos se encuentra en desventaja competitiva y por lo tanto su tasa de retorno está muy por debajo de la tasa promedio de la industria, pues el mercado no está dispuesto a pagar el precio de valor, por lo que solamente podría desarrollar políticas promocionales esporádicas.

La zona naranja, la empresa accede a recursos valorables por el mercado y sin substitutos, por lo que se encuentra en situación de paridad competitiva y su tasa de retorno puede llegar a ser igual o menor a la tasa promedio de la industrial.

En la zona amarilla, la empresa accede a capacidades valorables, escasas, pero con sustitutos y no siempre difícil de imitar por lo que encuentra con una ventaja competitiva temporal y una tasa de retorno en paridad con la tasa promedio de la industria, solo superable a los costos que tenga que asumir para tener la ventaja competitiva temporal.

La zona verde, es una zona en donde la empresa accede a capacidades únicas con las cuatro características de las capacidades distintivas, logrando ventaja competitiva sostenible y una tasa de retorno superior a la tasa promedio de la industria.

GRÁFICO 50. ELEMENTOS DEL ANÁLISIS INTERNO QUE POTENCIAN LA VENTAJA COMPETITIVA Y LA COMPETITIVIDAD ESTRATÉGICA. (Fuente: Hitt, Ireland y Hoskisson, 2003)



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

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.

Esto nos conduce al siguiente planteo:

X.1. 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.

En función del estudio aplicado a la matriz redes, que nos conduce a la conclusión de que 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:

- Qué recursos gestar
- Qué recursos optimizar
- Cuáles serán los principales en la generación de valor
- Cuáles tendrán mayor impacto en la rentabilidad de la empresa

- Cuáles tienen los mayores costos de adquisición y venta.
- Desde estas concepciones, qué perfil profesional debe reunir el equipo responsable de ellos.

Las Pequeñas y Medianas empresas, se instalan en estrategias de corto plazo, en las que la gestión de recursos, no sólo se neutraliza, sino que la inversión que los mismos representaron, no se traducen en beneficios adecuados para operaciones futuras, pues no pueden ser cambiados ni alterados por ninguna decisión futura.

Según Hamel y Prahalad, (1999), 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. Así como desconocer el potencial que generan las propias capacidades, impacta en la empresa como ya fue analizado, de manera muy negativa, un área de gestión de recursos deber formularse, implementarse y controlarse para que la empresa pueda, quiera y sepa conocer profundamente e interpretar, el potencial que generan sus capacidades, con las consecuentes sinergias estratégicas:

1. Movilizar sus propias oportunidades de crecimiento. Así el delimitar los espacios del mercado, permitirá descubrir los grupos de clientes y sus estructuras de necesidades para sostener con propias ofertas de valor.

2. Asignar sus competencias a segmentos correctos, lo que significa que la inversión en recursos esté respaldada por el análisis de factibilidad correspondiente.

3. Fortalecer las competencias a medida que la empresa desarrolla sus unidades de negocios.

4. Depender de proveedores correctos, lo que lleva a la correcta cadena de valor. .

5. Si el crecimiento depende en gran medida de la inversión en competencias centrales, el conocer el grado de cuidado que las mismas requieren protege la

misión corporativa.

6. Se desarrollan barreras de entrada que impiden la aparición de competidores por la ausencia de valor.

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. (Hammel, Prahalad: 1999, 294)

X.2. LAS ÁREAS DECISIONALES AFECTADAS

Si la gestión de recursos no se planifica como un área tanto decisional o staff, otras áreas decisionales se verán afectadas pues:

- No se identifican los recursos con mayor impacto, 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

Estas carencias, desarrollan el círculo contrario al de la capacidad central o esencial, provocando:

- Insuficiencia estratégica
- Falta de planificación
- Costos hundidos
- Falta de previsibilidad
- Falta de apalancamiento

- Insuficiencia para conceptualizarlos, evaluarlos y gestionarlos

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

X.3. RECOMENDACIONES

Dado que la gestión de recursos, es una metodología transversal que convierte al proceso de generación de valor en una plataforma única, es recomendable:

- Identificar áreas claves de decisión

- Estas áreas claves son aquellas, que son funcionales a las estrategias de crecimiento, independientemente de las estructuras organizativas y con ellas también.

- Identificar los requerimientos que estas áreas funcionales poseen respecto de: Recursos Humanos; Instalaciones; Tecnología; Recursos Financieros; Imagen Corporativa

- 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).

XI. MATRIZ REDES

La matriz REDES (Recursos de Estrategias) se formula para medir el nivel de relación entre la gestión de los recursos y el carácter de estrategia que genera, combinando clasificación del recurso con su impacto en la estrategia.

GRÁFICO 51. MATRIZ REDES (Amigo, 2017)

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

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 aquellos, en donde las empresas y en especial las PyMEs deberán invertir su mayor potencial en formulación, implementación y control.

APLICACIÓN

Frente a las realidades y consideraciones planteadas, se aplica la matriz redes previamente analizada, como 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 su formulación, implementación y control, que según el procedimiento anterior se consideren, los de mayor implicancia en el desarrollo de estrategias competitivas.

En el Gráfico 52, analizamos la aplicación de la matriz REDES, sobre una muestra de PyMEs, suministradoras de servicios:

La Columna 1 muestra la participación de cada categoría de recurso en el desarrollo de la estrategia.

Columna 2 explicita ll carácter de la estrategia, y se observa que un 33 % desarrolla estrategias de diferenciación en calidad, un 16,67 % se diferencia por precio y un 50 % se enfoca en calidad y en precio, lo que está demostrando un desconocimiento del concepto de estrategia genérica pues ambos conceptos son incompatibles para funcionar de manera complementaria.

Las Columnas 3 y 4: analizan el tipo de perdurabilidad de la estrategia y observamos que en todas las estrategias genéricas, el 50 % las aplican de manera esporádica y el 50 % restante, las aplica de manera continua.

La Columna 5 analiza la rentabilidad de la estrategia y en este caso práctico, el 100 % considera que el objetivo a alcanzar por la estrategia elegida, es la rentabilidad.

GRÁFICO 52. MATRIZ REDES (Amigo, 2017) CASO PRÁCTICO DE APLICACIÓN.

RECURSO		**Carácter de la estrategia**	**Perdurabilidad de la estrategia** **Esporádicas**	**Perdurabilidad de la estrategia** **Continuas**	**Rentabilidad de la estrategia**
Financiero	29 %	**Calidad** **33,33 %**	**50 %**	**50 %**	**100 %**
Instalaciones	0 %		**50 %**	**50 %**	**100%**
RRHH	35,72%	**Precio 16,67 %**	**50 %**	**50 %**	**100 %**
Tecnología	14,29%	**50 %** **Calidad**	**50 %**	**50 %**	**100%**
Imagen Corporativa	21,43 %	**50 %** **Precio**	**50 %**	**50 %**	**100%**

Características de la herramienta y su aporte a la gestión de recursos.

La matriz redes, tiene por objetivo:

- analizar de manera transversal el aporte de cada categoría de recurso, a las estrategias de crecimiento de las PyMEs,

- identificando la participación de cada categoría de recurso en la decisión
- la estrategia genérica aplicada
- el carácter de la estrategia (continua y/o esporádica)
- el impacto de cada estrategia y cada recurso en la rentabilidad

Como todo análisis matricial, tiene limitaciones y requiere de ciertas condiciones para su formulación, implementación y control.

El límite pasa por la parcialidad que puede generar un sesgo en la decisión, por lo que recomendamos su uso para el diagnóstico más que para la decisión, teniendo en cuenta:

- que el equipo que esté involucrado en la gestión de recursos, tenga un alto compromiso por la obtención y generación de información que completaría el análisis de la matriz.
- Que una vez elegida como medio para el diagnóstico, sea aplicada con una frecuencia funcional al ciclo de la provisión de valor de la empresa.
- Que su uso esté indicado para la transversalidad, la complementariedad y para las medidas correctivas, no para eliminar o reemplazar una política por otra, sujeta a los indicadores cuantitativos de la matriz.

XII. REFLEXIONES FINALES

En este capítulo, hemos recorrido un camino sugerente, para que un recurso que tiene un costo interno, tenga también un valor para el mercado convirtiéndose a través de su gestión y apalancamiento en una competencia central y esencial.

Hemos recomendado al empresario a realizar un ejercicio metodológico de concentración en sus competencias, porque no siempre las empresas pueden dar por sentada la capacidad de las competencias para crear valor.

Según Hitt *et al.* (2003), no siempre el éxito conduce al éxito, es más, es probable que el éxito conduzca al fracaso, por cuanto la empresa se afianza en

la tranquilidad de la meta alcanzada, repitiendo analogías que no resguardan la competitividad ante los cambios de escenarios.

El éxito no es simplemente el éxito, el éxito es el próximo objetivo.

Las situaciones y comportamiento de las variables del frente externo a la empresa, pueden crear condiciones para que las competencias centrales pasen de dinámicas a estáticas, pierdan valor de mercado, pasen a ser reemplazables y con substitutos, en un tiempo no predecible por el decisor, para el que la estrategia basó su rentabilidad en una capacidad que dejó de controlar. Ante dichas emergencias estratégicas, cabría preguntarnos si el pase de la movilidad a la rigidez de una capacidad, fue por causas del entorno o de la miopía de mercado del empresario. Sin duda, la responsabilidad es de quien decide, así entonces, si el empresario, no se siente solamente dueño de sus recursos sino parte de ellos, podrá comprometer y comprometerse por una gestión de recursos que se inicie en su adquisición y concluya en el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles.

III.3. LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE LA EMPRESA Y SU RELACIÓN CON LAS ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO. APLICACIÓN A PyMEs

I. EL ORIGEN DE LA FORMULACIÓN DE UNA ESTRATEGIA

Las empresas no están solas en un mercado, no actúan según Hill, Ch y Jones, G, en un vació competitivo (2011), aún en el caso de los líderes por diferenciación, también ellos serán atacados por sus seguidores. Amigo (2009; 2012; 2017) analiza en su obra "Negocios con Valor" que la fuente de volumen del negocio, es la sumatoria de la demanda primaria, la demanda selectiva y la competencia. Las empresas ya no compiten por productos, compiten por conceptos y por ganar una posición relevante frente a los requerimientos del mercado por dichos conceptos.

La competencia, es un factor movilizador de los sectores industriales y del valor de los recursos que se ponen a jugar entre los competidores para la construcción de la propuesta de valor para el cliente. Finalmente, ganarán los que mejor hayan interpretado esos requerimientos. Por ello, el valor de la marca, aumentará con el valor de la satisfacción de los clientes, que incrementará el volumen de la demanda selectiva. Cuanto mayor sea la rentabilidad que esa lealtad, le genera a la empresa en relación a sus rivales, como ya lo analizáramos en el capítulo anterior, más grande será su ventaja competitiva. Es entonces que aparece el valor de la estrategia como la clave para comprender y optimizar la ventaja competitiva, siendo un medio para inspirar diferentes estrategias que las empresas formulan, implementan y controlan. La estrategia es un plan de acción que tiene como principal misión posicionar a la empresa en un mercado, conducir sus operaciones, competir con éxito, atraer y satisfacer a sus clientes y alcanzar sus objetivos. Implica elecciones administrativas entre varias alternativas y señala el compromiso organizacional con mercados específicos, enfoques competitivos y formas de operar.

El concepto de "Modelo de Negocio", está estrechamente relacionado con el de estrategia. Tienen que ver con los aspectos económicos de ingreso-costo-

beneficio de su estrategia, es decir los flujos de ingresos actuales y proyectados que se generan gracias a la oferta de productos y servicios de la empresa, sus enfoques competitivos, la estructura de costos asociada, los márgenes de ganancias, el flujo de ganancias resultantes y el rendimiento de la inversión realizada.

Según Hill *et al.* (2011):

> Un modelo de negocio, es la concepción de cómo deben integrarse las estrategias de su empresa en un todo congruente, lo que le permitirá lograr una ventaja competitiva y una rentabilidad y crecimiento de utilidades superiores. En esencia, un modelo de negocio es una clase de modelo mental, o gestalt, de cómo las diferentes estrategias e inversiones de capital realizadas por una empresa deben encajar para generar rentabilidad y crecimiento de las utilidades superiores al promedio. Un modelo de negocio abarca todo lo concerniente a la forma en que una empresa: elegirá a sus clientes; definirá y diferenciará sus ofertas de productos; creará valor para sus clientes.; adquirirá y conservará clientes; producirá bienes o servicios; reducirá costos; llevará esos bienes y servicios al mercado; organizará las actividades dentro de la empresa; configurará sus recursos; logrará y mantendrá un alto nivel de rentabilidad; hará crecer su negocio con el paso del tiempo (Hill, Ch y Jones, G, 2011, p.6).

La clave para que todo ello ocurra en el tiempo, compitiendo por el futuro (Hamel y Prahalad; 1999), es no solamente el compromiso por la rentabilidad, sino el compromiso por la misión de la empresa: propuesta de valor para una categoría de clientes, conforme a la estructura de sus necesidades, si ese compromiso es continuo, el devenir de la misión se transformará en una visión de empresa que se hace cargo de su estrategia, de su modelo de negocios y de la elección de sus propuestas diferenciadoras.

II. CONCEPTUALIZACIÓN DE ESTRATEGIAS GENÉRICAS

Porter (Gibson, Rowan y otros, 1997), habla, de “crear las ventajas del mañana” y reflexiona sobre los posibles conceptos de la estrategia competitiva.

Según Carrión Maroto (2007), si nos imaginamos un mundo en el que se hace difícil entender sus discontinuidades y sus cambios, en el que como ya analizamos no es tan fácil tomar decisiones, y en los que la globalización, la tecnología, las transformaciones sociales y culturales movilizan las estructuras tradicionales de los mercados, será un gran reto poder predecir cuáles serán las empresas que permanecerán a futuro en un mercado, por lo que cuando la empresa se plantea qué estrategia habrá de sustentar para posicionarse en un mercado, deberá pensar que esa estrategia antes de elegir su principal perfil competitivo, deberá ser una estrategia que se adapte a la fluidez del entorno y que pueda convivir con cierta flexibilidad al frente interno y externo de la empresa.

¿Cuáles son los principios que definen una buena estrategia?

Según Porter (como se citó en Amigo, 2009; 2012; 2017) “Una buena estrategia, tiene que ver con la evolución estructural de la industria, al igual que con la posición exclusiva de la empresa en esa industria. Los efectos en la industria pueden eclipsar una buena estrategia” (p.37).

Según Munuera Alemán y Rodríguez Escudero, (2007), una unidad de negocio en su combinación producto-mercado, puede ser muy atractiva en sí misma, pero no representar una alternativa atractiva para la propia empresa en función de los escenarios amenazantes que la misma le plantea.

La estructura de la industria es lo menos perdurable de la estrategia, y según Porter (como se citó en Amigo, 2009; 2012; 2017) hay tres escenarios al tiempo de pensar en las estrategias genéricas. Luego el primer planteo es:

1. ¿Cómo tomar las riendas de nuestro futuro, en dicho entorno?

El segundo planteo dice que:

2. Una buena estrategia, hace que la empresa sea diferente, para un conjunto particular de clientes.

Y el tercer planteo expresa que: No es suficiente, ser diferentes, la diferenciación deberá plasmarse en caminos que conlleven un compromiso con otras formas de ser diferente.

Bajo estos principios, podríamos explicar y entender a las estrategias genéricas, como los caminos en donde la empresa, desarrolla su propuesta de valor, de una manera continua y estable, a un determinado grupo de clientes, a los que les ofrecerá su propuesta de valor, para generar ventajas competitivas sostenibles, pero nunca más profundo el principio de Porter (como se citó en Amigo, 2009; 2012; 2017), que en el momento en que se formula una estrategia genérica, la misma requiere elecciones, deberá elegir ¿Qué valor? le brindará ¿A quién? Y en este principio determinístico, los caminos de las estrategias genéricas, pasan por dos rieles, paralelos: los costos y la calidad, pero como son caminos a largo plazo, deben ser sustentables y autofinanciables, por eso en dicho camino, aparecerán como complemento de las estrategias genéricas, las estrategias de crecimiento que permitirán afianzar dichos caminos, en función de las distintas circunstancias, dinamismo, volumen, actores, fuerzas, entorno, del sector. Por lo que podemos concluir en que la elaboración de las estrategias es la etapa en donde el proceso de planeamiento estratégico, torna visibilidad y diferenciación, pues es en esta etapa en donde la empresa formula sus objetivos y metas a alcanzar a través de los cursos de acción alternativos para el logro de dichos objetivos, eligiendo un mercado alternativo a quien según Porter, destinará su propuesta de valor.

III. ENUMERACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS

Cómo dijimos, la elección pasará o por los costos o por la calidad, para un mercado global o para una parte del mercado, generando cinco caminos estratégicos genéricos.

La elección de estos caminos es fundamental en el caso de la PyME, dado que como vimos en capítulos anteriores, las PyMEs, se caracterizan en su mayoría por la dificultad en la adquisición y alcance a determinados recursos

estratégicos, que apalancan estas estrategias, por lo que fundamental que las mismas tengan claro el alcance de cada estrategia y el costo de su soporte, para no incurrir en los costos hundidos, que no puedan ser recuperados ni por los costes ni por las utilidades.

Así en cuanto a estrategias genéricas, podemos encontrar cuatro caminos fundamentales:

Estrategia del proveedor de bajo Costo

Estrategia de Diferenciación amplia

Estrategia del proveedor con el mejor Costo

Estrategia enfocada en Costo

Estrategia enfocada en Diferenciación

GRAFICO 53. ESTRATEGIAS GENÉRICAS. Fuente (Elaboración propia)

ESTRATEGIA DEL PROVEEDOR DE BAJO COSTO.	Ser proveedor global de un producto o servicio de bajo costo
2. ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN AMPLIA.	Ser proveedor global de un producto o servicio diferenciado.
3. ESTRATEGIA DEL PROVEEDOR CON EL MEJOR COSTO.	Esta estrategia también se suele llamar estrategia de valor elevado, agrega valor o diferenciación de atributos por un precio menor
4. ESTRATEGIA ENFOCADA EN COSTO	Atrae a un grupo limitado de clientes con el precio más bajo.
5. ESTRATEGIA ENFOCADA EN DIFERENCIACION	Atrae a un segmento limitado de clientes con el producto diferenciado por calidad y requerimientos del mercado.

IV. FUNDAMENTOS y SUSTENTABILIDAD DE LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS

Dado que las estrategias genéricas, significan un camino de posicionamiento, construcción de demanda selectiva, vínculos estables con clientes, proveedores, distribuidores y entorno, se supone que para lograr la ventaja en un atributo, llámese costo o calidad, ese atributo debe ser una construcción, comprometida, responsable y continua, casi el alma mater de la propuesta de valor en la Misión de la empresa, por lo tanto, cuando una estrategia se formula, implementa y controla con una variable de diferenciación central, la misma ha de tener en cuenta los siguientes principios, para sostenerla:

- Políticas para lograr la ventaja
- Principios de factibilidad de la estrategia
- Análisis de los riesgos de la estrategia

ESTRATEGIA GENÉRICA BASADA EN LOS COSTOS

El liderazgo en costos, implica que una determinada empresa, puede llegar a tener determinados costos inferiores a los de sus competidores en un producto o servicio.

- **Principios para lograr la ventaja en costos**
    - ***Principio1: los costos acumulados de la empresa en toda su cadena de valor, son menores a los acumulados por la competencia:*** Para sostener este principio es necesario desempeñar mejor que los rivales las actividades internas de la cadena de valor y reestructurar la cadena de valor de la empresa para neutralizar, disminuir o evitar las actividades que producen costos.
    - ***Principio 2: Controlar los impulsores de los costos***: Para sostener este principio es fundamental que la empresa tenga acotadas sus economías y deseconomías de escala, las ventajas que genera el proceso de aprendizaje y los efectos de la curva

de experiencia, el costo de aportaciones claves de recursos.; relacionar las actividades de la empresa entre sí y con la cadena de valor de la industria; compartir oportunidades y recursos con otras unidades de negocios de la empresa; integración vertical y horizontal de sus actividades, puede ayudar al control de los impulsores de los costos; aprovechar la ventaja competitiva sostenible que genera el posicionamiento de ser el primero; tener en cuenta el porcentaje de utilización de capacidad; desarrollar opciones estratégicas en beneficio del principio como aumentar servicios a clientes, eliminar los innecesarios, calidad, mejor política salarial, optimizar la eficiencia de los canales de distribución (cobertura física vs. neta).

- ***Principio 3: Reestructurar la cadena de valor***, para poder optimizar las actividades principales y las de soporte, alinear las ventas por medio del comercio electrónico si esto fuera posible, pues no todos los clientes y sobre todo en una pequeña y mediana empresa están culturalmente adecuados al comercio electrónico; el marketing y venta directa; simplificación del diseño de producto; la eliminación de detalles adicionales; mejora de procesos: de complejos a sencillos; el uso de materias primas de bajo costo (acuerdo con proveedores); reubicación de instalaciones; estrategia concentrada de calidad; reingeniería de proceso

- **Principios de factibilidad de la estrategia.**

  - ***Demanda sensible al precio:*** generalmente, esta estrategia es elegida por mercados muy sensibles al precio, ya sea porque el ciclo vital del producto se encuentra en la etapa de madurez, caracterizada por la presencia de múltiples actores, tanto por el lado de la oferta como por el lado de la demanda, o por estar afectada por factores externos muy condicionantes como escenarios volátiles, de crisis y de alta tasa de inflación. En cualquiera de estas circunstancias, la variable precio constituye

la mejor propuesta de valor a elegir por los clientes.

- ***Mercados muy competitivos***: el hecho de tener una variable como el precio, a un nivel muy bajo, quizás el más bajo del mercado, constituye una alta barrera de entrada en mercados muy competitivos, caracterizados por la existencia de muchos rivales, haciendo que estos duden de sacrificar sus utilidades y rentabilidad, en manos de un oponente muy seguro de sus ventajas competitivas.

- ***Productos standardizados:*** Cuando los productos no tienen alto nivel de diferenciación ni por su calidad, ni por sus servicios, la variable precio pasa a ser la variable más fuerte en la elección en mando del cliente.

- ***La demanda usa el producto de la misma manera:*** La demanda no le pide más a la empresa que el valor de la ventaja en el precio, no pretende nuevos usos del producto a partir de otras aplicaciones y comunicaciones de la empresa.

- ***Bajo costo de cambio de proveedor por parte del mercado:*** Dado que el mercado está poblado de oferentes y demandantes, en mercados maduros e hiper competitivos, se ha producido una merma en el valor de uso del producto, a favor de su valor de cambio, por lo que el costo de cambio de proveedor es muy bajo para el mercado.

- ***Compradores con alto poder negociador como para bajar el precio promedio de la industria:*** Los compradores poderosos, presionan al líder en costos, a bajar sus precios, pero no más allá del nivel donde el siguiente competidor de la industria, detrás de la primera, pueda obtener ganancias y consecuente rentabilidad promedios. Hitt *et al*. (2003)

- ***Los últimos competidores fijan precio bajo de entrada para atraer clientes y armar bases de datos:*** Los últimos competidores en ingresar al mercado, deciden trabajar a pérdida,

fijando un precio bajo de entrada, desarrollando estrategias de penetración de mercado, con el objeto de armar una base de clientes, estimulando más todavía la sensibilidad de la demanda al precio y bajo el precio promedio del mercado.

- **Análisis de las Oportunidades y Riesgos de la estrategia**

    - El líder del mercado, que logra tomar la posición dominante, con su ventaja competitiva basada en las ventajas en costos, tiene bajos costos de posicionamiento por otros valores, dado que el poder de comunicación del precio más bajo, es muy alto.

    - El precio solidificado genera barrera de entrada a competidores.

    - Las economías de escala que le dan la ventaja en los costos, le facilitan la posibilidad de implementar políticas de crecimiento en el corto plazo, basadas en la penetración de mercado, para impactar directamente en el incremento de su participación de mercado y afianzamiento de su rol competitivo.

Sin embargo, estas políticas del líder en costos:

- pueden afectar la rentabilidad de la empresa,

- generar una guerra de precios en la industria o la posibilidad de que los segundos y terceros competidores puedan imitar la estrategia cuando apalanquen actividades impulsoras de los costos.

- la penetración de mercado como alternativa repetitiva de generación de ventajas competitivas puede convertirse en un camino que pase de la ventaja competitiva sostenible a la ventaja competitiva temporal para terminar en la desventaja competitiva, cuando las empresa en la reiteración de esta política entre en lo que se llama la artritis organizacional generando la pérdida de la misión de la empresa, pues además estará promocionando una demanda desleal, ya que se sensibiliza más a la promoción en sí que a la propia marca y cuando la campaña culmine, el mercado

irá en búsqueda de similares campañas promovidas por las empresas rivales.

ESTRATEGIA GENÉRICA BASADA EN LA DIFERENCIACIÓN

Según Carrión Maroto, (2007), la estrategia basada en la diferenciación, busca crear singularidad en el producto/servicio, ofreciendo alguna característica que el cliente percibe como única y que hace que esté dispuesto a pagar por ese producto o servicio el sobreprecio de valor.

- **Principios para lograr la ventaja en diferenciación**

  - ***Principio 1***: ***Conocimiento profundo del mercado***: estudiar y conocer las preferencias de los clientes y usuarios de bienes y/o servicios, sobre la base del conocimiento de su comportamiento, de clientes y usuarios.

  - ***Principio 2: Desarrollo de los atributos requeridos por el mercado:*** habiendo estudiado comportamientos y requerimientos, la empresa deberá incorporar dichos atributos tanto desde la innovación como de la comunicación de los mismos.

  - ***Principio 3: Desarrollo de demanda selectiva:*** la ventaja competitiva se sostendrá en la lealtad a la marca, una vez que la compra se haya reiterado lo suficiente como para sostener el rol de la empresa en el mercado.

  - ***Principio 4: Crear los impulsores de la diferenciación:*** lograr los atributos de diferenciación en adquisición y compra de suministros y materias primas***;*** investigación y desarrollo***;*** tecnología; fabricación***;*** logística***;*** marketing, ventas y servicios a los clientes.

  - ***Principio 5: Incorporar atributos únicos para los clientes (no imitables),*** con las siguientes características: incorporar atributos que reduzcan el costo del uso del producto; incorporar atributos que mejoren el desempeño del producto***;*** incorporar atributos o

servicios que mejoren la satisfacción del cliente.***;*** entregar valor a los clientes, en base a características no imitables por los competidores***.***

- **Principios de factibilidad de la estrategia**

    - ***El desarrollo del valor de uso por sobre el valor de cambio:*** la creación de valor sobre la base de características únicas hace que el valor de uso del producto/servicio esté por encima de su valor de cambio, asegurando una discrecionalidad de oferta sobre demanda que le permite cobrar el sobreprecio de valor, sin asumir el riesgo de pérdida de participación de mercado.

    - ***La lealtad a la marca:*** la demanda leal, se construirá sobre la base de reiteradas experiencias favorables entre el consumidor y el uso del producto, generándole al mismo, el alto costo de cambio de proveedor, y determinando la creación y solidificación de sus ventajas competitivas sostenibles.

    - ***La satisfacción del cliente:*** posibilidad de satisfacer la demanda selectiva en base al conocimiento profundo de su comportamiento y requerimientos

    - ***Rentabilidad basada en la lealtad:*** la lealtad de los clientes, es sin duda uno de los mejores negocios para la marca, pues la demanda leal nunca cuestiona el precio, por lo que la empresa se garantiza con el precio de valor cubrir sus costos y sus márgenes previstos de utilidad.

    - ***Incremento de las ventas unitarias:*** Como consecuencia de los principios anteriores la empresa se asegura el sostenimiento de su facturación, la posibilidad de alcanzar sus pronósticos de ventas y más luego incrementar las ventas unitarias del producto/servicio.

- **Análisis de los riesgos y oportunidades de la estrategia**

    - La empresa cuenta con maneras de diferenciar el producto y el mercado percibe que esas diferencias tienen valor.

    - El mercado es segmentable con distancia comportamental entre segmentos, lo que facilita la posibilidad de diferenciación.

    - Pocas empresas hacen lo mismo.

    - Rápida evolución tecnológica y capacidad adaptativa del líder en diferenciación.

    - Mercados cambiantes y turbulentos son predisponentes de la propensión a la innovación.

Pero estas estrategias de alto costo tanto para la empresa proveedora como para los compradores:

- No reduce el costo del uso del producto, cada vez que el cliente vuelva a comprar, deberá pagar el precio de valor.

- Un precio demasiado alto, puede generar un nicho de mejor segunda marca para el seguidor.

- Desarrollar una calidad superior al requerimiento del mercado, le genera el riesgo del no recupero de la inversión, con impacto negativo en la Imagen Corporativa.

- Si la empresa basa su estrategia de diferenciación en las características intrínsecas del producto, invirtiendo muy poco en la transmisión de los beneficios perceptibles de la marca, puede desarrollar un proceso antagónico al posicionamiento en el que la demanda percibe el valor de uso del producto, neutralizando su ventaja competitiva sostenible, que puede pasar a ser una ventaja competitiva temporal concluyendo en una desventaja competitiva, si segundos rivales descubren la falencia y aprovechan el hueco de necesidad, convirtiéndose en la mejor

seguidora del mercado.

ESTRATEGIAS GENÉRICAS BASADAS EN NICHOS.

El tercer camino de las estrategias genéricas es el camino de la especialización en un grupo de clientes o nicho, o también llamada estrategia de enfoque (Porter, 1980), por la que la empresa ofrece su propuesta de valor a un grupo de clientes, basando su ventaja competitiva en satisfacer a ese grupo de clientes con una propuesta superior a la de sus rivales.

Tanto las estrategias genéricas basadas en los costos como en la diferenciación pueden aplicarse para un mercado global o para una parte del mercado, pero las mismas por su características de sustentables en el largo plazo, no siempre en el caso de los nichos, o globales son factibles.

Ejemplo la estrategia del Proveedor del Costo Más Bajo, no es sustentable para un nicho de mercado, y la estrategia de nicho de alta diferenciación, tampoco es sustentable para todo el mercado, pues no todo el mercado puede comprar el precio de diferenciación de un producto único y sin imitación.

CUANDO EL NICHO ES SUSTENTABLE

- El nicho representa una alta oportunidad de negocios, no imitable por otro competidor.
- El sector no es atractivo para los líderes de la industria.
- Existen barreras de entrada para otros competidores.
- Baja el riesgo de la alta competitividad del sector.
- Se aprovechan muy bien las capacidades de la empresa y se apuntala la lealtad de los clientes (alta capacidad de generación de objetivos y recursos), puesto que al ser una estrategia de nichos, es más factible mejorar y estrechar los vínculos con los clientes.
- La lealtad está asegurada por el líder del nicho, y no hay posibilidades de imitación por parte de sus rivales.

CUANDO EL NICHO REPRESENTA UNA AMENAZA

El nicho representa una amenaza para aquellos mejores seguidores, que se sintieron atraídos por la rentabilidad del líder y comienzo brindando el mejor valor substituto a aquellos clientes que no pueden pagar el sobre precio de valor, que paga el nicho.

Si el mejor seguidor comienza a analizar la estrategia del líder del nicho y detecta pequeños grupos de clientes insatisfechos, ese puede ser el camino para comenzar a ofrecer propuestas alternativas, hasta convertirse en el mejor substituto, no sólo ofreciendo lo que el líder no ofrece, sino brindando nuevas propuestas de producto y / servicio.

ESTRATEGIAS INTERMEDIAS

El camino de las estrategias genéricas, marca dos políticas antagónicas, la basada en los costos y la basada en la diferenciación. Ambos caminos deben ser sustentables en el tiempo para ganar la ventaja competitiva.

El camino del liderazgo en los costos, prevé su sustentabilidad en un mercado de volumen, basado en una demanda primaria sensible al precio, una alta demanda selectiva muy leal a la empresa líder y competidores que no pueden acceder a la barrera de entrada impuesta por el precio más bajo del líder.

La senda del liderazgo en diferenciación, para todo el mercado se sustenta en mercados muy segmentables y sensibles a las distintas propuestas de valor para cada uno de esos segmentos y en el caso de la estrategia de nichos, es sustentable por el nivel de lealtad y rentabilidad simultánea que esa lealtad genera.

El planteo a reflexionar es si pueden ser factibles estrategias intermedias, por ejemplo, es factible una estrategia del liderazgo en costos para un nicho del mercado? Y la respuesta deber ser si dicha estrategia encuentra criterios de viabilidad para aplicar. Aplicada estrictamente, podríamos decir que es inviable que un líder en costos sea rentable para un mercado de menor volumen pero si combina ciertas características únicas para ciertos tipos de clientes, habiendo optimizado sus procesos productivos y encontrando que su ventaja competitiva

se sostiene en la sensibilidad de ese grupo de clientes a la mejor relación precio calidad, hemos encontrado un camino intermedio, que convierte a la estrategia genérica en *la estrategia del proveedor con el mejor costo, que no es necesariamente el costo más bajo.* Según Carrión Maroto, (2007) se ha demostrado no sólo que ambas estrategias pueden ser compatibles, sino también, la ventaja que le otorga a una empresa poder compatibilizar las dos estrategias. Las empresas que han logrado diferenciarse y lograr costos simultáneamente, generan una ventaja competitiva muy difícil de igualar. El planteo a hacer si esta combinación es aplicable a una PyME, con las estructuras a nivel constitutivo, cultura organizacional, proceso de toma de decisiones, volumen de negocios y gestión de recursos.

CARACTERÍSTICAS DIFERENCIADORAS DE LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS

Las estrategias genéricas, se diferencias por las siguientes características:

- Objetivo estratégico: Es el grupo de clientes a los que se ofrece la propuesta de valor, pudiendo llegar a todo el mercado, tipo de clientes con específicas sensibilidades, categorías y nichos.

- Base de su competitividad: perfil competitivo de la empresa, implica determinar las zonas en donde la empresa goza de economías respecto de sus rivales ya sean los costos o la diferenciación.

- Mezcla de productos: Indica las distintas líneas de producto que ofrece la empresa, caracterizadas por su amplitud (cantidad de líneas), profundidad promedio (cantidad promedio de artículos por línea) y consistencia de la mezcla de productos (nivel de relación existente entre las líneas de productos por las necesidades que satisfacen, por los precios entre líneas y porque se ofrecen a través de los mismos canales de distribución)

- Énfasis en Producción: indica los puntos en los que se afianza el proceso productivo para ganar la ventaja en costos o en diferenciación

- Énfasis en Marketing: especifica cuáles serán las acciones principales a desarrollar en la estrategia comercial, para garantizar la ventaja

competitiva.

- Sostenimiento de la Ventaja Competitiva: la estrategia habrá de garantizar la ventaja competitiva profundizando los vínculos con sus clientes, de manera tal que esté asegurada la lealtad, para lograr el retorno a la propuesta de valor para poder brindarla de manera continua.

Sintetizamos dichas características en el próximo gráfico:

GRÁFICO 54. CARACTERÍSTICAS DIFERENCIADORAS DE LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS. Fuente (Elaboración Propia)

Característica	Proveedor de Bajo Costo	Diferenciación amplia	Proveedor con el mejor costo	Estrategia de enfoque (Nichos)
Objetivo estratégico	Mayor parte del mercado	Mayor parte del mercado	Compradores sensibles al valor y al equilibrio entre el precio y la calidad	Clara oportunidad de negocios: nicho sensible a esa diferenciación
Base de la V.C.	Menor costo	Beneficio, atributo, calidad.	Más valor por el dinero	✓ Menor costo en la atención del nicho ✓ Nicho muy sensible a la diferenciación. Demanda insensible al precio
Línea de productos	Baja amplitud y baja profundidad	Alta amplitud y alta profundidad	Atributos desde buenos a excelentes y de varias a muchas características superiores	Características muy diferenciadas, percibidas y elegidas por el mercado.
Énfasis en producción	Reducción continua en costos	Creación de valor	Atributos de mayor valor a bajo costo	Adaptabilidad al segmento.(Usos alternativos de activos)
Énfasis en marketing	Comunicación del bajo costo	Características diferenciales y precio alto	Mejores características y precios bajos	Comunicación de la capacidad de satisfacción de la oferta
Sostenimiento de la ventaja competitiva	Precios bajos y reducción continua de costos	Mejora continua. Calidad Comunicación de esos atributos	Reducción de costos y agregado de valor. Procesos.	Conocimiento del nicho y comunicación de beneficios

V. OTROS CAMINOS ESTRATÉGICOS, COMPLEMENTARIOS

Una empresa puede elegir desarrollar su camino estratégico por el camino de los costos y/o de la diferenciación y a su vez puede complementarlas, con otras

posibilidades que las apalanquen, las complementen y/o favorezcan aún más su diferenciación competitiva.

V.1. ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN VERTICAL

Son las estrategias en donde la empresa controla toda la cadena de valor tanto hacia atrás (cadena de proveedores y suministros) como hacia adelante (canales de distribución y entrega final del producto), o puede desarrollar una integración parcial, creando posiciones en etapas seleccionadas de la cadena de valor. Estas estrategias plantean las ventajas de reducción de costos y mejora de la diferenciación, si las etapas que controla, se realizan bajo mejora continua; Aumenta la flexibilidad de la estrategia con impacto positivo en los gastos administrativos y costos de gestión; crea ventajas competitivas que a veces pueden ser inimitables. Pero plantean también ciertas limitaciones como que todos estos beneficios, se dan si y solo si, las actividades principales y de soporte de la cadena de valor están optimizadas y controladas. Si así no fuera, las ventajas se convierten en desventajas. Aumenta la inversión de capital, lo que incrementa el riesgo operativo. La gestión en innovación termina siendo muy lenta y las empresas pueden llegar a perder su rol de liderazgo en el sector. Como debe ejercer mayor control en sus actividades internas, termina llegando a destiempo con el conocimiento de los requerimientos de los clientes, perdiendo la ventaja de la flexibilidad. Es difícil lograr el equilibrio de capacidad en cada etapa de la cadena de valor, sobre todo en la industria pesada. Desarrollar una integración total regresiva y progresiva, genera la demanda de habilidades totalmente diferentes, que pueden perjudicar el fluir del valor. Terminan siendo muy onerosas generando las estrategias de desintegración o desglose (No recomendable como estrategias genéricas para PyMEs).

V.2. ESTRATEGIAS DE DESINTEGRACIÓN O DESGLOSE

Son las estrategias en las que las empresas se especializan en una sola actividad de la cadena de valor y contratan a proveedores para el resto de las actividades. El outsourcing se implementa en los siguientes casos:

1. Cuando los especialistas y/o proveedores externos realizan la actividad mejor que la propia empresa. El costo oportunidad de la actividad contratada

supera al del costo oportunidad, de la actividad realizada por la propia empresa.

2. La actividad suministrada por proveedores externos, no es determinante de la VCS.

3. Neutraliza y reduce las amenazas de la Marca a los gustos cambiantes del mercado y de la innovación tecnológica consecuente.

4. Zapatero a tus zapatos, el principio de Peters y Whaterman, (1994) hacer muy bien lo que la empresa hace mejor que otros, tercerizar lo que otros hacen mejor que la empresa:

> Es un hecho que la mayoría de las absorciones salen mal. No sólo no se logran casi nunca los efectos sinérgicos de que tanto hablan muchos ejecutivos, sino que lo más probable es que el resultado sea catastrófico. Frecuentemente, los directivos de la empresa absorbida acaban por marcharse dejando tras ellos tan sólo el caparazón y algunos bienes de equipo devaluados. Y lo que es más importante, las absorciones, incluso las pequeñas, consumen una cantidad excesiva del tiempo de la alta dirección, tiempo que se le roba a la actividad principal. Nuestro principal hallazgo es claro y simple. Las empresas que aun ramificándose (ya sea por absorción o por diversificación interna) permanecen fieles a la máxima de «zapatero a tus zapatos» superan a las otras en resultados. (...) Por consiguiente, parece que cierto grado de diversificación sirve de base para la estabilidad a través de la adaptación; pero que la diversificación a todo trance nunca funciona, sea cual sea su grado (Peters y Whaterman, 1994, pp. 335-350).

5. Mejora la flexibilidad y adaptabilidad de la estrategia, reduciendo costos operativos y neutralizando los sunk cost.

Los riesgos de la desintegración, desglose u outsourcing, se pueden dar en la pérdida del proveedor, lo que puede neutralizarse con contratos a largo plazo; el proceso de búsqueda del mejor proveedor encierra en si mismo, la amenaza del tiempo que implica el proceso de búsqueda; la selección de cuáles serán

las actividades tercerizadas, puede significar la amenaza de no haber seleccionado la correcta actividad con la consecuencia de todo el proceso del proveedor asociado a esa actividad.

V.3. ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN O ESTRATEGIA DE ALIANZAS

Las estrategias de alianzas, representan en sí mismas estrategias de crecimiento que permiten optimizar algunas de las estrategias genéricas, y que generalmente se aplican cuando la empresa desea desarrollar un mercado o desarrollar acciones de posicionamiento al mínimo costo, y lo logra uniendo sus esfuerzos con un aliado, que no necesariamente deber estar proveyendo el mismo valor que la empresa, pero si puede estar dándolo a la misma categoría de clientes. Tiene por objetivo optimizar la gestión de los recursos para aplicarlos a los mercados más rentables o en los cuales la empresa pueda aprovechar conjuntamente una oportunidad de mercado, con el aliado. Estas estrategias plantean las ventajas de:

1. baja el costo de búsqueda y aprovechamiento de oportunidades.
2. sinergia de curva experiencia-aprendizaje.
3. complementación de activos.
4. baja de costos en procesos (compras, producción, comercialización, distribución).
5. se baja el nivel de competencia conjunta y se unen fuerzas para
6. competir con el resto.
7. afianzamiento de imagen corporativa
8. aprovechamiento de las innovaciones tecnológicas.

V.4. ESTRATEGIAS DE FUSIÓN Y ADQUISIÓN

Estas estrategias, se implementan cuando las alianzas y la cooperación no resultan suficientes para alcanzar el desarrollo a través de objetivos y recursos comunes.

Los lazos son más firmes, dado que se produce una transformación de las partes societarias, ejerciendo mayor control sobre la cadena de valor.

En la fusión dos empresas se transforman en una nueva, la que puede llevar otro nombre o alguno de los anteriores.

En la adquisición una de las partes controla el paquete accionario y también las decisiones.

Los motivos generalmente tienen que ver con controlar las posiciones competitivas en la industria con sus consecuencias competitivas.

V.5. ESTRATEGIAS OFENSIVAS Y DEFENSIVAS

Son la consecuencia de los roles competitivos en el mercado.

Los líderes del mercado, a quienes se les atribuye el mérito de abrir y cerrar un mercado, tienen hasta un compromiso ético de defender su posición con diferenciación.

Es por eso, que son los principales actores del ciclo vital del producto, convirtiéndose en precursores de una innovación que irá dirigida al consumidor innovador, con baja sensibilidad de su demanda al precio de valor de la innovación.

Las estrategias ofensivas, son llevadas a cabo por los seguidores, y como tales, llegan a destiempo, tienen a su favor, que no han asumido el costo de la innovación pero solo les queda entonces desarrollar una exitosa estrategia de contraste.

La gran pregunta es ¿quién gana esta esta estrategia? El que construye la ventaja competitiva sostenible pura.

V.6. ESTRATEGIAS PARA COMPETIR EN MERCADOS GLOBALIZADOS

Las estrategias para competir en mercados globalizados, representan en si mismas una aplicación de la estrategia de crecimiento desarrollo de mercado, que puede desarrollarse cuando los mercados actuales, han dejado de crecer, o cuando la empresa encuentra oportunidades de otros mercados, sin que esta

estrategia implique abandonar el mercado actual. Y como tal plantea distintas alternativas:

Mantener la base de producción en el país de origen y exportar a través de canales de distribución propios o ajenos.

Desarrollar el uso de licencias para disponer del know – how

Desarrollar Franquicias

Implementar una estrategia multinacional: distintos países – distintas estrategias (típica estrategia de segmentación y diferenciación de mercado). Implementar una estrategia global: el mismo enfoque estratégico competitivo en todos los mercados.

Desarrollar alianzas estratégicas.

Estas estrategias se pueden desarrollar bajo ciertas condiciones como por ejemplo que no sean estrategias obligadas; se pueden dar por la situación, condiciones internas y externas; la trayectoria y la imagen corporativa de la empresa avalan y justifican su elección; deberán sustentar la competencia internacional (país por país) y la competencia global (estrategia contra todos los mercados), aclarando que una PyMe exportadora no necesariamente desarrolla una estrategia para mercados globalizados

V.7. ESTRATEGIAS Y MODELOS DE NEGOCIOS EN TIEMPOS DE INTERNET

El valor de una estrategia, lo podemos medir, si hoy nos imagináramos un mundo sin ellas. Entonces, un mundo sin internet, es inimaginable. Desde esta concepción, se hace necesario considerar sus aportes**;** su manera de integrar a las actividades de la cadena de valor**;** cómo internet redefine el entorno competitivo y el negocio y sus amenazas

Sus aportes:

Mejora la eficiencia de la cadena de suministros

Mejora la eficiencia de las operaciones internas

Mejora la comunicación incrementando la información

Mejora la eficiencia del canal de distribución

Optimiza la relación costo de distribución/Precio final del producto

Agiliza los ritmos comerciales y financieros

Su manera de integrar a las actividades de la cadena de valor., lo podríamos a su vez diferenciar entre sus aportes a las actividades principales y a las actividades de soporte.

Actividades Principales:

Agrega valor en las compras de suministros y logística interna, por medio de plataformas compartidas de base de datos e integrales para suministros, compras, fabricación, optimización de activos, satisfacción de clientes, repetición de pedidos.

Agrega valor en las operaciones, con sistemas integrados de operaciones y producción en tiempo real; sistemas automáticos de control de calidad; mejora continua en fabricación bajo pedido y planificada.

Agrega valor en Distribución y Logística externa, siendo facilitadora de la integración horizontal y vertical; la optimización de los sistemas de cobertura física y de ventas mejorando la eficiencia en la distribución e impactando positivamente en el precio final del producto y/o servicio.

Agrega valor a Ventas y Marketing: optimizando los tiempos de entrega, posibilitando la medición de la satisfacción de los clientes, generando plataformas transversales, cotizaciones de precios; permite las segmentación cuali-cuantitativa de los mercados; investigación cuali-cuantitativa on line;

Agrega valor a los servicios, facilitando la comunicación y la asistencia en tiempo real.

Actividades de Soporte:

Actividades de aporte de tecnología y nuevos productos como soporte de operaciones.

Soporte de Recursos Humanos con el desarrollo de programas de evaluación, capacitación y motivación on line en tiempo real.

Podemos apreciar el aporte a la cadena de valor de actividades principales y de soporte en el siguiente gráfico.

GRAFICO 55. APORTE DE INTERNET A LA CADENA DE VALOR. Fuente: Elaboración Propia.

Actividades Principales **Y sus Costos**	**Compras de Suministros y logística interna**	**Operaciones**	**Distribución y** **Logística externa**	**Ventas y Marketing**	**Servicios**
	Plataformas compartidas de base de datos e integrales para: Suministros Compras Fabricación Optimización de activos Satisfacción de clientes Repetición de pedidos	**S**istemas integrados de operaciones y producción en tiempo real Sistemas automáticos de control de calidad Mejora continua en fabricación bajo pedido y planificada	Integración horizontal y vertical Optimización de los sistemas de cobertura física y de ventas	Tiempos de entrega Medición de satisfacción de clientes Plataformas transversales Cotizaciones de precios Segmentación de mercado Investigación cuali-cuantitativa on line	Información Comunicación Asistencia Contacto Tiempo real
Actividades de soporte y sus costos		**Desarrollo de tecnología y nuevos productos**	**Administración General**	**Administración de Recursos Humanos**	
		Generación de ideas Nuevos desarrollos basados en: Nivel de conocimiento del mercado Poder de la tecnología	Sistemas de información integrados y transversales Sistemas en tiempo real	Motivación y capacitación on line Sistemas de remuneración selección y motivación en tiempo real	

V.8. ESTRATEGIAS PARA EMPRESAS DIVERSIFICADAS

Las estrategias diversificadas, son las estrategias que se formulan e implementan como consecuencia de una decisión de crecimiento, desarrollando nuevos productos para nuevos mercados. Las estrategias diversificadas son generalmente la respuesta a una estrategia de protección, que la aplica un líder para proteger su posición competitiva y su ventaja competitiva. Son estrategias que implican altos costos, dado que al desarrollar nuevos productos implicarán impactos en los impulsores de los costos, pero también aspiran a mantener el atractivo sobre demandas muy leales y al desarrollar nuevos mercados, están asumiendo los costos de comunicación y posicionamiento. Las estrategias para empresas diversificadas deben formularse e implementarse en determinadas circunstancias e impulsores, dado que representan un alto nivel de inversión y de gestión de recursos.

Oportunidad de su aplicación: por objetivo implícito de crecimiento; para proteger el liderazgo de la empresa, por la condición innovadora de la firma, por oportunidades de mercado*;* porque el negocio actual dejó de crecer*;* porque el tamaño de empresa lo permite y facilita; por el volumen del negocio; por la evolución de los comportamientos de los compradores.

GRAFICO 56. TIPOS DE DIVERSIFICACIÓN. Fuente. (Elaboración Propia)

RELACIONADA	**Existen relaciones valiosas desde el punto de vista competitivo, entre las actividades de su cadena de valor. 1+1=3**
NO RELACIONADA	Las actividades de la cadena de valor son tan diferentes, en función de los negocios atendidos que la relación no solo que no es posible sino que es altamente riesgosa para la imagen corporativa. 1+1= -- 3

VI. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

Las estrategias de crecimiento, se desarrollan para asegurar y/o mejorar las posiciones obtenidas en las estrategias genéricas (aumentar las ventas con impacto positivo en la rentabilidad)

Estas estrategias son complementarias de las estrategias genéricas.

Las variables que manejan las estrategias de crecimiento son los productos y los mercados los que pueden ser actuales o nuevos, con productos actuales o nuevos. Las estrategias de crecimiento o también llamada Matriz de Ansoff (Ansoff; 1983), representan las políticas de producto a formular, implementar y controlar desde el área comercial de la empresa.

GRAFICO 57. Estrategias de crecimiento, producto - mercado. Fuente. (Elaboración Propia)

	MERCADOS ACTUALES	**MERCADOS NUEVOS**
PRODUCTOS ACTUALES	**1. PENETRACIÓN DE MERCADO**	**2. DESARROLLO DE MERCADO**
PRODUCTOS NUEVOS	**3. DESARROLLO DE PRODUCTO**	**4. DIVERSIFICACIÓN**

El ciclo del crecimiento, debe respetar y optimizar objetivos y recursos, sin afectar ni la rentabilidad, ni la fuente de volumen, por lo que para desarrollar cada estrategia se deberá analizar su impacto positivo y negativo de implementación y abandono.

Penetración de Mercado: En el cuadrante (1), la empresa intenta aumentar las ventas, aumentando la unidad de repetición del producto, sin modificar sus mercados. Esta política, se mide en aumento de participación de mercado, por lo que generalmente se realiza una toma de ventas antes del inicio de la campaña y al finalizar la campaña. Dado que en sí misma representa una baja de precios, se la comunica como una acción promocional con una fecha de inicio y una fecha de finalización de campaña, dado que no modifica ni el producto ni el mercado, las variables que se activan son el precio como variable promocional, por lo que requerirá de acciones de comunicación de la campaña. Esta política tiene la ventaja de su fácil adaptabilidad, pues no requiere de grandes esfuerzos, ni alta inversión en recursos, pero no se recomienda como única política de estimulación de ventas, dado que puede generar el efecto adverso, cuando la demanda se hace más sensible a la promoción que a la marca, puede luego de finalización de la campaña optar por

la campaña de otro rival.

Desarrollo de mercado: Esta política se aplica (Cuadrante 2), cuando la empresa detecta oportunidades para su actual propuesta de valor en otros mercados, ya sea geográficos o cualitativos, en el caso de descubrir oportunidades para nuevos usos del producto. Suele ser una estrategia muy rentable, pues estimula las ventas, sin necesidad de recurrir a la baja de precios, ni a la inversión en innovaciones o nuevos productos, ya que se desarrolla a través de los canales de distribución o de las campañas de comunicación.

Desarrollo de Producto: Esta política (Cuadrante 3), tiene por objetivo aumentar las ventas en el mercado actual con nuevos productos y se aplica cuando la empresa que tiene altas ventajas competitivas, y sigue el comportamiento de sus compradores, visualiza próximos y nuevos requerimientos que podrían llegar a generar desplazamientos de la demanda selectiva hacia los rivales, por lo que innova con sus productos y/o servicios, sin cambiar su mercado.

Diversificación: Esta política (Cuadrante 4), puede ser la consecuencia del desarrollo de producto, cuando el cambio en el producto y/o servicio es tan profundo que conduce a nuevos comportamientos y nuevas estructuras de necesidades con sus segmentos consecuentes. Pero también puede ser el resultado de una nueva política de crecimiento, en función del rol competitivo, las ventajas competitivas de la empresa, desarrolla esta política de crecimiento para proteger su liderazgo, desarrollando nuevos productos para nuevos mercados. Esta política presenta un alto impacto en la imagen corporativa pero a su vez le genera a la empresa un incremento elevado en los costos de diferenciación.

Se deberá tener en cuenta el impacto que cada política genera en cada una de las variables de la mezcla comercial y la observación de que cada una de estas políticas, pueden implementarse sin necesidad de abandonar la estrategia actual de la empresa.

Las estrategias de crecimiento al ser complementarias de las estrategias genéricas, deben ser evaluadas en su impacto en las oportunidades y amenazas que puede llegar a producir la implementación de cada una, en la optimización y obstaculización de las estrategias genéricas. Observamos en el siguiente gráfico el impacto de cada política en las variables de la mezcla comercial.

GRAFICO 58. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO. IMPACTO EN LA MEZCLA COMERCIAL. Fuente. (Elaboración Propia)

POLÍTICAS	MERCADO		PRODUCTO		COMUNICACÓN	DISTRIBUCIÓN	PRECIO
	A	N	A	N			
PENETRACIÓN MERCADO	X		X		X	NO CAMBIA	X
DESARROLLO MERCADO		X	X		X	X	NO CAMBIA
DESARROLLO PRODUCTO	X			X	X	NO CAMBIA	X
DIVERSIFICACIÓN		X		X	X	X	X

VII. LA ESTRATEGIA SEGÚN SITUACIÓN DE LA INDUSTRIA Y DE LA EMPRESA

La estrategia requiere de ciertas características y condiciones para su permanencia, características y condiciones necesarias y suficientes para subsistir, competir y perdurar.

Si competir es trascender, (Amigo; 2009; 2012; 2017), es obvio que la situación de la industria y el rol competitivo determinarán una adecuación de la

estrategia con su consecuente modelo de negocios.

Así podemos desarrollar la siguiente matriz, de mi autoría que analiza variables que tienen que ver con el perfil competitivo (líderes, seguidores) y con el atractivo del sector, que he llamado:

GRAFICO 59. MATRIZ ROLAT (ROL-ATRACTIVO) Fuente: elaboración propia.

AS/ RC	RC ALTO	RC MEDIANO	RC BAJO
AS ALTO	PROTECCIÓN	DESARROLLO DE MERCADO	DESARROLLO DE MERCADO
AS MEDIANO	PENETRACIÓN DE MERCADO	PROTECCIÓN	DESARROLLO DE MERCADO
AS BAJO	PENETRACIÓN DE MERCADO	PENETRACIÓN DE MERCADO	PROTECCIÓN DESINVERSIÓN

En esta matriz observamos, que a la derecha de la diagonal el atractivo del sector es superior al rol competitivo del empresario, por lo que en esa zona, es recomendable desarrollar políticas de crecimiento basadas en el desarrollo de mercado cualitativo y/o geográfico.

A la izquierda de la diagonal, el rol del empresario es más fuerte que el atractivo del sector, por lo que será un sector industrial tendiente a la madurez, con una demanda con alta sensibilidad al precio, por lo que es recomendable, pero por períodos de corto plazo, la estrategia de crecimiento de penetración de mercado, que será medida con incrementos de participación de mercado, siempre observando las limitaciones y amenazas que puede generar esta estrategia (no caer en las zona cómoda de no cuidar la misión de la empresa y terminar tan solo estimular la demanda selectica con acciones promocionales)

VIII. LA FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS Y DE CRECIMIENTOS EN LAS PyMEs

Las PyMEs no siempre pueden obtener ventajas derivadas de sus economías

de escala y alcance, sus estrategias parecen ser fácilmente copiables, trabajan en nichos de mercado reducidos, tienen problemas para acceder a alta tecnología y disponen de recursos financieros limitados y basados principalmente en la generación de recursos internos (Fernández, Revilla; 2008) Por lo que sus estrategias genéricas tienen que ser acordes a esas realidades, apalancar su posicionamiento y lograr la complementariedad de las estrategias de crecimiento por lo que en función del análisis realizado de las distintas estrategias a formular e implementar, desarrollamos la siguiente matriz de aplicación que llamamos Matriz EG-EC. PyMEs. Estrategias Genéricas Estrategias Crecimiento para PyMEs:

GRÁFICO 60. MATRIZ EG-EC- PyMEs. Fuente. (Elaboración Propia)

ESTRATEGIAS GENÉRICAS	**IMPLEMENTA**		**ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO COMPLEMENTARIA**			
	SI	NO	Penetración Mercado	Desarrollo Mercado	Desarrollo Producto	Diversificación
Proveedor Costo Más Bajo		x				
Proveedor Mejor Costo	x		x	x	x	
Diferenciación amplia		x				
Diferenciación enfocada	x			x	x	
Integración Vertical		x				
Desintegración o Desglose	x				x	
Cooperación o Alianzas	x		x	x		
Fusión y Adquisición	x	x	x	x	x	x
Ofensivas	x	x		x	x	
Defensivas		x				
Mercados Globalizados	x	x		x		
Internet	x		x	x	x	x
Para empresas diversificadas		x				

Recomendaciones Metodológicas

En el cuadro anterior, analizamos en la matriz EG-EC PyMEs, la interrelación entre las estrategias genéricas y las estrategias de crecimiento aplicables y sustentables para una PyME.

1. La estrategia del Proveedor del Mejor Costo, que plantea la alternativa de ofrecer un valor diferenciador para mercados sensibles a la mejor relación precio calidad, es aplicable a una PyME, que tiene sus procesos apalancados, tanto desde la relación con sus proveedores como con la gestión de sus recursos, el volumen de su negocio es el que determinará si la estrategia es aplicable a un gran mercado o será enfocada. Dicha estrategia puede ser complementada para su crecimiento con tres estrategias de crecimiento:

- *Penetración de mercado*: esta política de crecimiento es recomendable acoplarla a la estrategia genérica principal citada, tan solo cuando la empresa necesite dinamizar la facturación en determinados períodos de baja, estimulando objetivos económicos (aumento de la participación de mercado) y/ o financieros (optimizar la liquidez o el cash flow neto a inversión), y bajo las características de una campaña promocional con fecha de inicio y final de la campaña.

- *Desarrollo de Mercado:* esta política de crecimiento, es la que más se acopla a la filosofía de la estrategia genérica del Proveedor del Mejor Costo, pues no significa incurrir en costos adicionales elevados para dinamizar las ventas. Es recomendable cuando la PyME detecta oportunidades para su producto/servicio, en otros mercados geográficos, para los que deberá agregar negociaciones y/o alianzas con canales de distribución, o desarrollando su propia fuerza de ventas, ó también se puede dar el caso que la empresa detecta oportunidades para nuevos usos del producto/servicio ya sea por cambios modales, estructurales o comportamentales, para lo cual sólo deberá invertir en acciones de comunicación y posicionamiento.

- *Desarrollo de Producto:* esta política de crecimiento, sólo es recomendable, en el caso en que la empresa quiera sostener y proteger sus vínculos con determinadas categorías de clientes, cuyos comportamientos está indicando, a

través de mediciones realizadas por la empresa, que dichos clientes, están en la búsqueda de innovaciones y/o nuevas propuestas. La empresa deberá evaluar que el costo de la innovación, justifique la rentabilidad que le generará el sostenimiento de la cartera, para que la empresa no deje de ser percibida como la proveedora del mejor costo.

2- La estrategia de Diferenciación Enfocada: esta es una estrategia genérica, que se acopla muy bien a las características funcionales, operativas y culturales de una PyME, dado que ofrece una diferenciación por un atributo, característica o calidad superior a una categoría de clientes. Dicha estrategia puede ser complementada para su crecimiento con dos estrategias de crecimiento:

- *Desarrollo de Producto*: como consecuencia de liderar en una categoría de clientes un determinado atributo o características de calidad superior, el desarrollo de producto, suele ser la consecuencia natural de sostenimiento de la estrategia genérica principal, dado que el objetivo de la estrategia genérica es mantener la relación estable y continua con dicho sector del mercado y el desarrollo de producto será la respuesta a los cambios que ese sector está imponiendo.

- *Desarrollo de Mercado*: Esta política de crecimiento es recomendable para la estrategia genérica principal, cuando las características o atributos de diferenciación son oportunamente demandados o en otros mercados geográficos, o porque se ha detectado la oportunidad de nuevos usos que esa característica o atributo puede cubrir, para los cuales, la empresa deberá afianzar estas políticas de crecimiento tanto en el desarrollo de nuevos canales de distribución como en la fuerza de ventas y en las acciones de posicionamiento y comunicación.

3- La estrategia de desintegración o desglose: Esta estrategia en las que la empresa elige especializarse en una sola actividad de la cadena de valor y contratar a proveedores para el resto de las actividades., también denominada outsourcing, es muy aplicable a una PyME, cuando los proveedores externos realizan la actividad mejor que la propia empresa y como ya lo expresáramos, el costo oportunidad de la actividad contratada supera al del costo oportunidad,

de la actividad realizada por la propia empresa, mejorando la flexibilidad y adaptabilidad de la PyME.

- *Desarrollo de Producto*: La política de crecimiento que se acopla o muchas veces es apalancada por el outsourcing, es el desarrollo de producto, pues el outsorcing, pues ofrecer mejoras en los costos directos de fabricación del producto/servicio mejorando el precio final del producto y la rentabilidad que generan la combinación de ambas estrategias.

4- La estrategia de cooperación o alianza: Como ya lo explicáramos, las estrategias de alianzas, representan en sí mismas estrategias de crecimiento que permiten optimizar algunas de las estrategias genéricas, y que se aplican cuando la empresa desea desarrollar un mercado o desarrollar acciones de posicionamiento al mínimo costo, y lo logra uniendo sus esfuerzos con un aliado, que no necesariamente deber estar proveyendo el mismo valor que la empresa, pero si puede estar dándolo a la misma categoría de clientes. Dada las ventajas que estas estrategias plantean como la baja en costo de investigación de mercado, baja en los costos de los procesos, afianzamiento de imagen corporativa dependiendo de la imagen corporativa del aliado, esta estrategia es una estrategia muy adaptable a los procesos de las PyMEs, sobre todo cuando se la aplica para las siguientes estrategias de crecimiento:

- *Penetración de mercado*: para compartir costos y resultados de acciones de comunicación y promoción.

- *Desarrollo de mercado*: en el caso que la PyME decida crecer habiendo detectado oportunidades para sus productos / servicios en nuevos usos o en nuevos mercados geográficos y quiera aprovechar el apalancamiento que le genera la cooperación con un aliado.

5- La estrategia de fusión y/o adquisición: En estas estrategias, la PyME puede elegir comprar una PyME más pequeña, o transferir una parte de su proceso productivo a otra PyME ó empresa más grande, ó también por medio de la fusión, puede transformarse en una nueva, con el mismo nombre y otro, para optimizar procesos productivos y ganar en eficiencia, productividad y rentabilidad, tanto para ganar en participación de mercado como en perfil

competitivo. Dependiendo de cómo se han modificado los volúmenes de negocios a través de la fusión y/o adquisición, la PyME podrá apalancar su crecimiento a través de cualquiera de las cuatro políticas de producto, conforme a sus objetivos y recursos, penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto, diversificación.

6- Las estrategias ofensivas: Son estrategias aplicadas por PyMEs seguidoras, cuyo rol competitivo es ser un seguidor de un líder en costo para todo el mercado, por lo que por la teoría del contraste la PyME puede contraatacar a ese líder con una estrategia de diferenciación enfocada, apalancada con las políticas de crecimiento ya explicadas en dicha estrategia genérica, o sea desarrollo de mercado y/o desarrollo de producto.

7- Las estrategias en la era de internet: Como ya analizáramos, esta estrategia es una estrategia transversal que apalanca las actividades principales y de soporte de la cadena de valor de toda empresa y por supuesto también de las PyMEs, vimos en el capítulo anterior la propensión al uso de internet en las PyMEs, en el período bajo estudio, pero cualquiera sea la estrategia genérica aplicada, esta propuesta apalanca en generar los procesos en las estrategias del proveedor del mejor costo y de la diferenciación enfocada, ya que permite a través de sistemas de base de datos, afianzar los vínculos con clientes y proveedores especialmente para las políticas de desarrollo de mercado y desarrollo de producto.

IX. REFLEXIONES FINALES

En este capítulo hemos analizado las principales características de las estrategias genéricas, cómo pueden ser apalancadas por las estrategias de crecimiento y cuál de todas ellas, pueden ser aplicables a las PyMEs según sus características y volúmenes de negocios; tanto aquellas orientadas a mejorar la eficiencia de las operaciones de la empresa, diferenciándose frente a sus rivales, por medio de sus costos, como su capacidad para lograr una superioridad en la eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta al cliente.

Como expresan Hill, Ch y Jones G (2001) es importante además, analizar las relaciones entre dichas estrategias con las competencias distintivas de la empresa con su consecuente impacto en su perfil competitivo y cómo estas competencias son determinantes en la elección de la mejor estrategia sea diferenciación, el bajo costo, la creación de valor y su efecto en la rentabilidad. La capacidad distintiva de la empresa para lograr la superioridad en la eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta al cliente determinará si su oferta de producto se diferencia de la de sus rivales. Las estrategias de zonas grises en las empresas que aumentan la utilidad y el valor que los consumidores obtienen de sus productos por medio de la diferenciación, pero que al mismo tiempo reducen sus estructuras de costos, crean más valor que sus rivales. Esto genera una superioridad en la ventaja competitiva, en la rentabilidad y en el aumento de las utilidades.

A diferencia de las PyMEs, las grandes empresas hacen de la curva de experiencia y del aprendizaje, el mayor aporte a la propuesta de valor generada por estas estrategias. La curva de experiencia se refiere al descenso sistemático de la estructura de costos, y las consecuentes reducciones en los costos unitarios, que se han observado durante la vida de un producto. Basándose en su curva de experiencia, las grandes empresas industriales obtienen importantes bajas en los costos unitarios de sus productos, por un monto característico cada vez que su producción acumulada se duplica.

Cómo lograr que esta internalización entre las capacidades y la mejor estrategia a seguir, que las grandes empresas lo pueden formular e implementar respetando su curva de experiencia aprendizaje, pueda ser trasladada a la cultura de la PyME, con estructuras funcionales familiares, con graves dificultades en el proceso decisional y con menores volúmenes de negocios, es un gran desafío, en el que volviendo al planteo de Fernández y Revilla (2010), el empresario, no sintiéndose dueño de sus recursos sino considerándose a sí mismo un recurso más, deberá querer poder gestionar sus recursos dinamizando su interrelación, mejorando su valor de mercado y optimizando las correctas estrategia que garanticen su posicionamiento y crecimiento continuo.

III.4. LA ARQUITECTURA DE LAS DECISIONES, LA TEORÍA DEL EMPUJÓN Y SU IMPACTO EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS EN LAS PyMEs.

I. VOLVIENDO A LAS FUENTES

El tema que inspira este trabajo de investigación, me impacta un día de febrero de 1996, en oportunidad de asistir a un Seminario Acreditable de Doctorado, en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de Las Palmas de Gran Canarias, España, dirigido por la Dra. Zulima Fernández de la Universidad Carlos III, de Madrid. Me sorprende la Dra. Fernández, no tan solo por la temática, sino por la metodología de abordaje, entrando en el análisis de la importancia de comprender las bases internas de la competitividad de las empresas, tema que ya Prahalad (1997), en la Obra "Repensando el futuro" clarificaba al diferenciar a las empresas en precursoras y proactivas, las que hacen más por menos de las melancólicas, orientadas a los recursos, sin pensar en los objetivos. Él expresaba que la continuidad de la corporación tiene valor en sí misma, pero competir por el futuro, no significa tan sólo tener la visión del futuro, también implica la capacidad de ejercer una fuerte presión en el frente interno, elevando el nivel de desempeño (Gibson, Rowan y otros, 1997).

Finalmente dije Eureka: ¿Es un tema de recursos? o ¿Es un tema de objetivos?

Necesito volver a las fuentes. Retomar la teoría del "papel" de Herbert Simon (1980, p. XXVIII).

Teoría del "papel" – El concepto del papel suministra la explicación "sociológica" tipo del comportamiento; el capitán se hunde con su barco porque aceptó el papel de capitán, y eso es lo que los capitanes realizan en nuestra civilización. No uso mucho este vocablo en *El comportamiento administrativo,* pero pudiera fácilmente haberlo empleado si mis hábitos lingüísticos, se hubiesen formado en la sociología y no en la ciencia política. Sin embargo, la utilidad del vocablo es limitada, porque no se la definido nunca con suficiente precisión.

En su significado original de interpretación de un personaje dramático, la palabra “papel” implica también un modelo concreto de comportamiento (…) Ahora bien: los sociólogos que se sirven del concepto de “papel” señalan todas estas calificaciones, pero no nos dicen cómo hemos de incorporarlas a la definición del vocablo y, por tanto, no aciertan a indicar de qué modo debería ser empleada dicha teoría en la predicción del comportamiento (Simon, 1980, pp. XXVIII-XXIX).

Entonces, deseo comparar la teoría del papel de Simon con el rol (papel) del empresario.

Al consultarle a referentes de los distintos sectores industriales que agrupan a las PyMEs, si consideraban si el empresario PyME, era el dueño de los recursos o un recurso más, en su totalidad, me afirman que el empresario PyME, es un recurso más de la empresa. Y aquí me planteo el siguiente interrogante, ¿Él lo sabrá? ¿Lo sentirá?

En el análisis de técnicas proyectivas, (Capítulo IV.2), los empresarios PyMEs, que participaron de la experiencia, manifestaban que tenían serias dificultades para tomar decisiones, e inclusive sentían que muchas veces no tomaban decisiones relativas a recursos. En este aspecto, es importante analizar cómo se siente el empresario PyME, es un recurso más o es el dueño de los recursos, pues su rol decisional cambiará según la teoría del papel de Simon (1980).

O sea, ¿cuál es el papel del empresario PyME, cuando hablamos de gestión de recursos?: ¿Es un recurso más? ¿Es el dueño de los recursos? ¿Es un recurso más, y a su vez decide sobre el resto de los recursos?

Una decisión, es según Simon (1980), primero una elección y luego humana, como tal, representa una unidad de análisis demasiado grande y deberá ser dividida en partes componentes. Las dificultades de la teoría del “papel”, desaparecen cuando tenemos en cuenta los condicionantes de la decisión, según Simon, sociales, y si comparamos la teoría del papel de Simon con el rol del empresario, respecto de la gestión de recursos, aparecerán distintos

componentes de la decisión que también variarán si el empresario decide como dueño de los recursos o como parte de los recursos.

Esto nos lleva a una matriz que relaciona, el rol del empresario PyME, con sus condicionantes, con relación a la gestión de los recursos.

GRAFICO 61. MATRIZ PAPEL EMPRESARIO /DECISIÓN SOBRE GESTIÓN DE RECURSOS. SOBRE LA TEORÍA DEL PAPEL DE SIMON (1980) Fuente: Elaboración Propia

Condicionante / Papel Emp PYME	EXTERNOS					...		INTERNOS			...	
	Macro entorno	Micro entorno	Competencia	Clientes	Proveedores		Otros	Cultura	Valores	Recursos		Otros
UN RECURSO MAS	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		(6)	(7)	(8)	(9)		(10)
DUEÑO DEL RECURSO	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)		(16)	(17)	(18)	(19)		(20)
UN RECURSO MÁS + DUEÑO DEL RECURSO	(21)	(22)	(23)	(24)	(25)		(26)	(27)	(28)	(29)		(30)

En este cuadro de situación, observamos que la teoría del papel de Simon, (1980), se verá influenciada por estos frentes:

Si el empresario PyME, se siente un recurso más, ¿puede motivar en él un rol de compromiso sobre el apalancamiento de los recursos, desarrollando proactividad, cultura emprendedora, sintiendo como negocio al emprendimiento, su propio emprendimiento: enterpreneurship, y comprometiéndose de manera transversal con el desarrollo de cada una de las categorías analizadas en este trabajo, para transformarlas en capacidades distintivas?

Si el empresario PyME, se siente dueño de los recursos, ¿puede motivar distintos comportamientos (paternalistas, proteccionistas, proactivos), teniendo en cuenta que los condicionantes externos e internos, terminarán cayendo como dice Simon, sobre las premisas de la decisión?, (Simon, 1980, p.XXIX).

Si el empresario PyME, se siente dueño de los recursos y recurso un recurso más, ¿cómo afectará su mirada sobre el desempeño y desarrollo de todas las otras categorías de recursos?

Al menos que se tome la premisa como unidad, la teoría del “papel” corre peligro de cometer un error, que es precisamente el opuesto del cometido por la teoría económica: el de no dejar lugar en el comportamiento para la racionalidad. Si un “papel” es un modelo de comportamiento, ese “papel” puede ser funcional, desde un punto de vista social, pero quien lo desempeña no puede hacerlo racionalmente; él simplemente representa su parte. Por otro lado, si un “papel” consiste en la especificación consiste en la valoración de ciertas premisas valorativas y fácticas, el que desempeña el papel tendrá de ordinario que ejercitar la racionalidad, a fin de alcanzar esos valores. Un “papel” que se define por premisas deja espacio para un cálculo racional del comportamiento (Simon, 1980, p. XXIX).

Según la reflexión anterior, ¿qué podría llegar a pasar con la gestión de los recursos bajo estas situaciones reales?:

1. El empresario PyME, es el dueño de los recursos, pero tiene su propia percepción, más allá de lo que el observador pueda distinguir o evidenciar.

2. El empresario PyME, es un recurso con poder, y con poder sobre los otros recursos, con lo que no será nunca igual a los demás recursos, pues tiene poder para que desaparezcan, entonces si se siente un recurso más, puede escaparse de su propia tarea. (Bonatti, 2020).

3. Pero el empresario PyME, podría usar su poder para desarrollar el resto de los recursos, como afirma Thaler, dando un pequeño empujón, en sentido positivo (2012), formulando e implementando el perfil competitivo más acorde a su propuesta de valor, y aquí, si podrá a través de la correcta gestión de sus recursos, desarrollar sus capacidades distintivas para convertirlas en ventajas competitivas sostenibles. Para ello será necesario el equilibrio entre sus objetivos y sus recursos, como lo planteamos en la matriz Objetivos – Recursos (Amigo, 2009; 2012; 2017)

I.1. MATRIZ OBJETIVOS-RECURSOS (Amigo, 2009; 2012; 2017)

En esta matriz objetivo-recursos, el empresario, puede tener recursos para desarrollarlos pero si no tiene claro su objetivo, esos recursos terminarán finalmente consumidos y no retroalimentados, pues entrarán en el circuito del recurso mal usado, ya analizado en el capítulo II.

Esta matriz tiene cuatro posiciones, y el interrogante es: ¿Cuál es la mejor posición? ¿Qué estrategia deberá desarrollar el empresario PyME, en cada cuadrante?

GRAFICO 62. MATRIZ OBJETIVOS/ RECURSOS. Fuente: (Amigo, 2009; 2012; 2017)

Objetivos / Recursos	**ALTOS**	**BAJOS**
ALTOS	Cuadrante 1	Cuadrante 2
BAJOS	Cuadrante 3	Cuadrante 4

Cuadrante 1:

En este cuadrante, la empresa (PyME), que tiene altos objetivos y alto nivel de recursos, se encuentra en una posición óptima para la gestión de recursos, desde la cual, el nivel alto de formulación y fijación de objetivos, le permitirá, definir correctamente su negocio y su propuesta de valor.

Como su disponibilidad de recursos es alta, va a poder formular e implementar las políticas a través de su gestión, para el logro de esos objetivos. Es una posición para proteger, desarrollando estrategias genéricas de diferenciación en calidad o de liderazgo en costos, en el caso puntual de la empresa PyME, conforme a su volumen de negocios, será recomendable la diferenciación enfocada ó la estrategia del proveedor con el mejor costo, para poder garantizar la rentabilidad y continuidad de tales estrategias.

Cuadrante 2:

En esta posición, la empresa (PyME) tiene alto nivel de recursos y bajo nivel de objetivos. Es una empresa, que tiene disponibilidad de recursos, pero no se plantea objetivos para el desarrollo y protección de los mismos, para aplicarlos a su propuesta de valor.

En esta posición, la empresa puede terminar consumiendo o malgastando sus recursos y perdiendo la Misión y la Visión del negocio.

La correcta definición de los objetivos, le da valor a los recursos de la compañía. Por lo que en este caso, el empresario PyME, debería plantearse: ¿en qué negocio estamos? ¿Hacia dónde vamos?

Es decir, se necesita en esta posición un cambio de conducción. Lo que no es fácil lograr en el corto plazo para este tipo de cultura competitiva. En esta posición sólo un dato significativo, como por ejemplo una caída abrupta en las ventas de la empresa, puede hacer reaccionar a la empresa y sacarla de la posición, pero seguramente esa caída abrupta de la ventas, provendrá de otras causas estructurales, no detectadas a tiempo y que no caen bajo el control de la PyME. Esto dificultará su posición y su decisión de cambio: mejores propuestas de valor por parte de la competencia; cambios estructurales en los gustos y tendencias del mercado; niveles profundos de insatisfacción por parte de la demanda efectiva y selectiva.

Cuadrante 3:

En este cuadrante, la empresa plantea una posición óptima para la autogestión. Ésta posición es propia de un comportamiento empresarial proactivo, en donde “todos hacen más por menos”.

Un nivel alto de fijación de Objetivos aunque la disponibilidad de los recursos sea bajo, puede ser una posición inspiradora de un comportamiento creativo en el empresario PyME , pues una empresa con alto nivel de fijación de objetivos, aunque sus recursos sean bajos, manifiesta un comportamiento comprometido con la misión y la visión de la empresa, formulando estrategias de crecimiento basadas en la sinergia necesaria y suficiente entre el frente externo y el frente

interno para la gestación del valor, la diferenciación de su oferta y el reconocimiento del mercado. El empresario PyME, puede adoptar una estrategia genérica del proveedor del mejor costo, sostenida con una estrategia de crecimiento de desarrollo de mercado, (cualitativo más recomendable que geográfico) sujeto a su volumen de negocios, o sostenido en alianzas con proveedores u otros actores competitivos. En ese proceso, los recursos también comienzan a aumentar de valor, pues pasan a estar retroalimentados por la propia estrategia.

Cuadrante 4:

En esta posición, la empresa tiene bajos nivel de fijación de objetivos y bajo nivel de recursos.

Se puede pensar que es una posición amenazante. En las entrevistas realizadas a empresarios PyMEs, podríamos inferir, en función de sus respuestas, que es una posición casi natural, de la PyME, es como su estado inicial frente a todo lo relativo a su estrategia.

En el cuadrante 2, analizábamos que, un empresario PyME, con alto nivel de disponibilidad de recursos, puede no estar comprometido por la formulación e implementación de objetivos, generando quizás más riesgos que esta posición, al terminar por mal usar sus recursos.

En cambio en el cuadrante 4, el empresario PyME, si reconoce la amenaza que representa esta la posición, puede tener la alternativa de: reconocer la crisis; reorganizar la empresa; gestar una nueva empresa. Es decir, si se plantea la necesidad de repensar sus objetivos, puede pasar al cuadrante 3 y comenzar con su estrategia de desarrollo.

Conclusiones: esta matriz nos plantea la importancia de la relación entre objetivos y recursos y le brinda al decisor, en nuestra variable de análisis, el empresario PyME, la posibilidad de recorrer su propio camino de cambio o alejarse de su camino de fracaso, reconsiderando la eficaz y eficiente utilización de recursos para el logro de sus objetivos (Amigo, 2009; 2012; 2017).

II. EL EQUILIBRIO DE LA ORGANIZACIÓN. SU IMPACTO EN EL DESARROLLO DE LAS CAPACIDADES DISTINTIVAS

Teniendo en cuenta los condicionantes planteados en el cuadro 117, podríamos preguntarnos, según Simon (Simon, 1980, p.17), porqué un empresario PyME, puede aceptar, recibir o hacer impactar estas influencias internas y externas, sobre su gestión de recursos y por qué deberá adaptar su accionar a los requerimientos de la empresa. Esto implica, de alguna manera, que el comportamiento del empresario PyME, a nivel personal, va a formar parte del sistema de comportamiento de la organización, y para entenderlo, es necesario analizar la relación existente entre los fines individuales y los objetivos de la PyME, de la que *"es"* parte.

Según Simon, en una empresa interactúan tres tipos de participantes (1980), los empresarios, los empleados y los clientes. Simon sigue la teoría de Barnard, insistiendo en que los clientes son parte del sistema empresa, no entrando en el conflicto terminológico sobre si son miembros o no, y también dejando abierta la consideración sobre el rol que juegan los proveedores (Simon, 1980, p.17).

¿Y cómo son sus roles? (Simon, 1980, p.17).

El empresario, a través de sus decisiones, controla las actividades de los empleados.

Los empleados contribuyen con sus acciones a la provisión de valor.

Los clientes, generan a través de su fidelidad, las ventajas competitivas sostenibles a la empresa, pues aceptan pagar el precio de valor, que le garantiza la rentabilidad a la empresa.

Ahora bien, cuando Porter afirma que la estrategia requiere elecciones y que se debe elegir qué valor se le dará a quien (Porter, en Gibson, Rowan y otros, 1997), y esa elección forma parte de los objetivos planteados, cabe preguntarnos según Simon (1980, p.18), ¿de quién es ese objetivo? ¿Del empresario PyME, de los clientes, de los empleados? Y la explicación según Simon, es tan sencilla como trascendente: el objetivo de la empresa, es

indirectamente un objetivo de todos los participantes. Es el medio a través del cual, las actividades de la empresa, se deberán interrelacionar para permitir alcanzar también los fines individuales de cada uno de los integrantes de la empresa. Y esos fines individuales que se alcanzan en la empresa, son también la clave para que los individuos, según Simon, estén dispuestos a aceptar su condición de miembros de la empresa (Simon, 1980, p.105).

¿Cómo aplica el equilibrio de la organización en la gestión de recursos?

- *Los roles:*

Los participantes de la empresa, pueden asumir distintos roles según sean los alicientes que reciben de ella, los tipos de contribuciones que aportan a ella y el nivel de poder y/o control que tienen sobre el resto de los participantes (Simon, 1980, pp.106-107).

El cómo interactúen y decidan los participantes, en función de estos roles, será determinante en la gestión de sus recursos.

- *Los fines como motivadores*

Los objetivos de la empresa, no son objetivos estáticos, son objetivos dinámicos, que van cambiando en función de la necesidad de adaptar la estrategia de la empresa a los cambios del macro y micro entorno. Según Simon, cuando plantea el equilibrio de la organización, expresa que la empresa muchas veces para sobrevivir, tiene que alcanzar un objetivo que a lo mejor satisfaga más a uno de sus participantes, que a otros, por ejemplo, los clientes o a desarrollar mercados, encontrando nuevos clientes que serán los substitutos de los clientes que se perdieron. La empresa, puede a su vez, desarrollar acciones intentando seducir a sus clientes, ante los cambios de su estrategia. Por lo que podemos afirmar que aunque toda organización, debe estar atravesada por objetivos, los objetivos de la misma irán cambiando, respondiendo a la influencia de aquellos a quienes el cumplimiento de dicho objetivo asegura valores personales (Simon, 1980, p. 109).

- *El incentivo para convertir un recurso en una capacidad distintiva:*

Cabe entonces preguntarnos, cómo hacer para que un incentivo, pueda participar en el proceso de convertir a un recurso en una capacidad distintiva.

Los cambios de objetivos, constituyen una transacción interna, que será el resultado de la negociación de todos los fines individuales de todos los participantes, para lograr lo que se llama los objetivos compartidos, que en consecuencia, serán los que permitirán gestionar a los recursos, agregándoles valor. Por tal motivo, el lograr objetivos compartidos, tampoco será una misión tan fácil de lograr, pues alguien en la negociación interna, algo perderá. Lo crucial según Simon, para los participantes será que los objetivos compartidos, se ajusten lo más posible a los objetivos individuales, para garantizar el compromiso por su logro (Simon, 1980, p. 109).

Esta transacción será factible siempre que el empresario PyME, que es el dueño del recurso y es parte de los recursos, al controlarlo y controlar la empresa, esté interesado el alcanzar el o los objetivos empresariales, que también le sirvan de aliciente como objetivo personal (1980).

Ese componente inspirador cualitativo “nuestro objetivo común a alcanzar”, como resultado de un proceso de negociación interna, fluyendo como un valor aglutinador, es el medio para convertir a un recurso estático en una capacidad distintiva: única; valorada por el mercado, sin substitutos y de difícil venta, pues cada participante que alcanza sus fines personales a través del logro de los objetivos organizaciones, también será parte del proceso de apalancamiento y dinamización de los recursos, comprometiéndose cada uno, en la parte corresponda, en los mejores usos y prácticas de selección, utilización y desarrollo de los recursos.

Se trata de lograr incentivos para todos los participantes, de manera tal que todos esté motivados por las buenas prácticas, los llamados círculos virtuosos, que poseen ciertas características simultáneas: objetivos orientados hacia el mercado, objetivos compartidos, compromiso compartido, red de relaciones basadas, no tan solo en la estructura jerárquica, sino en el nivel de prescindencia, respecto de su implicancia en la estrategia corporativa (Amigo, 2012, 2017).

- *El equilibrio final*

Asignemos al equilibrio final, un concepto patrimonial, de debe y haber, en el que el patrimonio neto, sea el resultado de un balance interno de objetivos, medios y fines, con los que todos se vean beneficiados.

Habrá aportes, personales, de bienes y servicios, de proveedores de distinto tipo, proveedores de mano de obra, proveedores de ideas, proveedores de tecnología, proveedores de capital, proveedores de servicios profesionales, proveedores de instalaciones.

Estos proveedores tendrán su paga, e interactuando entre sí serán parte de la propuesta de valor de la empresa. Este balance final debe tener varias cuentas de resultado positivo comprometidas:

Objetivos orientados hacia el mercado: si los objetivos son los puntos de llegada, el planteo es ¿qué hacer para alcanzarlos y que además incremente el valor de la estrategia de la empresa? (Amigo, 2012; 2017) Es la función básica proporcionada al mercado, en cuya formulación e implementación deberán participar todos los actores involucrados, determinando el piso y el techo del negocio, es decir, la base que brinda la oportunidad del negocio de la satisfacción, con el límite que determina el análisis de las amenazas que puede también originar el negocio de la insatisfacción.

Objetivos compartidos: Como ya expresáramos, se debe negociar la coparticipación. Aquí el empresario PyME, tendrá un rol importante, liderando el pensamiento bilateral, con conciencia de mejora, instalando desde su ejemplaridad, el proceso de influencia, necesario y suficiente, para la compatibilización entre objetivos empresariales y personales, objetivos estratégicos versus los del sector industrial en donde se desarrolla la estrategia, los de las distintas áreas de la empresa, los del frente interno y frente externo, y en los que la posibilidad de trascender como camino competitivo, sea el fin aglutinador, que nos permite lograr el equilibrio final (Amigo, 2012; 2017).

Compromiso compartido: En la obra Procter & Gamble (Rising Time) 165 años, construyendo una marca, Dyer, Dalzell, Olegario y Rowena (2005), expresan:

> Las personas hacen la diferencia: Otra vieja lección, es que la compañía reconoce que está hecha de personas cuyos aportes se combinan para formar el desempeño del todo. Ninguna compañía puede crecer y llegar a ser grande, sólo a base de las habilidades de sus propietarios. P&G, reconoció desde muy pronto, antes que muchas otras compañías grandes, la noción de que los intereses del empleador y de sus empleados son inseparables y que las personas merecen un tratamiento digno (Dyer *et al*, 2005, p.644).

Por lo que, el compromiso compartido ha de basarse, en cuatro pilares: compromiso imprescindible, reconocimiento de las personas involucradas, independientemente del nivel jerárquico que ocupen en la empresa, comunión de objetivos, que el reconocimiento avale y apalanque la iniciativa privada, convirtiendo a las personas en enterpreneur de su propia responsabilidad y resultado consecuente (Amigo, 2012, pp. 165-166).

Red de relaciones basada en el nivel de prescindencia respecto de su implicancia en la estrategia corporativa: Es difícil medir hasta qué punto la estructura formal supera políticamente a la estructura informal (Amigo, 2012, 2017), (ya adelantábamos esta problemática en nuestro capítulo I, p.58) pero está claro que la organización sistematiza sus relaciones, las organiza y las controla, por lo que en última instancia la estructura formal, termina transmitiendo valor a la estructura informal. Las estructuras jerárquicas y funcionales, no escaparon a los cambios ocurridos, en los últimos tiempos, lo que ha determinado que determinadas funciones que eran importantes en un período, ya no lo sean, ocurriendo también con las personas, y será sobre esos huecos de rentabilidad en los que la organización deberá depositar el control, para prevenir incurrir en sunk costs, a costa de funciones y personas estratégica (Amigo, 2012, p. 166).

Los valores que aporta el crecimiento de la empresa: El volumen y crecimiento de la empresa según Simon, (1980, p. 112), constituye el aliciente que induce al individuo a participar en la organización. Según Simon, el empresario, en la

medida en que es un “hombre económico”, se interesa por el beneficio y no por el volumen y crecimiento.

> En la práctica, esta objeción no es seria: en primer lugar, porque los beneficios, están estrechamente relacionados con el volumen y el crecimiento, o se cree que lo están, y en segundo lugar, porque la mayoría de los empresarios se interesan por valores inmateriales, tales como el prestigio y el poder, tanto como por el beneficio. (….) Los objetivos de conservación, pueden también proporcionar valores a los demás empleados de la organización, especialmente a los calificados de móviles. Una organización que crece y prospera, ofrece mayores oportunidades de prestigio y progreso que otra que permanece estática o que declina (Simon, 1980, p.112).

¿Lealtad a los objetivos o a la organización?: lo que Simon (1980) llama, interés en que se conserve la organización, podría compararse con la teoría de Hamel y Prahalad de competir por el futuro (1999), de la mano de las capacidades distintivas. En la medida en que los objetivos tiendan a facilitar el caminar hacia el futuro y preservarlo, facilitando la trascendencia organizativa, no se asumirá el riesgo de que las personas tengan que elegir entre los objetivos o la organización. La lealtad a la empresa, es quizás una de las lealtades más características de las empresas comerciales (Simon, 1980, p. 112) y será posibilitadora del proceso de construcción de marca.

El rol del empresario PyME, en el balance final: La empresa PyME, tiene un grupo de control, constituido, por una o más personas, el empresario PyME. Él es quien decide en la gestión de recursos. Si el grupo de control, deja de ejercer esa función, según Simon (1980), los traspasará a personas que estarán más abajo en la jerarquía de la empresa. Ahora bien, cualquiera sea la persona que ejerza el poder para determinar, los criterios básicos de valor a asignar en la gestión de recursos, siempre intentará también asegurarse sus propios valores personales, estén o no identificados con la empresa. Ahora, de que dependerá según Simon, ¿de que ese poder perdure? Dependerá de que

el empresario PyME, pueda seguir ofreciendo suficientes incentivos, para mantener las contribuciones de los demás participantes (Simon, 1980, p. 113).

Es decir que finalmente aquí se materializa el concepto de balance final, si la empresa logra mantener a través de sus integrantes, un balance positivo de aportes sobre los alicientes, o por lo menos un equilibrio entre ellos.

III. RELACIÓN ENTRE LA ARQUITECTURA DE LAS DECISIONES Y LA GESTIÓN DE RECURSOS.

. *El empujón en la gestión de recursos* (Thaler y Sunsterin, 2009).

En el cierre del marco conceptual de este trabajo de tesis, estoy arribando a una cuestión apriorística determinante:

"El cómo" la gestión de recursos en las PyMEs, se convierte en un proceso de generación de competencias esenciales para el desarrollo de sus estrategias de crecimiento, es un tema de decisión. Y como todo proceso de decisión, necesita de un empujón, del que hablan Thaler y Sunstein, en "Un pequeño empujón" (2009). Según Silva Jaramillo (2018), las ideas, sustentadas sobre la propuesta de ambos autores del paternalismo libertario, introducen de una manera necesaria y pertinente a los alcances que los estudios conductuales presentan para la comprensión de los modelos de toma de decisión, las instituciones económicas, la microeconomía y el diseño de políticas públicas. (Silva Jaramillo, 2018). Transitan según Silva Jaramillo, el condicionamiento de los sesgos, los diferentes contextos, y limitaciones sobre las decisiones del homo sapiens desde el homo economicus.

Desde la consideración del homo economicus, pasan a hablar sobre el homo sapiens, condicionado por sesgos, contextos y limitaciones cognitivas a la hora de tomar decisiones.

Y me detengo en la consideración de ambos autores, para comparar a dichos homos, con el empresario PyME, bajo la estructura arquitectónica de la decisión. Así, el paternalismo libertario busca "influenciar las decisiones en una forma en la que las personas estén mejor, de acuerdo a ellos mismos" (The Committee for the Prize in Economic Sciences, 2017, p. 17).

El aspecto libertario de nuestras estrategias radica en la convicción de que, en general, las personas deben ser libres para hacer lo que desean, y para desvincularse de los acuerdos desventajosos si lo prefieren. Tomando una expresión del difunto Milton Friedman, los paternalistas libertarios queremos que la gente sea «libre para elegir». Aspiramos a diseñar políticas que mantengan o aumenten la libertad de elección. Cuando empleamos el término libertario para calificar la palabra paternalismo, simplemente queremos decir «que mantenga la libertad». Y cuando decimos «que mantenga la libertad», ésa es nuestra intención literalmente. Los paternalistas libertarios queremos facilitar a las personas que sigan su propio camino; no queremos poner obstáculos a aquellos que desean ejercer (Thaler y Sunstein, 2009, p.12).

¿Qué significa la arquitectura de las decisiones y cómo aplicarla a la gestión de recursos en las PyMEs?:

Según, Thaler y Sunstein, (2009) la racionalidad humana tiene limitaciones que impactan en sus decisiones. Pues el homus econs, a pesar de lo que piensan los economistas, también se equivoca, pues en sí mismo es un homo sapiens.

> El enfoque que recomendamos se considera paternalista, porque los arquitectos de las decisiones (públicas y privadas) no se limitan a intentar identificar o poner en práctica “las decisiones que esperan de las personas”, más bien, intentan orientarlas en direcciones que mejorarán sus vidas (Thaler y Sunstein, 2009, pp. 12-13).

Sin duda la decisión: ¿Cuál será la mejor combinación de recursos para lograr la propuesta de valor más atractiva para el mercado, de manera que aquellos se transformen en competencias esenciales? Necesita de un modelo intervencionista paternalista que no deje solo al empresario PyME, de manera tal que con un pequeño empujón o nudges, se logre el objetivo deseado, producido por ajustes a los modelos de toma decisión a los que se enfrenta el empresario PyME, para lograr, (reconociendo las limitaciones de la racionalidad humana), una toma de decisiones individual y colectivamente más conveniente.

¿Cuáles son las etapas de esta arquitectura decisional y cómo aplicarla a la gestión de recursos para convertirlos en capacidades distintivas?

Según Silva Jaramillo (2018), referenciando a Thaler y Sunstein (2009), la arquitectura de las decisiones está dirigida a influenciar el sistema automático de las personas, que es irreflexivo, rápido e inconsciente.

Thaler y Sustein (2009, p. 27) comparan el sistema automático del reflexivo:

SISTEMA AUTOMÁTICO	SISTEMA REFLEXIVO
No controlado	Controlado
Sin esfuerzo	Con esfuerzo
Asociativo	Deductivo
Rápido	Lento
Inconsciente	Consciente
Experto	Sigue normas

Ese sistema automático, necesita ser controlado, para mejorar la decisión. El sistema automático puede ponerse bajo control –mejorando las decisiones que toma de forma irreflexiva– con ayudas, como señales e indicaciones automáticas y con acuerdos y compromisos con terceros que generan lazos previos. En esencia, con pequeños empujones.

A través de los distintos análisis que realizamos sobre la unidad de análisis PyME, ya sea tanto desde el análisis descriptivo cuantitativo (190 casos), como de las técnicas proyectivas y de las entrevistas a expertos del sector, pudimos adentrarnos en un proceso de toma de decisión sobre recursos, que tiene características tanto del sistema automático, con mayor influencia del primero sobre el segundo, cuando por ejemplo los empresarios nos plantean la dificultad que representan los problemas cotidianos, del corto plazo, quitándoles capacidad para la previsión y en el largo plazo, las dificultades con las que se enfrentan para la formulación de políticas de crecimiento, relacionadas con el horizonte de largo plazo, quitándole protagonismo a algunas categorías de recursos, por sobre otras.

A pesar que un empujón, es una ayuda a una mejor decisión, el mismo sucede en situaciones, en donde independientemente de qué tan sesgada o irreflexiva sea la decisión, el agente, en este caso el empresario PyME, tiene suficiente influencia sobre el proceso y las consecuencias de la misma, por lo que no siempre el empujón supone mayor reflexión en la decisión, y evaluación de las ventajas y desventajas de su formulación e implementación.

Así, Thaler y Sunstein (2009) recogen de varios estudios sobre psicología, entre ellos los de Amos Tversky y Daniel Kahneman (1974), la categorización de seis heurísticas y sesgos que condicionan el comportamiento de los seres humanos y presentan oportunidades de implementar empujones:

- *El anclaje:* es la disposición a calcular las decisiones según un punto de referencia previamente establecido, asumido o impuesto.

En el caso de la gestión de recursos, en manos del empresario PyME, ese anclaje puede estar sustentado en referencias que podrían llegar a ser hasta mutuamente excluyentes: el origen familiar del patrimonio, el estilo de conducción paternalista no participativo, el criterio proteccionista que podría obstaculizar el desarrollo de los recursos.

Este proceso se denomina «anclaje y ajuste».

> Se comienza con un ancla, la cifra conocida, y se ajusta en la dirección que se considera apropiada. Hasta ahí, bien. El sesgo se produce porque los ajustes suelen ser insuficientes. Los experimentos han mostrado repetidas veces que, (…) tienden a hacer conjeturas demasiado altas (basadas en un ancla alta), mientras que (…) son demasiado bajas (basadas en su ancla baja). En el proceso de toma de decisiones se cuelan anclas que a todas luces no tienen nada que ver (Thaler y Sunstein, 2009, p. 32).

Creo que es muy interesante, que los autores afirmen que el ancla actúa como nudge (Thaler y Sunstein, 2009, p.32). Esta consideración va a ser tomada en cuenta, como mi propia ancla para esta tesis, que se está encaminando a su definición.

- *La disponibilidad*: es la disposición a calcular con la información más a mano y visible y que suele estar influenciada por eventos recientes o experiencias previas, que si lo comparamos en el proceso decisional de una PyME, podría por ejemplo hacer perder de vista el valor de la curva experiencia aprendizaje, tan sustentable, en procesos de desarrollo y construcción de marcas, desarrollo de innovaciones en base a experiencias positivas y/o negativas de clientes, mediciones de conductas anteriores y comparativas, medición de eficiencia y de eficacia.

Cuando opera el «sesgo de la disponibilidad», tanto las decisiones públicas como las privadas pueden mejorar si los juicios reciben nudges en la dirección de las verdaderas probabilidades (Thaler y Sunstein, 2009, p.34).

- *La representatividad o semejanza:* es la disposición a tomar decisiones basadas en la semejanza de la situación con prejuicios o ideas fundadas en sesgos de mayorías o percepciones sobre otras situaciones aparentemente similares, que aplicado a nuestra unidad de análisis, podría llegar a desarrollar barreras a estrategias de crecimiento que tengan que ver con el desarrollo de nuevos conceptos y/o mercados, por ejemplo, con implicancia de algunas categorías de recursos que podrían llegar a ser descartados conforme a esa representatividad.

El tercero de los tres heurísticos originales, es el de la representatividad o semejanza. La idea es que cuando se les pide que evalúen la probabilidad de que A pertenezca a la categoría B, las personas (en especial sus sistemas automáticos) responden preguntándose por la semejanza de A con su imagen o estereotipo B (esto es, si A es «representativa» de B) (…) De nuevo, cuando la semejanza y la frecuencia divergen pueden colarse los sesgos (Thaler y Sunstein, 2009, p. 35).

- *El optimismo y exceso de confianza:* es la sobreestimación común de las habilidades y probabilidades propias de alcanzar algunos logros o poder realizar ciertas actividades; supone la percepción personal de calcularse siempre por encima de la “media”, lo que podría en el caso de nuestra unidad de análisis (PyMEs) llegar por ejemplo a realizar inversiones tecnológicas, pensando por ejemplo, que más de la mitad del sector industrial ha realizado

una inversión tecnológica en maquinarias que aumentará la productividad, bajará el costo variable unitario de producción, mejorando la rentabilidad, no respaldadas en mediciones reales, las que podrían luego afectar los niveles de endeudamiento y el cash flow neto a inversión para luego afectar las remuneraciones internas, y las políticas de incentivos a las personas, entre otras consecuencias.

El efecto superior a la media es universal (Thaler y Sunstein, 2009, p.41).

- *La sobreestimación de las pérdidas y la subestimación de las ganancias:* es la distancia en el valor que las personas les dan a pérdidas y ganancias, en tanto "es dos veces mayor la desgracia de perder algo que la alegría de ganar eso mismo" (Thaler y Sunstein, 2009, pp. 42-43). El temor a enfrentar las pérdidas, aplicado a la gestión de los recursos en las PyMEs, puede generar obstáculos en la formulación e implementación de las estrategias de crecimiento, como decisiones muy proteccionistas respecto de algunos recursos más que de otros.

La aversión a la pérdida contribuye a producir inercia, lo que significa un fuerte deseo de conservar las posesiones. Si nos resistimos a renunciar a lo que tenemos porque no queremos incurrir en pérdidas, rechazaremos negocios que habríamos hecho en otro caso (Thaler y Sunstein, 2009, pp. 42-43).

- *El enmarcado o framing:* es la influencia que el marco de referencia con el que se presenta una situación tiene sobre las decisiones que toman las personas. En el caso de la gestión de recursos, el enmarcado, es muy variable, y en el caso puntual de las PyMES, que desarrollan generalmente políticas intuitivas, puntuales y no continuas de crecimiento, como se observa en el período bajo análisis, que tienen alta influencia del contexto económico, político y social, se asume el riesgo de sujetar la gestión de recursos a vaivenes externos, que pueden terminar no sólo con los recursos sino con la propia empresa.

> La idea es que las decisiones dependen, en parte, de la forma en que se enuncian los problemas. (…) El enmarcado funciona porque tendemos a tomar las decisiones de forma negligente y

> pasiva. Nuestro sistema reflexivo no hace el trabajo que sería necesario para comprobar si enmarcando las preguntas de otra forma, la respuesta sería distinta. Una razón de que no lo hagamos es que no sabríamos cómo interpretar la contradicción. Esto implica que el enmarcado es un nudge poderoso y que debe seleccionarse con precaución (Thaler y Sunstein, 2009, pp.46-47).

Ahora bien, en función de esta arquitectura decisional, planteada por Thaler y Sunstein, ¿cuál será el correcto empujón para que la gestión de recursos en las PyMEs, permita desarrollar capacidades distintivas que les aseguren su ventaja competitiva sostenible?

Thaler y Sunstein, en Silva Jaramilo (2018), establecen como regla de oro del paternalismo libertario, el brindar empujones que tengan la mayor probabilidad de ayudar y la menor de perjudicar. Aunque en general este perjuicio es asumido como la toma de decisiones que son individual o colectivamente indeseables, los autores también enfatizan la importancia de entender la arquitectura de las decisiones como la posibilidad de aumentar la libertad de decisión de las personas. Así, los empujones (nudges) no restringen las opciones y se preocupan por ampliar la libertad de decisión de las personas, pero su objetivo es mejorar la información y la posibilidad de que los individuos tomen decisiones que les convienen, teniendo como propósito el mayor beneficio para todos los involucrados.

> El aspecto libertario de nuestras estrategias radica en la convicción de que, en general, las personas deben ser libres para hacer lo que desean, y para desvincularse de los acuerdos desventajosos si lo prefieren. Tomando una expresión del difunto Milton Friedman, los paternalistas libertarios queremos que la gente sea «libre para elegir». Aspiramos a diseñar políticas que mantengan o aumenten la libertad de elección. Cuando empleamos el término libertario para calificar la palabra paternalismo, simplemente queremos decir «que mantenga la libertad». Y cuando decimos «que mantenga la libertad», ésa es

> nuestra intención literalmente. Los paternalistas libertarios queremos facilitar a las personas que sigan su propio camino; no queremos poner obstáculos a aquellos que desean ejercer (Thaler y Sunstein, 2009, p.12).

Según Silva Jaramillo (2018), la arquitectura de las decisiones es la intervención en la forma como los contextos ayudan a las personas a tomar mejores decisiones con la información disponible y en el suficiente entendimiento de su naturaleza conductual.

Aplicado este principio a la gestión de recursos, el mejor empujón debería ser una combinación de factores y de actores, tales como: la información externa e interna, los correctos asesores (el arquitecto de la decisión) que brinden los mejores consejos ante los correctos diagnósticos y hasta la formulación, implementación y control de un área de gestión de recursos, constituido por un equipo interdisciplinario de alta confiabilidad técnica y humana para la empresa. Este equipo, no necesariamente debe estar formado de muchas personas, sino quizás de las mejores personas. En una entrevista que James Guszcza, le realiza a Richard Thaler, (Guszcza, Thaler, en Deolitte Review, N° 18, 2016), Thaler afirma:

> Siempre que alguien me pide que le firme una copia de Nudge, siempre firmo “empujar para lo bueno” y esa es una petición, no una expectativa. Las firmas pueden empujar para el bien o para el mal (Thaler en Delotite Review, N° 18, 2016).

Si la arquitectura es sí misma, una construcción sostenida, podríamos llegar a decir que la arquitectura de la decisión, hace al proceso de construcción de la decisión, pero el empujón brindado, fue un empujón recibido por personas que después del empujón habrán flexibilizado su decisión. El tema es que no siempre esa flexibilización, impacta de la mejor manera en las personas y veamos el caso aplicado a la decisión de gestión de recursos, en el siguiente cuadro.

CUADRO 63. IMPACTO DEL PEQUEÑO EMPUJÓN EN LOS COMPORTAMIENTOS SOBRE GESTIÓN DE RECURSOS EN LAS PyMEs. Fuente: Elaboración propia en base a (Silva Jaramillo, 2017).

Condicionantes en los comportamientos (Silva Jaramillo, 2017)	**Impactos en la decisión sobre gestión de recursos (Elaboración propia)**
1. Una primera condición está en los problemas de autocontrol de las personas, es decir, su disposición a querer los beneficios ahora y los costes después en sus decisiones, sobre todo, en términos de consumo.	1. Consecuencias sobre la mejor combinación de recursos a adquirir y desarrollar para la mejor propuesta de valor, que puede por ejemplo con el incentivo a la adquisición de una nueva maquinaria, no pensar en el impacto financiero del crédito tomado en dólares o a tasa variable.
2. Una segunda condición son los problemas de dificultad en el caso de decisiones que requieren demasiada información o experticia más a allá de lo probable de adquirir por la persona que decide.	2. Consecuencias en la oportunidad de la toma de decisión, que podría llegar a desarrollar un recurso ya innecesario en el tiempo en que se incorpora.
3. Una tercera condición es la frecuencia de algunas decisiones en tanto su rareza impide la práctica y el desarrollo de experticia por parte de las personas.	3. Consecuencias en tomar la decisión equivocada, por no haber podido pasar por un periodo de prueba, con alto impacto en los recursos financieros, tecnológicos, instalaciones y humanos, afectando más luego a la Imagen corporativa.
4. El feedback se refiere a que algunas decisiones y procesos son malos para proporcionar retroalimentación sobre los efectos e implicaciones de las decisiones tomadas por cada persona. O en ocasiones, una persona puede escoger A dejando de lado conocer el feedback de B, evitando tener información comparativa.	4. Esta condición replica la consecuencia anterior, sobre todo cuando la empresa tienen que incorporar un nuevo recurso en cualquiera de las cinco categorías componentes, pudiendo llegar a asumir costos hundidos, o sea el efecto contrario al desarrollo de una ventaja competitiva sostenible.
5. Finalmente, las preferencias son una condición del comportamiento humano que explica la dificultad que pueden tener las personas en definir lo que quieren de forma clara	5. Esta condición puede determinar parcialidades y arbitrariedades, no recomendables para el desarrollo sobre todo de los recursos soft, que requieren de habilidades, actitudes y aptitudes para la gestión de las estrategias de crecimiento.

Dado que existe una alta relación entre la gestión de los recursos, el desarrollo de las capacidades distintivas y su impacto en las estrategias de crecimiento de las PyMEs, podría recomendar un empujón enmarcado. Según Silva Jaramillo (2017), en *Sesgos, heurísticas y arquitectura de las decisiones: "Un pequeño empujón" como introducción al paternalismo libertario de Richard H. Thaler y Cass R. Sunstein*, los empujones suelen basarse en tres soportes:

- autorreferenciación

- la comparación con la norma social

- la conexión de la decisión con un imaginario de referencia.

Así se podría según Silva Jaramillo, (2017) ampliar sus efectos sobre la decisión, y aplicando estas posibilidades de ampliar los efectos sobre la decisión al caso de decidir sobre el desarrollo de capacidades distintivas, se podrían tomar factores tales como las mejores prácticas, el análisis de la curva de experiencia aprendizaje, la comparativa con la norma del sector que puede provenir de los contactos con las cámaras industriales, y la conexión con un empresario de referencia, contextualizando a la arquitectura de la decisión sobre gestión de recursos, en procesos participativos, flexibles, adaptativos y comprometidos con la mejor propuesta de valor de la empresa PyME.

IV. RECOPILANDO TEORÍA

Considero necesario, recopilar principios inspiradores:

Competencias de las unidades de negocio frente a competencias de las empresas:

La competencia por el futuro no es una competencia entre productos o entre negocios, sino entre empresas, es decir, lo que denominaremos “competencia inter empresarial”. Esto es así por varias razones.

En primer lugar, dado que es improbable que las futuras oportunidades, entren perfectamente dentro de los límites de las unidades estratégicas (UE) existentes, la competencia por el futuro debe ser una responsabilidad de la empresa y no sólo una responsabilidad de los jefes de cada unidad (esta responsabilidad puede ser ejercida por un grupo de directivos de la empresa o, preferiblemente, por un cohorte de jefes de UE que trabajen horizontalmente en toda la organización).

En segundo lugar, las competencias necesarias para acceder a la nueva área de oportunidades, pueden muy bien estar repartidas por una serie de unidades, y es a la empresa a la que le corresponde reunir estas competencias en el punto apropiado de la organización.

En tercer lugar, podría suceder que la inversión y el horizonte temporal necesarios para adquirir las nuevas competencias que se precisan para

acceder a los mercados del futuro, resultarán excesivamente gravosas para los recursos y la paciencia de una única unidad (Hamel y Prahalad, 1999, p.54)

El valor de la marca:

El negocio y la fórmula de P&G para el éxito, consiste en la construcción de marcas de consumo: desarrollar y ofrecer productos con unas características y asociaciones de valor para los consumidores en comparación con otras alternativas. El ideal es desarrollar unas características que mejoren el desempeño y hagan que los productos de P&G sean superiores a los de la competencia. Asimismo, las asociaciones deben proporcionar a los consumidores una sensación de tranquilidad, seguridad y confianza. Una marca fuerte promete una experiencia positiva y crea una relación duradera. Por consiguiente, la compañía, se esfuerza por lograr que la compra de una marca de P&G, sea la mejor decisión y que su aplicación sea una fuente de completa satisfacción. Como lo expresa A.G. Lafley, la compañía triunfa en los dos "momentos de verdad": cuando un consumidor opta por comprar un producto de P&G en lugar de otra alternativa, y cuando el consumidor utiliza ese producto de P&G. (Dyer, Dalzell y Olegario, 2005, p.639) (Procter & Gamble, Informe anual para 2002)

Un desarrollo financiable:

No obstante, a medida que proliferan las tecnologías, que los productos se desarrollan con base en tecnologías múltiples, que los clientes se hacen más exigentes y aumenta la presión para obtener un retorno más rápido sobre la inversión, muy pocas firmas probablemente están en capacidad de sobrevivir con base en sus propios recursos. Es posible que la respuesta sea, una creciente tendencia hacia el outsourcing (suministro externo) o la concentración de convenios más sofisticados entre las empresas. (Buckley, 1999, p. 12)

Caracterización de los recursos en las PyMEs:

Los recursos de la empresa pueden clasificarse en financieros, físicos, humanos, relacionales y tecnológicos (Grant, 1991). Algunos estudios han puesto de manifiesto la importancia de los dos primeros tipos para las Pymes; sin embargo trabajos recientes destacan la importancia de intangibles como

conocimiento y experiencia, reputación, relaciones y una base firme de clientes y empleados en la construcción de ventajas competitivas sostenibles (Lichtenstein y Brush, 2001). En el caso de las Pymes nos encontramos además con que se trata de empresas vinculadas a la figura de un empresario, que también puede considerarse como un recurso (Alvarez y Busenitz, 2001) –y de primera magnitud– para ellas. (Fernández y Revilla, 2008)

La importancia del análisis de recursos y capacidades:

Como vemos, el análisis de recursos y capacidades, se convierte en un instrumento esencial para el análisis interno, la formulación e incluso la implementación de la estrategia. Por lo tanto, las empresas se deben esforzar en identificar los recursos y las capacidades que tienen a su disposición y evaluarlos para poder determinar si son útiles y adecuados, para conseguir una ventaja competitiva sostenible. Hay que analizar las posibles opciones estratégicas a partir de los recursos y capacidades de que se dispone, sin olvidar que también es importante identificar aquellos que se pueden desarrollar internamente a corto plazo y a los que se puede acceder (mediante alianzas, por ejemplo) (Carrión Maroto, 2007, 121).

Identificación de los recursos y capacidades:

¿Qué oportunidades existen para economizar el uso de los recursos?

¿Cuáles son las posibilidades para usar los recursos existentes, más intensamente y en un más rentable empleo?

Otro aspecto de gran importancia es el hecho de que la creación de capacidades, no es simplemente la acción de ensamblar un conjunto de recursos. Las capacidades implican un patrón de coordinación entre personas y entre éstas y otros recursos. (Grant, 1991)

Encontrando el ancla

Tomo del principio de Thaler y Sunstein, de utilizar el ancla como nudge, Lo tomo como un empujón en sentido positivo (Thaler y Sunstein, 2009, p. 32).

Y tomo como anclaje el valor. El valor de la estrategia para las PyMEs, que independientemente de su volumen de negocios, no dejan de ser empresas.

Porter (como se citó en Amigo, 2009; 2012; 2017) expresa que la verdad fundamental en estrategia, es que una empresa no puede sencillamente serlo todo para todas las personas y hacer un buen trabajo a la vez. La estrategia requiere elecciones. Se debe decidir qué tipo de valor se quiere para entregarlo a quien y no es suficiente ser sólo diferentes: hay que ser diferentes en formas que conlleven un compromiso con otras formas de ser diferentes.

Según Thaler y Sunstein, no se puede todo el tiempo, estar analizando el todo, es decir "el todo nos complica" (Thaler y Sunstein, 2009, pg.30).

Debemos elegir, entonces mi propuesta de ancla, mi empujón suave es decirles a las Pequeñas y Medianas Empresas, tanto las unidades de análisis del período bajo estudio (2010-2013) como las Pequeñas y Medianas Empresas en general, que:

- La gestión de sus recursos está directamente relacionado con lo que nos plantea Porter: elegir ¿Qué valor le vamos a dar a quién?. (Porter citado en Amigo, 2009; 2012; 2017). Este es un principio, coincidente con el de Grant (1991) cuando expresa que la clave de la estrategia competitiva es la definición del negocio. Y la definición del negocio es tan simple como eso, interpretar, reconocer, respetar las necesidades de los clientes, para más luego mejorar su propuesta de satisfacción.

V. REFLEXIONES FINALES

- En el escenario de encontrar la mejor combinación de recursos, para ofrecer a sus clientes la propuesta de valor, la Pequeña y Mediana empresa, se enfrente ante la alternativa de decidir, para que esa combinación de recursos, que implica una erogación, pueda fluir, llegando al destinatario final, como una opción única y diferente.

- Esta decisión no es fácil, puede no ser equilibrada, puede ser tomada por quien se siente dueño de los recursos, e inclina la balanza hacia la

combinación equivocada, entonces el empujón en sentido positivo, permite incorporar el concepto de ayudar a decidir mejor, cuál será la combinación óptima de recursos financieros, físicos, humanos, tecnológicos y de imagen corporativa, para que la propuesta de valor sea percibida como la mejor propuesta de satisfacción, impactando positivamente en la generación de ventajas

- competitivas sostenibles.

IV. PRESENTACIÓN DEL MODELO

IV.1. MATRIZ CC/ME Re

IV.2. MEDICIÓN POR PERCEPCIONES. TECNICAS PROYECTIVAS SOBRE ESTUDIO CUALITATIVO

IV.3. OPINIÓN DE EXPERTOS

IV.1. MATRIZ CC/ME. CONCEPTUALIZACIÓN. CONOCIMIENTO DEL RECURSO/MEDICIÓN. INDICADORES DE GESTIÓN. EVALUACIÓN DEL RECURSO. APLICACIÓN CASO ROSARIO

I. ANÁLISIS EXPLORATORIO DESCRIPTIVO SOBRE INDICADORES DE GESTIÓN

FICHA TÉCNICA

CANTIDAD DE CASOS	190 (Ciento noventa)
POBLACIÓN	10.000 PyMEs
TECNICA DE MUESTREO	Probabilístico, sobre población PyMES ciudad de Rosario, en base a clasificación Ley de PyMEs
INDICE DE CONFIANZA	95 %
MARGEN DE ERROR	0,05 %
HETERPGENEIDAD	15 %
CUESTIONARIO:	Estructurado y Semi Estructurado Con alternativas: Únicas, Múltiples y Abiertas
TECNICA DE RELAVAMIENTO:	El cuestionario mide: 1. Identificación de la categoría de recurso 2. Conceptualización del recurso 3. Medición del Recurso 4. Aplicables a Recursos

	Financieros, Recursos Físicos; Recursos Humanos, Recursos Tecnológicos, Imagen Corporativa
PERÍODO DE EJECUCIÓN:	2013- 2014
UNIDAD DE ANÁLISIS:	PyMEs de la Ciudad de Rosario. Período bajo análisis 2010-2013

Retomando el análisis iniciado en el Capítulo III. 2, en el que el describíamos con indicadores, el nivel de conocimiento sobre la categoría de recurso en las PyMEs, profundizaremos nuestro análisis descriptivo, en cada categoría de recursos, analizando la propensión de las PyMEs a la conceptualización y evaluación de cada categoría de recursos en las PyMEs analizadas, en el período bajo estudio (2010-2013).

Con el objetivo, de comprender e interpretar el comportamiento de las variables de medición utilizadas en cada categoría de recursos, hemos creado la Matriz Conceptualización, Conocimiento del Recurso/ Medición, Indicadores de gestión del Recursos, cuya fundamentación teórica presentamos.

II. MATRIZ CONCEPTUALIZACIÓN, CONOCIMIENTO DEL RECURSO/MEDICIÓN, INDICADORES DE GESTIÓN. (Fuente: elaboración propia)

El objetivo de la matriz, es interpretar y comprender la relación existente entre el nivel de conocimiento y conceptualización que la PyME tiene de cada una de sus categorías de recursos y la utilización de indicadores para dichas categorías.

El nivel de conceptualización y conocimiento, es un concepto apriorístico, que se desarrolla en el momento en que el empresario PyME, toma la decisión de adquisición y/o compra de cada recurso.

Dado que la adquisición y compra del Recurso, como lo expresa Grant (1999), implica un proceso de toma de decisión que debería iniciarse en el requerimiento de su disponibilidad, y que implica una erogación, la que además

debe ser financiada, ya sea por capital propio o ajeno; deberá luego complementarse y prolongarse con su correcto uso y aplicación y en la etapa durante y post uso, por lo que será conveniente evaluar el rendimiento del recurso para poder medir, si la compra fue correcta, se aplicó a la generación de la propuesta de valor de la empresa y luego habrá permitido mediante el proceso de convertirlo en una competencia distintiva, alcanzar la ventaja competitiva sostenible, o por el contrario generó un costo hundido (sunk cost), o sea un concepto no recuperado por los costos.

GRÁFICO 64. MATRIZ CC/ME Re. Fuente. (Elaboración Propia)

MEDICIÓN/EVALUACIÓN	**alto**	**mediano**	**bajo**
CONCEPTUALIZACIÓN/CONOCIMIENTO			
alto	(1)	(2)	(3)
mediano	(4)	(5)	(6)
bajo	(7)	(8)	(9)

Esta matriz de nueve cuadrantes, plantea tres zonas de diferente impacto en la gestión de los recursos, habiendo determinado previamente que significa conceptualización/conocimiento del recurso; evaluación/medición del recurso.

La correcta conceptualización del recurso, en el soporte que implica, el conocimiento de la categoría a través de indicadores y/o variables, que permiten inducir por el comportamiento y nivel de aplicación de la variable, que la PyME, interpreta y comprende la categoría de recurso en cuestión, determina para la PyME, el nivel de oportunidad de desarrollo del recurso.

La evaluación de la categoría de recurso a través de indicadores, suponiendo que la empresa aplica los correctos indicadores de gestión, permite determinar y medir el nivel de desempeño y utilización del recurso, para establecer medidas correctivas y plan de mejoras.

Así podemos determinar tres grandes zonas en la matriz, que a su vez nos plantean tres ecuaciones.

La zona de equilibrio, está representada por la diagonal de la matriz, cuadrantes (1); (5), (9), en la que el nivel de Conceptualización/Conocimiento del recurso, es igual al nivel de medición, evaluación del recurso.

La correcta conceptualización del recurso, representa las oportunidades de desarrollo del recurso.

La correcta evaluación del recurso, representa las oportunidades de mejora del recurso para incluirlo en un plan de construcción de capacidades distintivas.

Las tres ecuaciones posibles son las siguientes:

1. Ecuación de equilibrio: CC Re = ME Re

En esta posición la empresa tiene las mismas posibilidades, tanto de desarrollar el recurso como de convertirlo en una capacidad distintiva, pero deberá ser muy estricta en la medición de ambos miembros, pues un desajuste en cualquiera de ellas, podría llegar a generar un mal uso del recurso, que en el caso de recursos a desarrollar, puede convertirse en la auto amenaza, generando automáticamente una oportunidad para los competidores.

2. CC Re > ME Re

En esta posición, la empresa tiene mayor capacidad de conocer y conceptualizar su recurso que de evaluarlo post utilización y aplicación.

Esta es una posición que puede darse por varias situaciones:

- La empresa sabe del valor del recurso pero todavía no dispone de capacidad para adquirirlo y utilizarlo, ya sea por falta puntual de capacidad de compra, como de información para mejorar la toma de decisión, aunque sí disponga de la capacidad y posibilidad de evaluarlo, no lo está haciendo, pues no se lo plantea estratégicamente, con sus implicancias negativas en la construcción de su perfil y ventaja competitiva. Por lo que una posición de mejora de esta situación se deberá basar en no perder de vista la importancia de la categoría, apuntalando la correcta decisión de: qué comprar, cuando comprar, cómo utilizarlo, medirlo y apalancarlo

- La empresa en esta posición, si no está realizando los controles de gestión y desempeño, asume la amenaza de consumir el recurso, como consecuencia de su mal uso, perdiendo oportunidades de construir capacidades distintivas, cediendo sus potenciales ventajas competitivas, pasando de ventajas competitivas temporales a desventajas competitivas.

3. CCRe< ME Re

En esta posición, la empresa tiene menor capacidad de conocer y conceptualizar su recurso que de evaluarlo post utilización y aplicación. Esta es una posición que puede darse por varias situaciones:

- La empresa no dispone de información necesaria y suficiente sobre el valor del recurso, aunque dispone de capacidad para adquirirlo y utilizarlo, como consecuentemente también de evaluarlo, lo que puede generar por un lado, compras innecesarias con su correspondiente impacto negativo en la gestión de las otras categorías de recursos, por lo que una posición de mejora de esta situación se deberá basar en no perder de vista la importancia de la categoría en la construcción de valor para el negocio de la empresa, y establecerla como un objetivo de adquisición y mejora en el futuro hasta transformarlo en una capacidad distintiva, que también permita desarrollar y proteger la ventaja competitiva sostenible de la empresa.

- Si bien la empresa en esta posición, no está consumiendo el recurso, como consecuencia del mal uso del recurso, porque sí está controlando desempeño, puede estar perdiendo oportunidades de construir capacidades distintivas, al no aprovechar todas las oportunidades de desarrollo existentes y no visualizadas.

RECURSOS FINANCIEROS

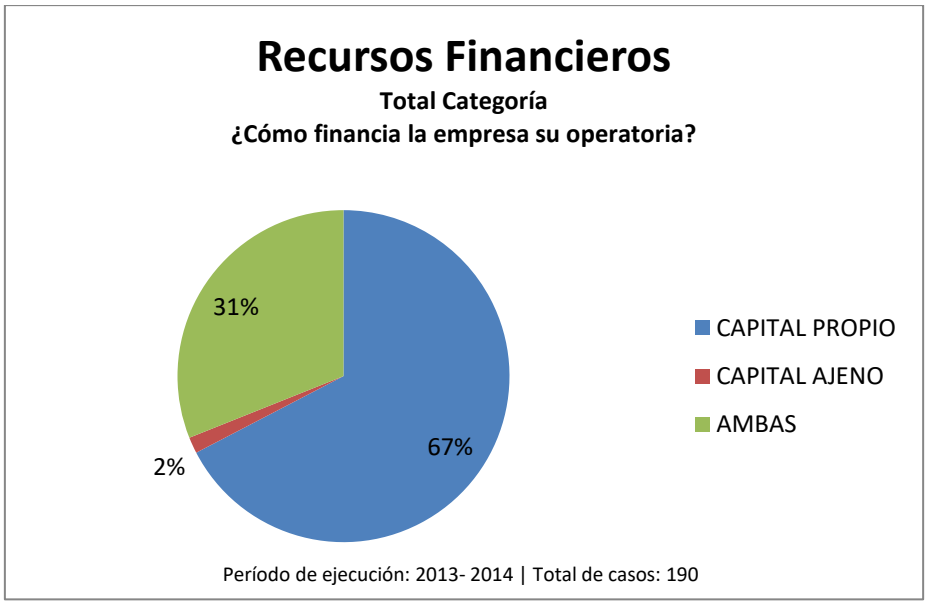
Los recursos financieros, al analizar su conceptualización están representados por indicadores tales como la capacidad de endeudamiento y la generación de recursos internos para determinar su capacidad de inversión y persistencia cíclica.

En su nivel de medición, estos indicadores están representados por el ratio de endeudamiento, el ratio cash-flow neto a inversión y la calificación financiera.

I. Indicadores que muestran el nivel de conceptualización de la categoría del recurso en el total general (Período bajo estudio)

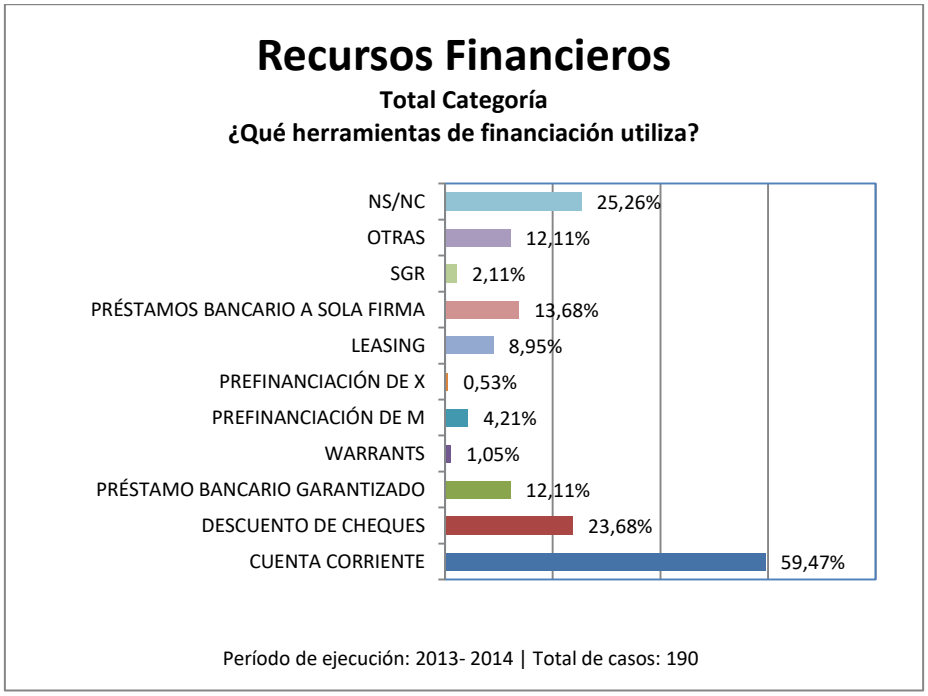
I.1. Financiación de la operatoria de la empresa, en el período bajo estudio

GRAFICO 65. FINANCIACIÓN DE LA OPERATORIA DE LOS RECURSOS FINANCIEROS. Período 2010-2013. Fuente: Elaboración Propia



I.2. Herramientas de financiación utilizadas

GRAFICO 66. HERRAMIENTAS DE FINANCIACIÓN DE LA OPERATORIA DE LOS RECURSOS FINANCIEROS. Período 2010-2013. Fuente: Elaboración Propia



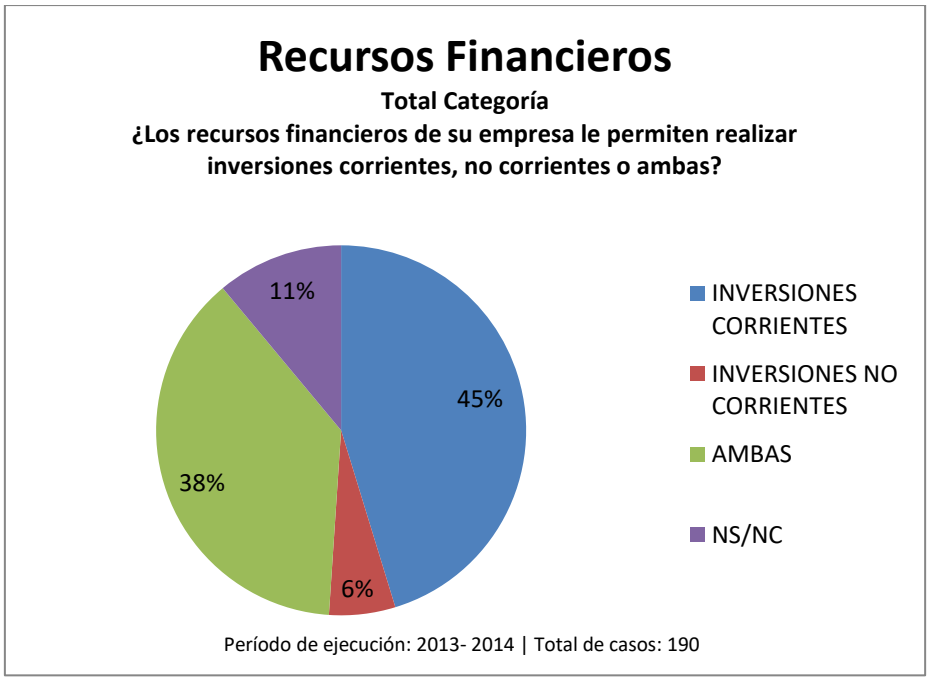
¿Qué herramientas de financiación utiliza?	100,00%	190	Orden
CUENTA CORRIENTE	59,47%	113	1
DESCUENTO DE CHEQUES	23,68%	45	2
PRÉSTAMO BANCARIO GARANTIZADO	12,11%	23	4
WARRANTS	1,05%	2	8
PREFINANCIACIÓN DE M	4,21%	8	6
PREFINANCIACIÓN DE X	0,53%	1	
LEASING	8,95%	17	5
PRÉSTAMOS BANCARIO A SOLA FIRMA	13,68%	26	3
SGR	2,11%	4	7
OTRAS	12,11%	23	4
NS/NC	25,26%	48	

Observamos que en el total general las herramientas de financiación más utilizadas son:

Herramientas	%	Total casos
Cuenta Corriente	59,47	113
Descuento de Cheques	23,68	45
Préstamos Bancarios a sola firma	13,68	26
Préstamos Bancarios garantizados	12,11	23
Leasing	8,95	17

I.3. Aplicación de los Recursos Financieros a Inversiones Corrientes, No Corrientes o Ambas.

GRAFICO 67. APLICACIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS A INVERSIONES CORRIENTES Y NO CORREINTES. Período 2010-2013. Fuente: Elaboración Propia



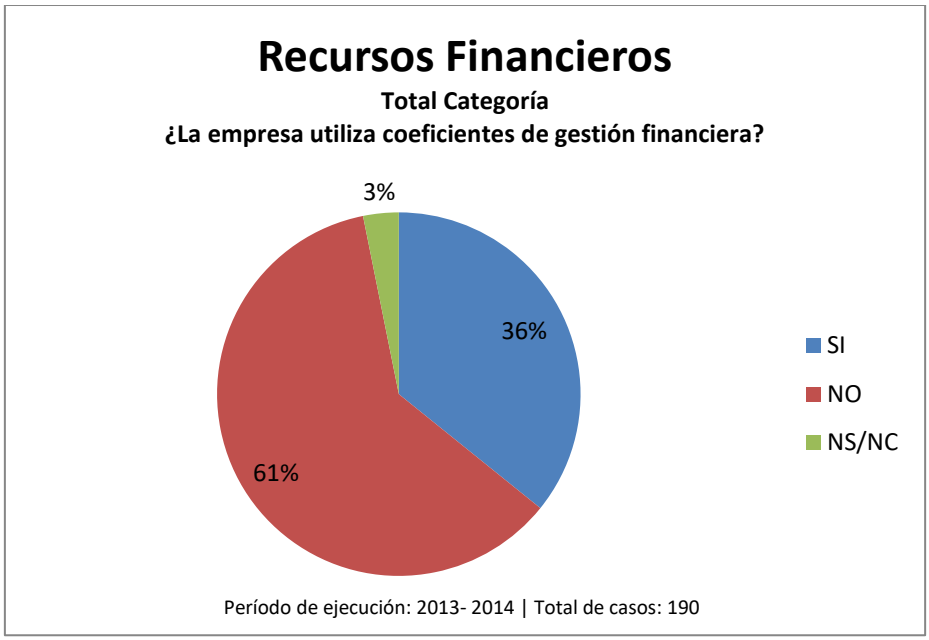
Observamos que la aplicación de los Recursos Financieros a Inversiones Corrientes, representan el 45 % en el total de la muestra, mientras que la aplicación simultánea a Inversiones corrientes y no corrientes, representa un 38 % de la muestra.

II. Indicadores que muestran la medición/evaluación de la categoría del recurso en el total general (Período bajo estudio)

II.1. Utilización de indicadores de Gestión Financiera

GRAFICO 68. UTILIZACIÓN DE COEFICIENTES DE GESTIÓN FINANCIERA . Período 2010-2013. Fuente: Elaboración Propia

Total General

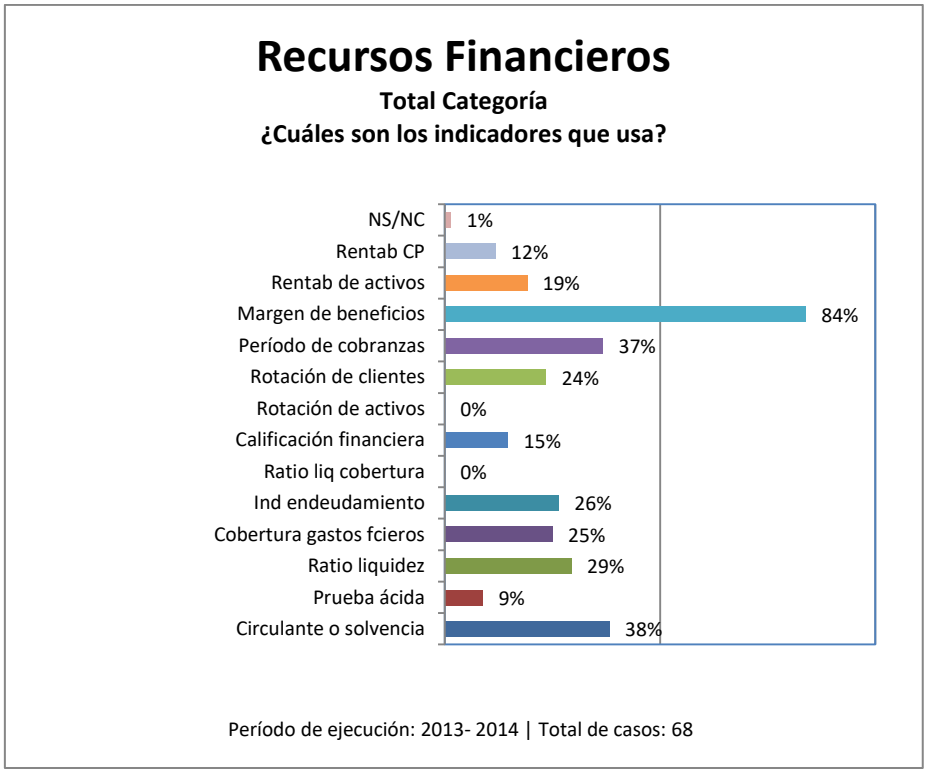


Del total de casos analizados, el 36 % de las PyMEs utilizan coeficientes de gestión financiera, mientras que el 61 % de la muestra no utiliza coeficientes de gestión financiera.

II.2. Indicadores Utilizados

Total General

GRAFICO 69. RECURSOS FINANCIEROS. COEFICIENTES DE GESTIÓN FINANCIERA UTILIZADOS. Período 2010-2013. Fuente: Elaboración Propia



De los indicadores de gestión utilizados, en el total de las empresas entrevistadas que utilizan indicadores de gestión, (68 casos) observamos que el siguiente orden de preferencias en la utilización de indicadores:

Recursos Financieros

¿Cuáles son los indicadores que usa?	100%	68
Circulante o solvencia	38%	26
Prueba ácida	9%	6
Ratio liquidez	29%	20
Cobertura gastos financieros	25%	17
Índice endeudamiento	26%	18
Ratio liq cobertura	0%	
Calificación financiera	15%	10
Rotación de activos	0%	
Rotación de clientes	24%	16
Período de cobranzas	37%	25
Margen de beneficios	84%	57
Rentabilidad de activos	19%	13
Rentabilidad CP	12%	8
NS/NC	1%	1

De este ranking, si bien el margen de beneficios, es un indicador utilizado en el 84 % de los casos, que implica un indicador económico, con impacto en la ventaja competitiva sostenible, se observa una mayor preponderancia asignada al Recurso Financiero, en la generación de cash flow neto a inversión, dado que entre el orden 2 al 4, se suma la mayor concentración de indicadores referidos a la generación de recursos financieros de corto plazo. Dos indicadores, que tienen alto impacto en la Imagen corporativa, apalancando tanto el corto, como el mediano y el largo plazo, representados por la rotación de clientes, que en definitiva está determinando la capacidad de la Empresa para generar demanda leal y la Calificación Financiera, que determina la posibilidad de la PyME a fuentes de financiamiento de largo plazo, sólo representan el 15 % del total de las empresas entrevistadas.

Conclusión:

MATRIZ CONCEPTUALIZACIÓN/CONOCIMIENTO DEL RECURSO-MEDICIÓN/EVALUACIÓN DEL RECURSO. CATEGORÍA RECURSOS FINANCIEROS

GRÁFICO 70. MATRIZ CC/ME. Re. RECURSOS FINANCIEROS. INDICADORES. Fuente. (Elaboración Propia)

Al analizar las variables indicadoras de Conceptualización/Conocimiento Re – Medición/Evaluación Re, encontramos los siguientes indicadores y podemos inferir la correspondiente matriz.

Referencias de la Matriz:

INDICADORES DE NIVEL DE CONCEPTUALIZACIÓN	
indicadores de nivel de conceptualización baja	
indicadores de nivel de conceptualización baja por antinomia	
indicadores de nivel de conceptualización media	
indicadores de nivel de conceptualización alta	
INDICADORES DE NIVEL DE MEDICIÓN	
indicadores de nivel de medición baja	
indicadores de nivel de medición baja por antinomia	
indicadores de nivel de medición media	
indicadores de nivel de medición alta	

CONCEPTUALIZACIÓN RECURSO FINANCIERO	Capital	H Fin	Inver	CA	CM	CB
Cómo Financia la Operatoria						
Capital Propio	0,67					X
Capital Ajeno	0,02					
Ambos	0,31					
Herramienta de financiación que utiliza						
Cuenta Corriente		0,59				X
Descuento de cheques		0,24				
Créditos a sola firma		0,14				
Créditos con garantía		0,12				
Aplicación Recurso financiero a IC y NC						
Inversiones Corrientes			0,45			X
Inversiones No Corrientes			0,06			X
Ambas			0,38			X
MEDICIÓN/EVALUACIÓN DEL RECURSO				**MA**	**MM**	**MB**
Utilización coeficientes de gestión	**CG**	Ind				
si	0,36				X	
no	0,61				X	
ns/nc	0,03					
Indicadores						
Margen beneficios		0,84			X	
Circulante o solvencia		0,38			X	
Período de cobranza		0,37			X	
Ratio Liquidez		0,29			X	
Índice Endeudamiento		0,26			X	
Cobertura Garantía Financiera		0,25			X	
Rotación de Clientes		0,24			X	
Rentabilidad de Activos		0,15				
Calificación Financiera		0,15				
Rentabilidad CP		0,12				
Prueba Ácida		0,09				
NS/NC					X	
CONCLUSIÓN						
CONCEPTUALIZACIÓN	**BAJA**					
MEDICIÓN	**BAJA**					

GRÁFICO 71. MATRIZ CC/ME. RECURSOS FINANCIEROS. Fuente. (Elaboración Propia)

MEDICIÓN/EVALUACIÓN	alto	mediano	bajo
CONCEPTUALIZACIÓN/CONOCIMIENTO			
alto	(1)	(2)	(3)
mediano	(4)	(5)	(6)
bajo	(7)	(8) CC BAJO ME MEDIO	(9) CC

De acuerdo al análisis de indicadores para conceptualización/conocimiento y medición/evaluación, podemos inferir que las PyMEs, en el total de la muestra analizada, se encuentran ubicadas en cuadrante 8 de la matriz, es decir, Bajo Nivel de Conceptualización/Conocimiento – Medio Nivel de Medición/Evaluación, lo que determina la siguiente situación:

Bajo Nivel de C/C	Medio Nivel de M/E	Diagnóstico
Impacto negativo en el Perfil Competitivo	Impacto medio en el desarrollo de competencias distintivas	Si bien la ecuación no está en equilibrio, la categoría Recurso Financiero, se encuentra en mejor posibilidad de desarrollar competencias distintivas a desarrollar toda la categoría, pues la posición de medición por indicadores, es más favorable que la posición de conocimiento del recurso, pero se corre el riesgo de desarrollar la capacidad distintiva equivocada, dado que el nivel de conocimiento del recurso es bajo.
Bajo nivel de desarrollo de la categoría	Medio nivel de protección y mejora del recurso	Elevar la capacidad de conceptualización/conocimiento del Recurso y de los instrumentos de evaluación y medición para poder desarrollar la categoría en el monto y calificación necesaria y suficiente para financiar operaciones directamente

		relacionadas con la propuesta de valor de la empresa. Incorporándole a la gestión de esta Categoría planteos estratégicos a cargo de las personas correctas, se puede adecuar la mejor estrategia de gestión de recurso, flexible y adaptable a la circunstancia. Para que esto suceda, el empresario PyME, debe conocer su posición, debe ampliar el nivel de conocimiento de las herramientas que propone la categoría, para luego desarrollar la justa ventaja competitiva sostenible.

RECURSOS FISICOS

Los recursos físicos, al analizar su conceptualización están representados por indicadores tales como tamaño, sofisticación técnica y flexibilidad de la planta y equipo, localización y usos alternativos de terrenos y edificios, las reservas de materias primas, constriñen las posibilidades de producción de la empresa y determinan su potencial de costes y su ventaja en calidad.

En su nivel de medición, estos indicadores están representados por el valor de reventa de los activos fijos, la escala de las plantas y los usos alternativos de los activos fijos.

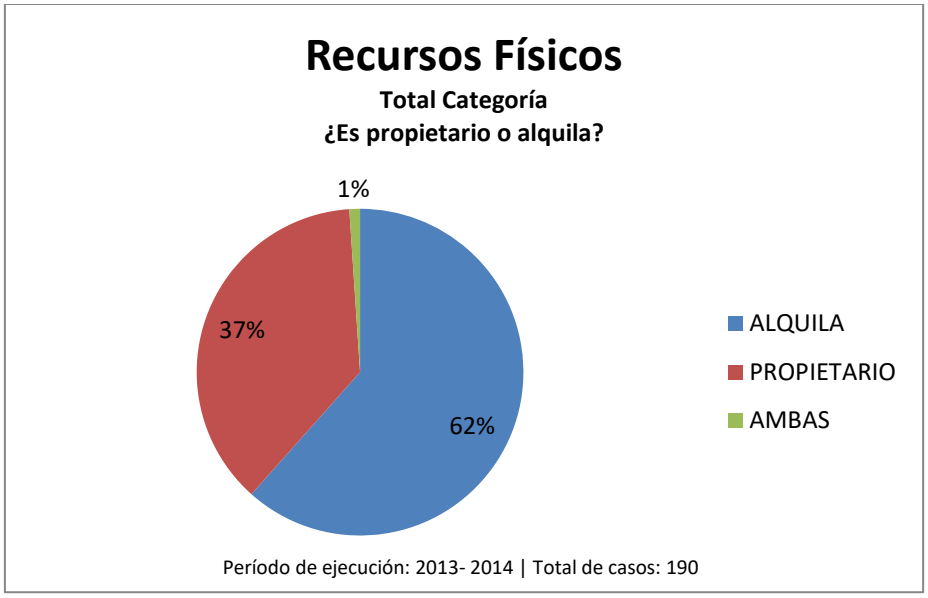
I. Indicadores que muestran el nivel de conceptualización de la categoría del recurso en el total general (Período bajo estudio)

I.1. Alquila o es propietario

Nuestra primera indagación exploratoria fue si en el período bajo análisis, los empresarios PyMEs, eran propietarios o alquilaban. Lo vemos en el próximo gráfico.

Total General

GRAFICO 72. RECURSOS FISICOS. ES PROPIETARIO O ALQUILA. Período 2010-2013. Fuente: Elaboración Propia

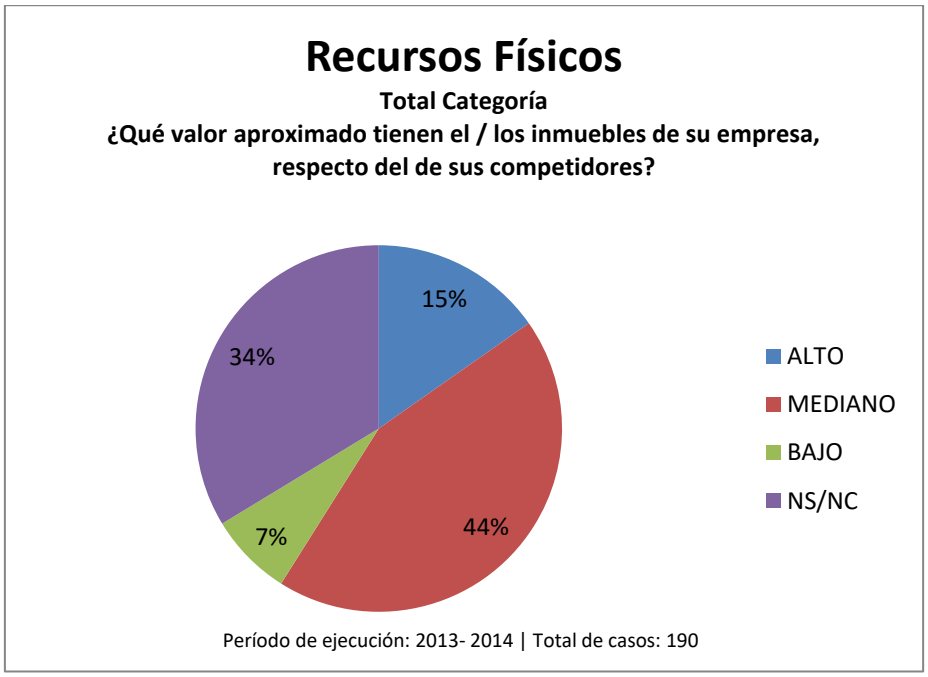


Del total general, el 62 % de los casos entrevistados, alquila sus instalaciones, el 37 % de los casos entrevistados, es propietario de sus instalaciones y un 1 % en parte alquila y en parte es propietario.

Nuestra segunda indagación, indagó sobre el valor relativo de los Recursos Físicos de las PyMEs entrevistadas respecto de los de los competidores

I.2. Valor aproximado de los Inmuebles respecto del de los competidores

GRAFICO 73. RECURSOS FÍSICOS. VALOR APROXIMADO DE LOS INMUEBLES RESPECTO DE LOS DE LOS COMPETIDORES. Período 2010-2013. Fuente: Elaboración Propia



-El 15 % de las PyMEs entrevistadas, considera que el valor de sus inmuebles es alto con respecto al de los competidores.

-El 44 % de las PyMEs entrevistadas, considera que el valor de sus inmuebles es mediano con respecto al de los competidores.

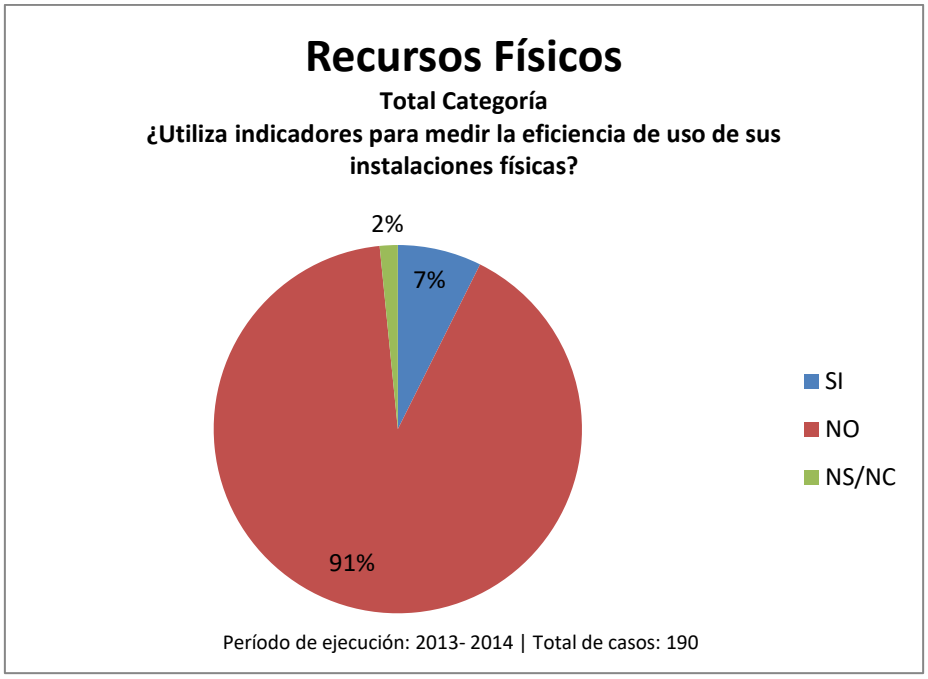
-El 7 % de las PyMEs entrevistadas, considera que el valor de sus inmuebles es bajo con respecto al de los competidores.

-El 34 % de las PyMEs entrevistadas, no conoce el valor comparativo de sus inmuebles con respecto al de los competidores.

II. Indicadores que muestran la medición/evaluación de la categoría del recurso en el total general (Período bajo estudio)

II.1. Utilización de indicadores para medir la eficiencia de uso de las instalaciones físicas.

GRAFICO 74. RECURSOS FÍSICOS. UTILIZACIÓN DE INDICADORES PARA MEDIR LA EFICIENCIA DE USO DE LAS INSTALACIONES FÍSICAS. Período 2010-2013. Fuente: Elaboración Propia



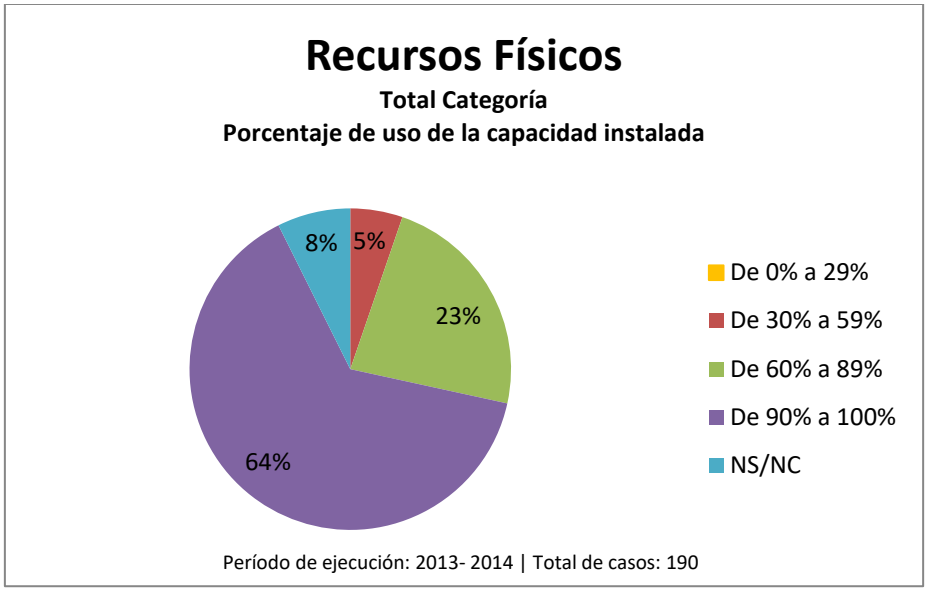
-El 91 % de las PyMEs entrevistadas, no utiliza indicadores para medir el uso de sus instalaciones físicas

-El 7 % de las PyMes entrevistadas, utiliza indicadores para medir el uso de sus instalaciones físicas.

-El 2 % de las PyMEs entrevistadas, no considera este aspecto.

II.2. Porcentaje de uso de la capacidad instalada instalaciones físicas.

GRAFICO 75. RECURSOS FÍSICOS. PORCENTAJE DE USO DE LA CAPACIDAD INSTALADA. Período 2010-2013. Fuente: Elaboración Propia



En las entrevistas realizadas, se detecta que el uso de la capacidad instalada, es superior al 29 % en las siguientes proporciones:

-El 5 % de las PyMEs entrevistadas, utiliza entre el 30 % al 59 % de la capacidad instalada.

-El 23 % de las PyMEs entrevistadas, utiliza entre el 60 % al 89 % de la capacidad instalada.

-El 64 % de las PyMEs entrevistadas, utiliza entre el 90 % al 100 % de la capacidad instalada.

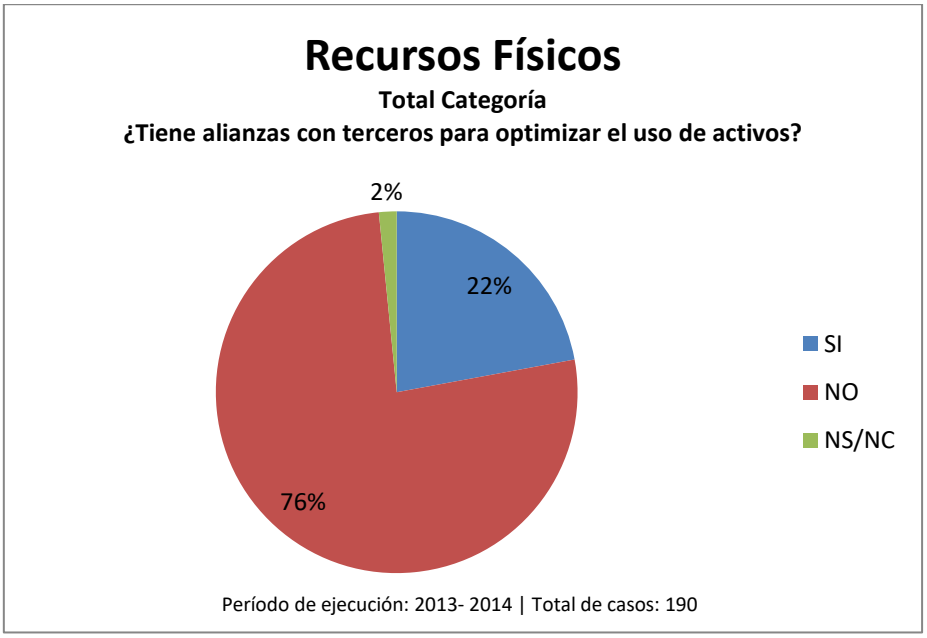
II.3. Usos alternativos de activos

GRAFICO 76. RECURSOS FÍSICOS. USO ALTERNATIVO DE ACTIVOS. Período 2010-2013. Fuente: Elaboración Propia

- El 57 % de las PyMEs entrevistadas, establece que sus activos no tienen más de un uso.
- El 39 % de las PyMEs entrevistadas, establece que sus activos tienen más de un uso.
- El 4 % de las PyMEs entrevistadas, no considera esta apreciación.

II.4. Alianzas con Terceros para Optimización del Recursos

GRAFICO 77. RECURSOS FÍSICOS. ALIANZA CON TERCEROS PARA OPTIMIZACIÓN DEL USO DEL RECURSO. Período 2010-2013. Fuente: Elaboración Propia



Conclusión:

MATRIZ CONCEPTUALIZACIÓN/CONOCIMIENTO DEL RECURSO-MEDICIÓN/EVALUACIÓN DEL RECURSO. CATEGORÍA RECURSOS FISICOS

GRÁFICO 78. MATRIZ CC/ME. Re. RECURSOS FISICOS. INDICADORES.

Fuente. (Elaboración Propia)

Al analizar las variables indicadoras de Conceptualización/Conocimiento Re – Medición/Evaluación Re, encontramos los siguientes indicadores y podemos inferir la correspondiente matriz.

Referencias de la matriz:

INDICADORES DE NIVEL DE CONCEPTUALIZACIÓN	
indicadores de nivel de conceptualización baja	
indicadores de nivel de conceptualización baja por antinomia	
indicadores de nivel de conceptualización media	
indicadores de nivel de conceptualización alta	
INDICADORES DE NIVEL DE MEDICIÓN	
indicadores de nivel de medición baja	
indicadores de nivel de medición baja por antinomia	
indicadores de nivel de medición media	
indicadores de nivel de medición alta	

RECURSOS FISICOS							
PREGUNTA	22	23					
CONCEPTUALIZACIÓN RECURSO FÍSICO					**CA**	**CM**	**CB**
Es Propietario o Alquila	**P/A**	**VCA**					
Propietario	0,37						X
Alquila	0,62						X
Ambos	0,01						
VALOR COMPARATIVO DE SUS ACTIVOS FIJOS							
ALTO		0,15					X
MEDIANO		0,44				X	
BAJO		0,07					
NS/NC		0,34					X
MEDICIÓN/EVALUACIÓN DEL RECURSO					**MA**	**MM**	**MB**
PREGUNTA	**25**	29	30	31			
UT COE MED	**CG**	**UAA**					
si	0,07						
no	0,91						X
ns/nc	0,02						
% USO CAPACIDAD INSTALADA							
0 % a 29 %		0					
30 % a 59 %		0,05					
60 % a 89 %		0,23					
90 % a 100 %		0,64			X		
NS/NC		0,08					
USOS ALTERNATIVOS DE ACTIVOS							
SI			0,39				
NO			0,57				
Ns/nc			0,04		X		
ALIANZAS CON TERCEROS PARA OPTIMIZAR USOS							
SI				0,22			
NO				0,76			
NS/NC				0,02			X
CONCLUSIÓN							
CONCEPTUALIZACIÓN	**BAJO**						
MEDICIÓN	**BAJO**						

Aclaración: si bien en el valor comparativo de activos, relativo a competidores es aproximadamente medio, es relativo con respecto a todas las variables utilizadas para medir la conceptualización del recurso, por eso se resumen en valor bajo.

GRÁFICO 79. MATRIZ CC/ME. RECURSOS FISICOS. Fuente. (Elaboración Propia)

MEDICIÓN/EVALUACIÓN	alto	mediano	bajo
CONCEPTUALIZACIÓN/CONOCIMIENTO			
alto	(1)	(2)	(3)
mediano	(4)	(5)	(6)
bajo	(7)	(8)	(9) CC BAJO ME BAJO

De acuerdo al análisis de indicadores para conceptualización/conocimiento y medición/evaluación, podemos inferir que las PyMEs, en el total de la muestra analizada, se encuentran ubicadas en cuadrante 9 de la matriz, es decir, Bajo Nivel de Conceptualización/Conocimiento – Bajo Nivel de Medición/Evaluación, lo que determina la siguiente situación:

Bajo Nivel de C/C	Bajo Nivel de M/E	Diagnóstico
Impacto negativo en el Perfil Competitivo	Impacto negativo en el desarrollo de competencias distintivas	Si bien la ecuación está en equilibrio, la categoría Recurso Físico, se encuentra en posición de producto perro.
Bajo nivel de desarrollo de la categoría	Bajo nivel de protección y mejora del recurso	Elevar la capacidad de conceptualización/conocimiento del Recurso y de los instrumentos de evaluación y medición para poder desarrollar la categoría en el monto y calificación necesaria y suficiente para potenciar operaciones directamente relacionadas con la propuesta de valor de la empresa. Lo interesante de esta posición es que permite la iniciación de un proceso de gestión de recursos desde cero, al que incorporándole planteos estratégicos a cargo de las personas correctas, se puede adecuar la mejor estrategia de gestión de recurso, flexible y

		adaptable a la circunstancia. Para que esto suceda, el empresario PyME, debe conocer su posición y decidir cambiara o mejorarla.

Un dato muy significativo en esta categoría de recursos, es que el 64 % de la muestra, tiene el porcentaje más alto de capacidad instalada, (90 % a 100 %) esto puede analizarse desde dos puntas de vistas: alta productividad y alto nivel de uso de los activos fijos, pero si lo cruzamos con otra variable de medición cual es si la empresa utiliza indicadores de medición de gestión de la categoría, que en el 91 % de la muestra no utilizan y además en el 76 % de la muestra tampoco tienen implementadas alianzas con terceros para optimizar el uso de sus activos fijos, esto podría llegar a interpretarse como la generación de su propia amenaza, dado que tiene un alto nivel de uso de capacidad instalada pero no se mide la eficiencia, luego esto puede traducirse en sunk cost.

RECURSOS HUMANOS

Los recursos humanos, al analizar su conceptualización están representados por indicadores tales como variables de elección, capacitación y niveles en los que se imparte la capacitación.

En su nivel de medición, estos indicadores están representados la utilización de indicadores de gestión, las cuantificaciones profesionales, la evaluación de desempeño y los niveles de retribución con respecto a la media de la industria.

I. Indicadores que muestran el nivel de conceptualización de la categoría del recurso en el total general (Período bajo estudio)

I.1. Variables de elección de los empleados

GRÁFICO 80. RECURSOS HUMANOS. VARIABLES DE ELECCIÓN DE LOS EMPLEADOS. Fuente. (Elaboración Propia)

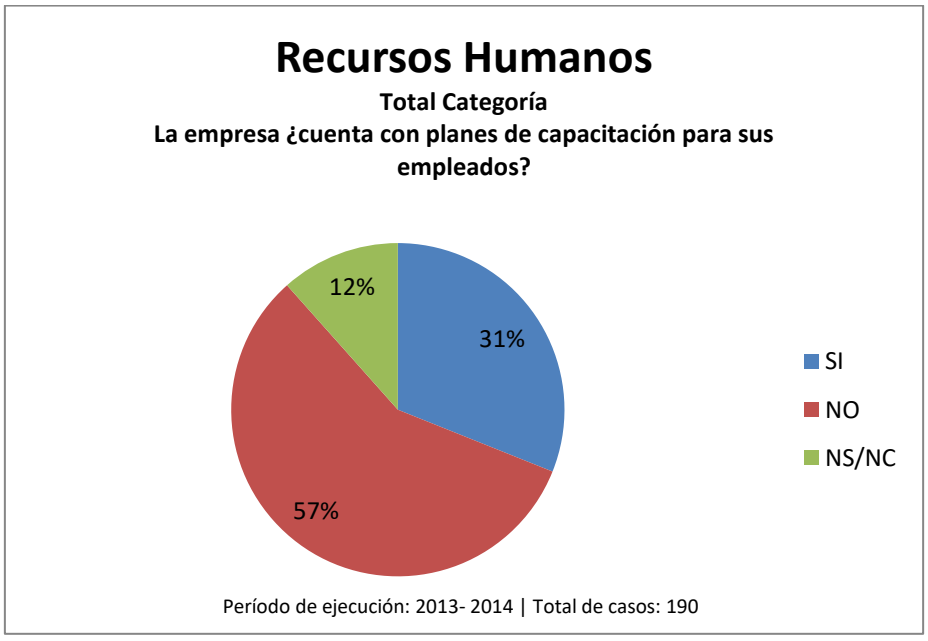
En el total general, la experiencia, es el atributo de mayor valor con el 47 %, pero si sumamos los conocimientos y las habilidades suman el 70 % de importancia, por lo que podríamos inferir que la selección de las personas es una combinación de variables hard y variables soft, adaptables al sector industrial en donde se desarrollan y potencian dichas capacidades.

Asi podemos observar la siguiente distribución de atributos, en la selección de los empleados de las PyMEs entrevistadas.

¿Qué tiene en cuenta a la hora de elegir sus empleados?	100,00%	190
EXPERIENCIA	46,84%	89
CV	22,11%	42
COMUNICACIÓN	28,95%	55
HABILIDADADES	33,68%	64
CONOCIMIENTOS	35,79%	68
PRESENCIA	41,05%	78
OTRAS	11,58%	22
NS/NC	14,74%	28

I.2. Plan de desarrollo y capacitación para empleados

GRAFICO 81. RECURSOS HUMANOS. PLAN DE DESARROLLO Y CAPACITACIÓN PARA EMPLEADOS. Período 2010-2013. Fuente: Elaboración Propia



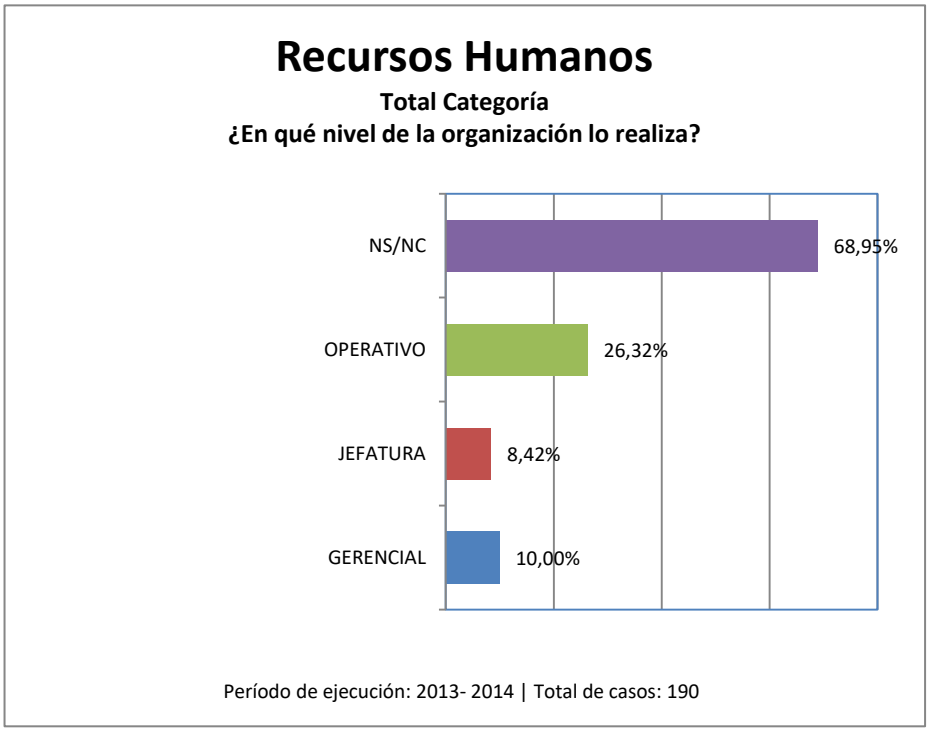
-El 31 % de las PyMEs entrevistadas cuenta con planes de capacitación para sus empleados.

-El 57 % de las PyMEs entrevistadas no cuenta con planes de capacitación para sus empleados.

-El 12 % de las PyMEs entrevistadas, no considera esta alternativa.

I.3. Niveles de la Organización en los que se implementan los planes de capacitación

GRAFICO 82. RECURSOS HUMANOS. NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN EN LOS QUE SE IMPLEMENTAN LOS PLANES DE CAPACIACIÓN. Período 2010-2013. Fuente: Elaboración Propia



-El 10 % de las PyMEs entrevistadas, implementa los planes de capacitación en los niveles gerenciales.

-El 8,42 % de las PyMEs entrevistadas, implementa los planes de capacitación en los niveles de jefatura.

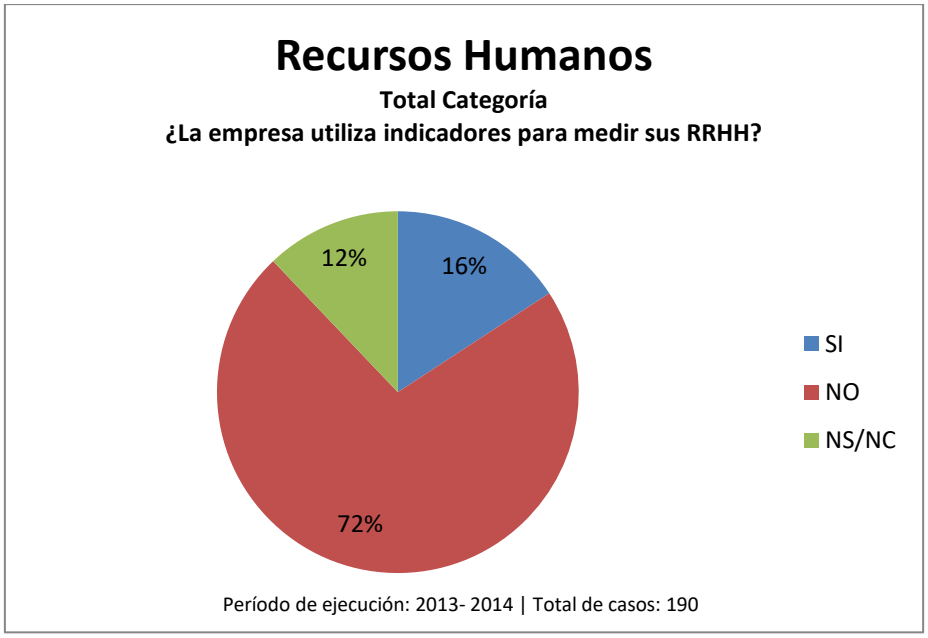
-El 26,32 % de las PyMEs entrevistadas, implementa los planes de capacitación en los niveles operativos.

-El 68,95 % de las PyMEs entrevistadas, no considera esta alternativa.

II. Indicadores que muestran la medición/evaluación de la categoría del recurso en el total general (Período bajo estudio)

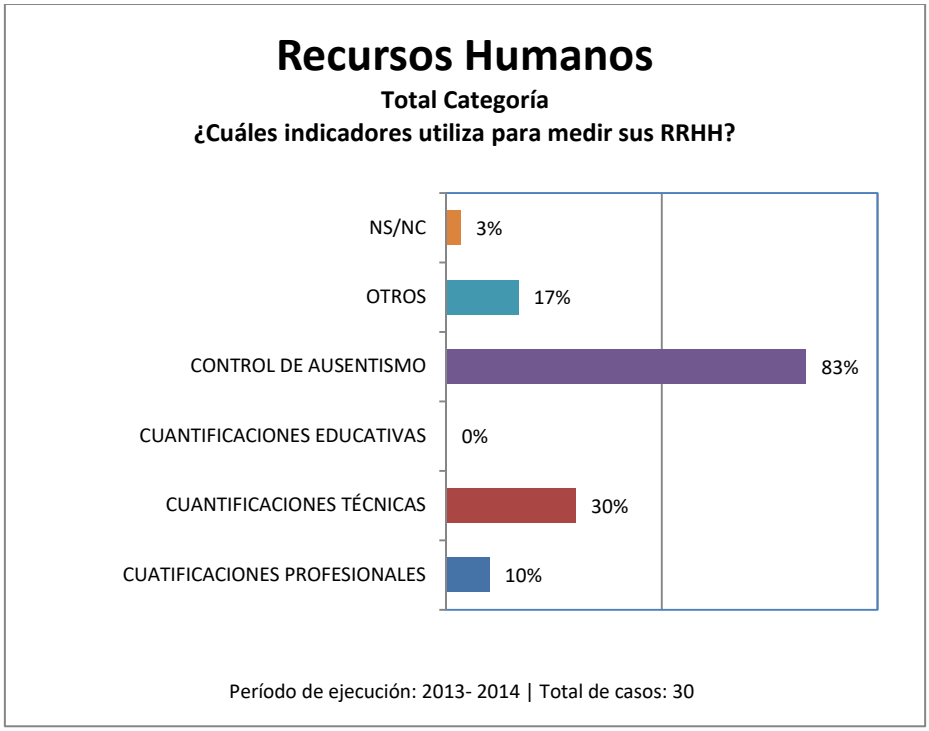
II.1. Utilización de mediciones/indicadores

GRAFICO 83. RECURSOS HUMANOS. UTILIZACIÓN DE INDICADORES. Período 2010-2013. Fuente: Elaboración Propia.



II.2. Indicadores utilizados

GRÁFICO 84. RECURSOS HUMANOS. INDICADORES UTILIZADOS. Período 2010-2013. Fuente: Elaboración Propia.



En el caso de las empresas que utilizan indicadores para medir la gestión de los RR HH, (total casos 30), los indicadores más utilizados son:

- Control de ausentismo: 83 %

- Cuantificaciones técnicas: 30 %

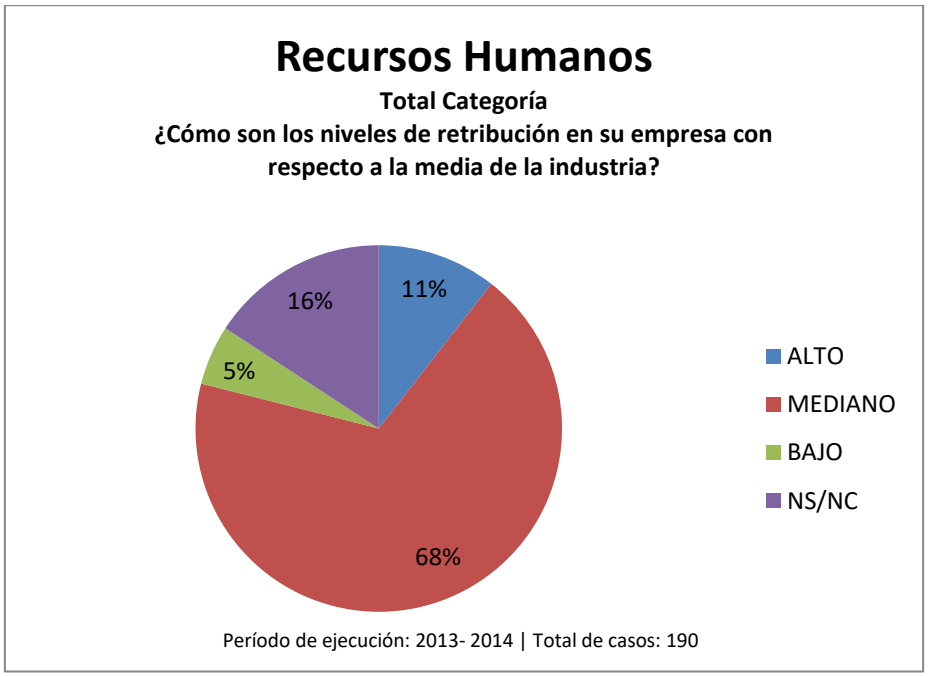
- Cuantificaciones profesionales: 10 %

- Otros: 17 %

- No identificaron indicadores en el 3 % de los casos de las 30 empresas que utilizan indicadores.

II.3. Nivel de retribución con respecto a la media de la industria

GRÁFICO 85. RECURSOS HUMANOS. NIVEL DE RETRIBUCIÓN RESPECTO DE LA MEDIA DE LA INDUSTRIA. Período 2010-2013. Fuente: Elaboración Propia.



Conclusión:

MATRIZ CONCEPTUALIZACIÓN/CONOCIMIENTO DEL RECURSO-MEDICIÓN/EVALUACIÓN DEL RECURSO. CATEGORÍA RECURSOS HUMANOS

GRÁFICO 86. MATRIZ CC/ME. Re. RECURSOS HUMANOS. Fuente. (Elaboración Propia)

Al analizar las variables indicadoras de Conceptualización/Conocimiento Re – Medición/Evaluación Re, encontramos los siguientes indicadores y podemos inferir la correspondiente matriz.

Referencias de la matriz:

INDICADORES DE NIVEL DE CONCEPTUALIZACIÓN	
indicadores de nivel de conceptualización baja	
indicadores de nivel de conceptualización baja por antinomia	
indicadores de nivel de conceptualización media	
indicadores de nivel de conceptualización alta	
INDICADORES DE NIVEL DE MEDICIÓN	
indicadores de nivel de medición baja	
indicadores de nivel de medición baja por antinomia	
indicadores de nivel de medición media	
indicadores de nivel de medición alta	

RECURSOS HUMANOS							
I. Conceptualización							
PREGUNTA	VE	CAPAC	NIVEL				
VARIABLES DE ELECCION					**CA**	**CM**	**CB**
expertise	0,47				X	X	
presencia	0,41				X	X	
conocimientos	0,36				X	X	
habilidades	0,34				X	X	
comunicación	0,29				X	X	
cv	0,22				X	X	
otras	0,12						
NS/NC	0,15						
¿ capacita?							
si		0,34					
no		0,55					X
ns/NC		0,1					X
NIVELES	¿						
gerencial			0,1				X
jefatura			0,08				X
operativo			0,27				X
NS/NC			0,65				X
total conceptualización						**X**	
II. EVALUACIÓN	**UTILIZA I**	**CUALES**	**ED**	**NR**	MA	MM	MB
UTILIZA INDICADORES							
SI	0,16						X
NO	0,72						X
Ns/nc	0,12						X
INDICADORES							
CUANTIFICACIONES PROF		0,10					X
TECNICAS		0,30					X
EDUCATIVAS		0					X
CONTROL DE AUSENTISMO		0,83			X		
OTROS		0,17					X
NS/NC		0,3					X
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO							
SI			0,36				X
NO			0,51				X
NS/NC			0,13				X
NIVELES DE RETRIBUCIÓN							
ALTO				0,11			
MEDIO				0,68		X	
BAJO				0,05			
NS/NC				0,16			

CONCLUSIÓN							
CONCEPTUALIZACIÓN	**MEDIO**					X	
EVALUACIÓN	**BAJO**						X

Aclaración: el control de ausentismo, tiene un alto valor, pero es neutralizado por el resto de los indicadores.

GRÁFICO 87. MATRIZ CC/ME. RECURSOS HUMANOS. Fuente. (Elaboración Propia)

MEDICIÓN/EVALUACIÓN	**alto**	**mediano**	**bajo**
CONCEPTUALIZACIÓN/CONOCIMIENTO			
alto	(1)	(2)	(3)
mediano	(4)	(5)	(6)C Medio E Bajo
bajo	(7)	(8)	(9)

De acuerdo al análisis de indicadores para conceptualización/conocimiento y medición/evaluación, podemos inferir que las PyMEs, en el total de la muestra analizada, se encuentran ubicadas en cuadrante 6 de la matriz, es decir, Nivel medio de Conceptualización/Conocimiento – Bajo Nivel de Medición/Evaluación, lo que determina la siguiente situación:

Medio Nivel de C/C	Bajo Nivel de M/E	Diagnóstico
Mejor capacidad para desarrollar su Perfil Competitivo	Impacto negativo en el desarrollo de competencias distintivas	La ecuación se encuentra a la derecha de la diagonal, por lo que la categoría Recurso Humano, se encuentra en posición de desarrollo
Nivel medio de desarrollo de la categoría	Bajo nivel de protección y mejora del recurso	La capacidad de conceptualización/conocimiento del Recurso Humano, está en posibilidad de desarrollo del recurso. Los instrumentos de

		evaluación y medición, deberían mejorarse para poder desarrollar la categoría, para generar capacidades únicas, sin substitutos, de difícil imitación y de difícil venta, para desarrollar una capacidad distintiva que impacte en la ventaja competitiva sostenible.

RECURSOS TECNOLÓGICOS

Los recursos tecnológicos, al analizar su conceptualización están representados por indicadores tales como: posesión de tecnología protegida, posesión de patentes y disposición de recursos para la innovación.

En su nivel de medición, estos indicadores están representados la utilización de indicadores de gestión, implementación de sistemas de gestión de la calidad, la utilización de asesorías técnicas profesionales y aplicación de TICs.

I. Indicadores que muestran el nivel de conceptualización de la categoría del recurso en el total general (Período bajo estudio)

I.1. Posesión de tecnología protegida

GRÁFICO 88. RECURSOS TECNOLÓGICOS. POSESIÓN DE TECNOLOGÍA PROTEGIDA. Fuente. (Elaboración Propia)

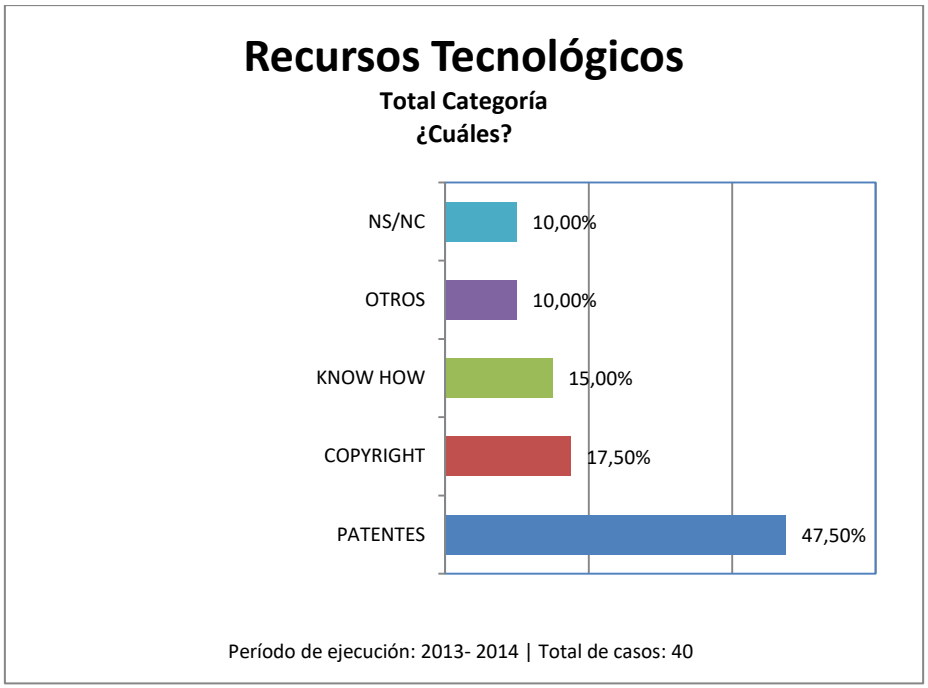
-El 21 % de las empresas entrevistadas tiene tecnología protegida en el período bajo análisis.

-El 76 % de las empresas entrevistadas no tiene tecnología protegida en el período bajo análisis.

-El 3 % de las empresas analizadas, no toma en consideración esta variable.

I.2. Tipo de tecnología protegida

GRÁFICO 89. RECURSOS TECNOLÓGICOS. TIPO DE TECNOLOGÍA PROTEGIDA. Fuente. (Elaboración Propia)



De las empresas que tienen tecnología protegida:

-El 47,5 % lo tiene bajo patentes.

-El 17,50% lo tiene bajo copyright.

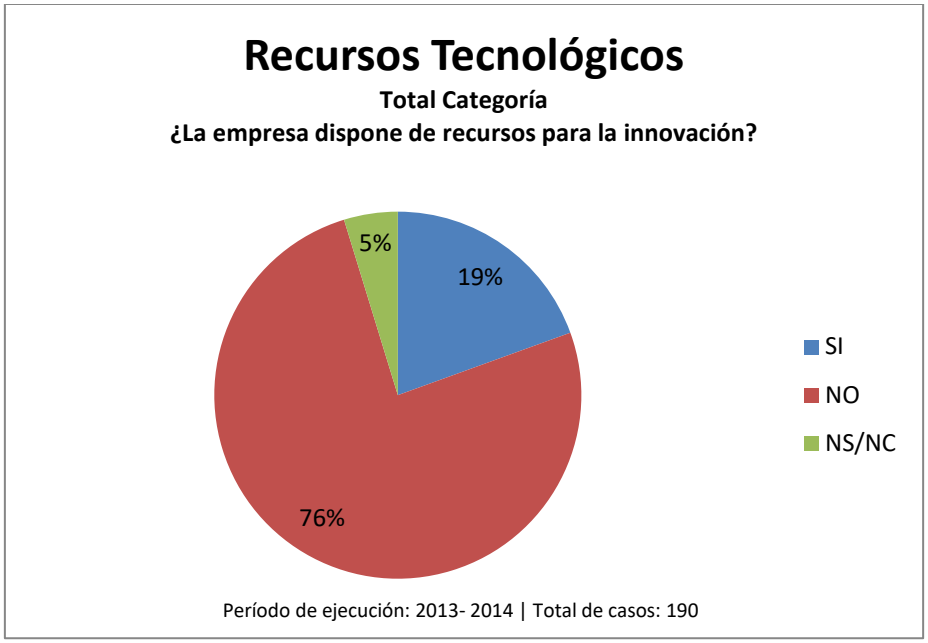
-El 15 % lo tiene bajo know how.

-El 10 % en otras tecnologías protegidas.

-El 10 % no considera esta variable de análisis

I.3. Disposición de Recursos para la Innovación

GRÁFICO 90. RECURSOS TECNOLÓGICOS. DISPOSICIÓN DE RECURSOS PARA LA INNOVACIÓN. Fuente. (Elaboración Propia)



-El 19 % de las empresas entrevistadas dispone de recursos para la innovación.

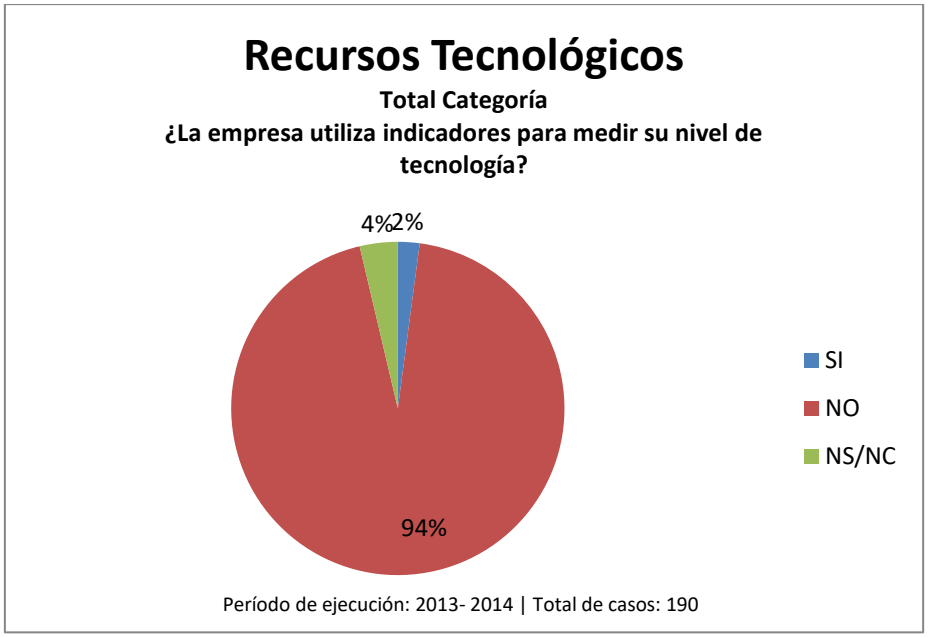
-El 76 % de las empresas entrevistadas no dispone de recursos para la innovación.

-El 5 % de las empresas entrevistas no considera esta variable de análisis.

II. Indicadores que muestran la medición/evaluación de la categoría del recurso en el total general (Período bajo estudio)

II.1. Utilización de mediciones/indicadores

GRÁFICO 91. RECURSOS TECNOLÓGICOS. UTILIZACIÓN DE INDICADORES DE MEDICIÓN. Fuente. (Elaboración Propia)



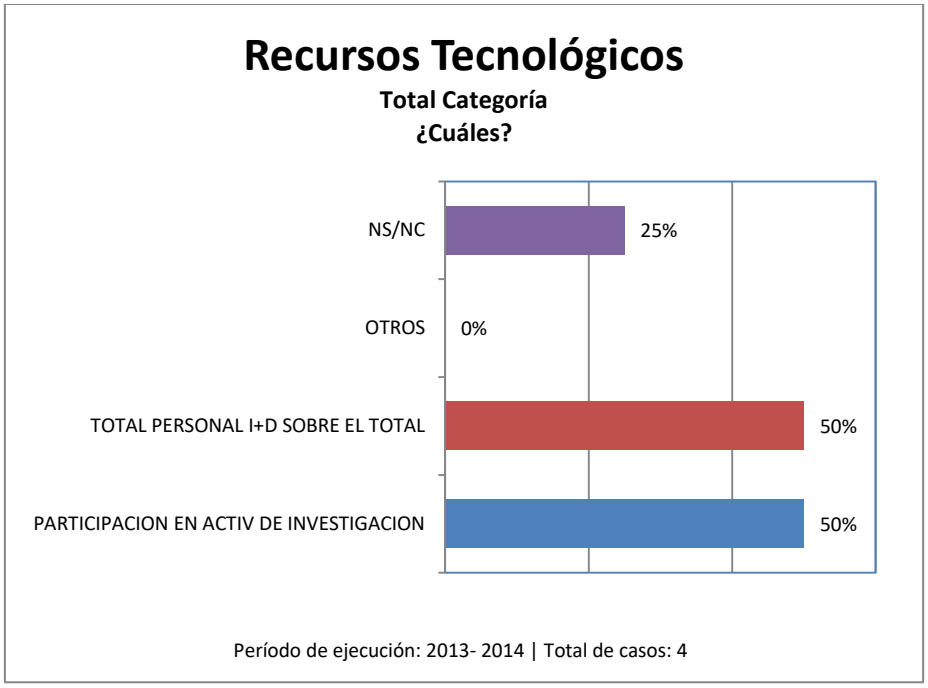
-El 94 % de las empresas entrevistadas no utiliza indicadores de medición de la categoría.

-El 2 % de las empresas entrevistadas utiliza indicadores de medición de la categoría.

-El 4 % de las empresas entrevistadas, no considera esta variable de análisis.

II.2. Indicadores utilizados

GRÁFICO 92. RECURSOS TECNOLÓGICOS. INDICADORES DE MEDICIÓN UTILIZADOS. Fuente. (Elaboración Propia)



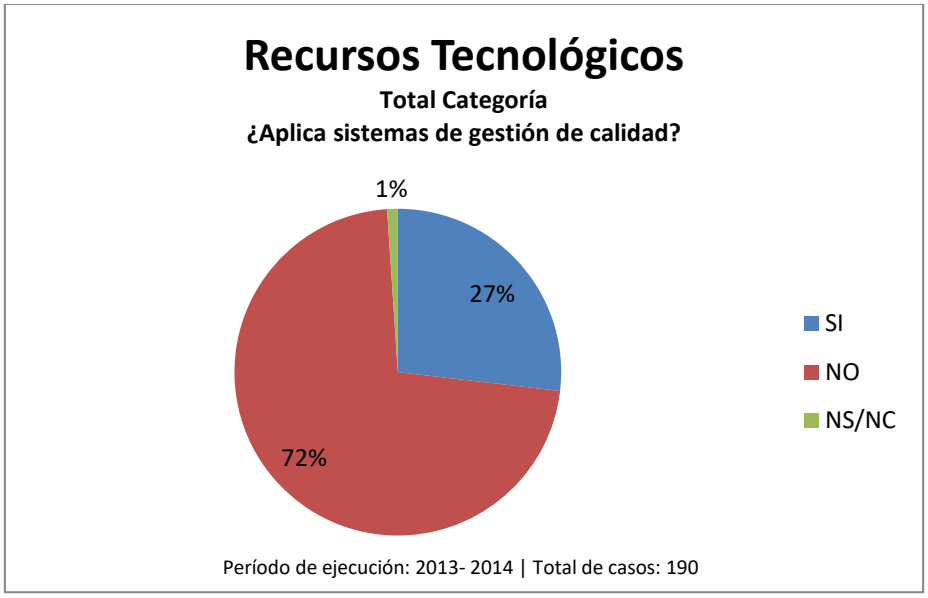
De las empresas que utilizan indicadores de gestión de la categoría de recursos:

-El 50 % de las empresas, tiene en cuenta la participación en actividades de investigación.

-El 50 % de las empresas, tiene en cuenta la participación la participación de personal de I+D sobre el total de personal.

II.3. Aplicación de sistemas de Gestión de la Calidad

GRÁFICO 93. RECURSOS TECNOLÓGICOS. APLICACIÓN DE SGC. Fuente. (Elaboración Propia)



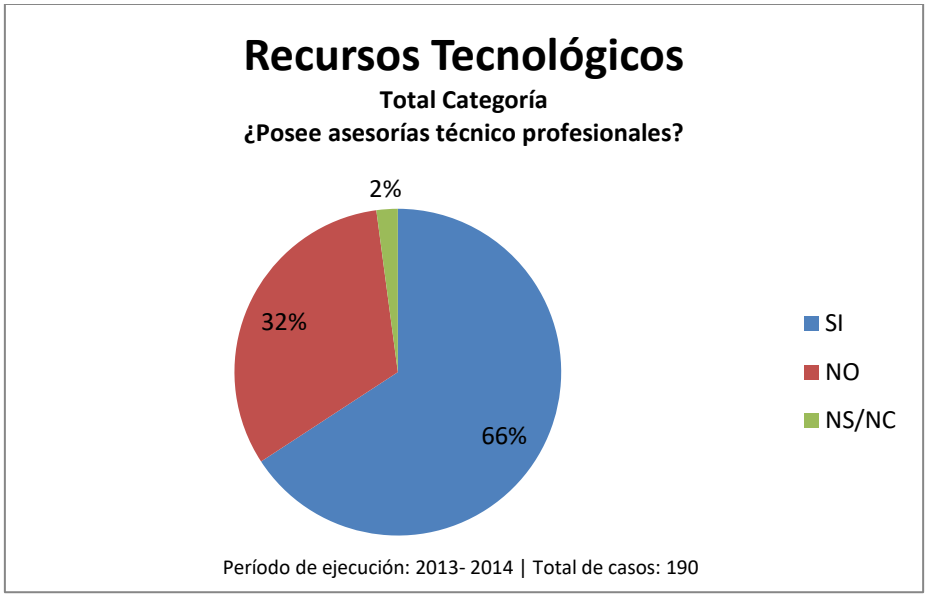
-El 27 % de las empresas entrevistadas, utiliza sistemas de Gestión de la Calidad.

-El 72 % de las empresas entrevistadas, no utiliza sistemas de Gestión de la Calidad.

-El 1 % de las empresas de las empresas entrevistadas, no considera esta variable de análisis.

II.4. Posesión de Asesorías Técnicas Profesionales

GRÁFICO 94. RECURSOS TECNOLÓGICOS. POSESIÓN DE ASESORÍAS TÉCNICAS PROFESIONALES. Fuente. (Elaboración Propia)



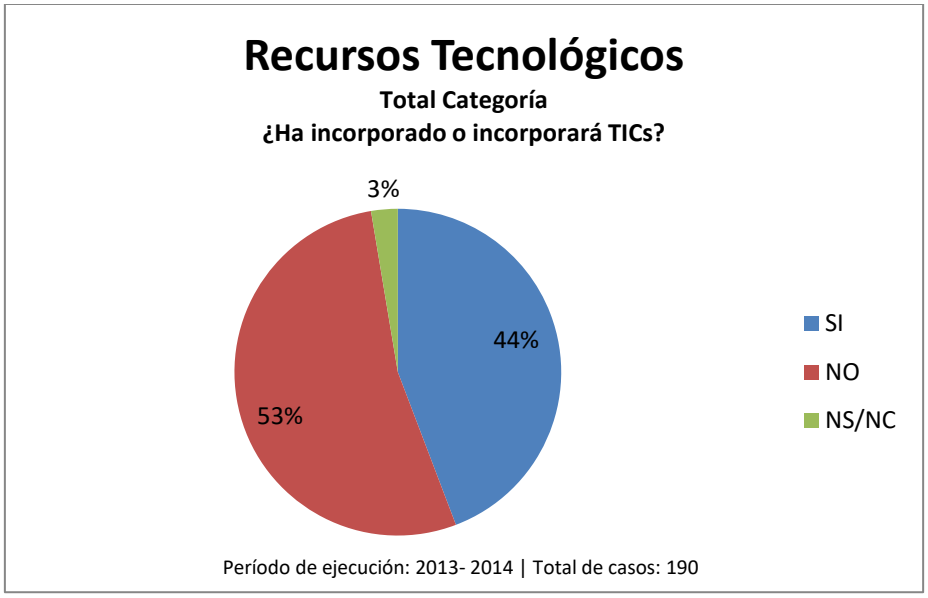
-El 66 % de las empresas entrevistadas, posee asesorías técnico profesionales.

-El 32 % de las empresas entrevistadas, no posee asesorías técnico profesionales.

-El 2 % de las empresas entrevistadas, no considera esta variable de análisis.

II.5. Utilización de TICs.

GRÁFICO 95. RECURSOS TECNOLÓGICOS. UTILIZACIÓN DE TICs. Fuente. (Elaboración Propia)



-El 44 % de las empresas entrevistadas, ha incorporado o incorporará TICs.

-El 53 % de las empresas entrevistadas, no ha incorporado ni incorporará TICs.

-El 3 % de las empresas entrevistadas, no considera esta variable de análisis.

Conclusión:

MATRIZ CONCEPTUALIZACIÓN/CONOCIMIENTO DEL RECURSO-MEDICIÓN/EVALUACIÓN DEL RECURSO. CATEGORÍA RECURSOS TECNOLÓGICOS

GRÁFICO 96. MATRIZ CC/ME. Re. RECURSOS TECNOLÓGICOS. Fuente. (Elaboración Propia)

Al analizar las variables indicadoras de Conceptualización/Conocimiento Re – Medición/Evaluación Re, encontramos los siguientes indicadores y podemos inferir la correspondiente matriz.

Referencias de la matriz:

INDICADORES DE NIVEL DE CONCEPTUALIZACIÓN	
indicadores de nivel de conceptualización baja	
indicadores de nivel de conceptualización baja por antinomia	
indicadores de nivel de conceptualización media	
indicadores de nivel de conceptualización alta	
INDICADORES DE NIVEL DE MEDICIÓN	
indicadores de nivel de medición baja	
indicadores de nivel de medición baja por antinomia	
indicadores de nivel de medición media	
indicadores de nivel de medición alta	

MATRIZ CC/MI RECURSOS TECNOLÓGICOS						
CONCEPTUALIZACIÓN RECURSO FINANCIERO	**TP**	**PATENTES**	**RE I**	**CA**	**CM**	**CB**
Tiene tecnología protegida						
si	0,2					X
no	0,75					
ns/nc	0,05					
Tiene patentes. Cuáles						
Patentes		0,48				X
Copywright		0,18				
Know How		0,15				
Otros		0,10				
ns/nc		0,10				
Dispone de Recursos para la Innovación						
si			0,19			X
no			0,76			
ns/nc			0,05			
MEDICIÓN EVALUACIÓN DEL RECURSO				MA	MM	MB
Utilización coeficientes de gestión	**CG**	Ind				
si	0,02					X
no	0,94					X
ns/nc	0,04					
Indicadores						
% Actividades de Investigación		0,011				X
Personal I+D		0,02				X
ns/nc		0,97				X
Aplica SGC						
si		0,27				X
no		0,72				X
ns/nc		0,01				
Posee Asesorías Técnicos Profesionales						
si		0,66		X		
no		0,32				
ns/nc		0,02				
Aplica o aplico TICs						
si		0,44			X	
no		0,53				X
ns/nc		0,03				
CONCLUSIÓN						
CONCEPTUALIZACIÓN	**BAJA**					
MEDICIÓN EVALUACIÓN DEL RECURSO	**BAJA**					

GRÁFICO 97. MATRIZ CC/ME. RECURSOS TECNOLÓGICOS. Fuente. (Elaboración Propia)

MEDICIÓN/EVALUACIÓN	alto	mediano	bajo
CONCEPTUALIZACIÓN/CONOCIMIENTO			
alto	(1)	(2)	(3)
mediano	(4)	(5)	(6)
bajo	(7)	(8)	(9) CC BAJO ME BAJO

De acuerdo al análisis de indicadores para conceptualización/conocimiento y medición/evaluación, podemos inferir que las PyMEs, en el total de la muestra analizada, se encuentran ubicadas en cuadrante 9 de la matriz, es decir, Bajo Nivel de Conceptualización/Conocimiento – Bajo Nivel de Medición/Evaluación, lo que determina la siguiente situación:

Bajo Nivel de C/C	Bajo Nivel de M/E	Diagnóstico
Impacto negativo en el Perfil Competitivo	Impacto negativo en el desarrollo de competencias distintivas	Si bien la ecuación está en equilibrio, la categoría Recurso Tecnológico, se encuentra en posición de producto perro.
Bajo nivel de desarrollo de la categoría	Bajo nivel de protección y mejora del recurso	Elevar la capacidad de conceptualización/conocimiento del Recurso y de los instrumentos de evaluación y medición para poder desarrollar la categoría en el monto y calificación necesaria y suficiente para potenciar operaciones directamente relacionadas con la propuesta de valor de la empresa. Lo interesante de esta posición es que permite la iniciación de un proceso de gestión de recursos desde cero, al que incorporándole planteos estratégicos a cargo de las personas correctas, se puede adecuar la mejor estrategia de

		gestión de recurso, flexible y adaptable a la circunstancia. Para que esto suceda, el empresario PyME, debe conocer su posición y decidir cambiara o mejorarla.

Datos significativos en esta categoría, están representados por la aplicación de TICs, en el 44 % de las empresas entrevistadas; pero los indicadores negativos son muy altos, por lo que una PyME, que está invirtiendo poco tanto en la conceptualización como en la medición de la categoría, tiene una propensión muy baja a la innovación y a las estrategias de crecimiento y diferenciación para retener su demanda selectiva.

IMAGEN CORPORATIVA

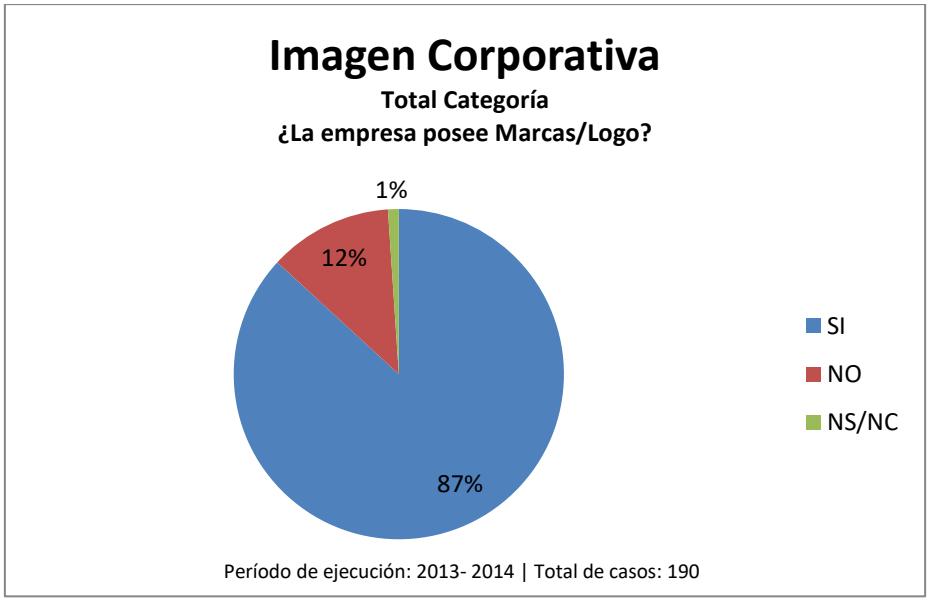
La Imagen Corporativa, al analizar su conceptualización están representada por indicadores tales como: posesión de marca; nivel de devoluciones, programas de fidelización de clientes, alianzas con proveedores, nivel de vínculos con los proveedores.

En su nivel de medición, estos indicadores están representados la utilización de indicadores de gestión, utilización de simbología identificatoria como colores y señaléctica, utilización de uniformes, planes de marcas, la utilización de protocolos

I. Indicadores que muestran el nivel de conceptualización de la categoría del recurso en el total general (Período bajo estudio)

I.1. Posesión de Marcas

GRÁFICO 98. IMAGEN CORPORATIVA. POSESIÓN DE MARCA. Fuente. (Elaboración Propia)



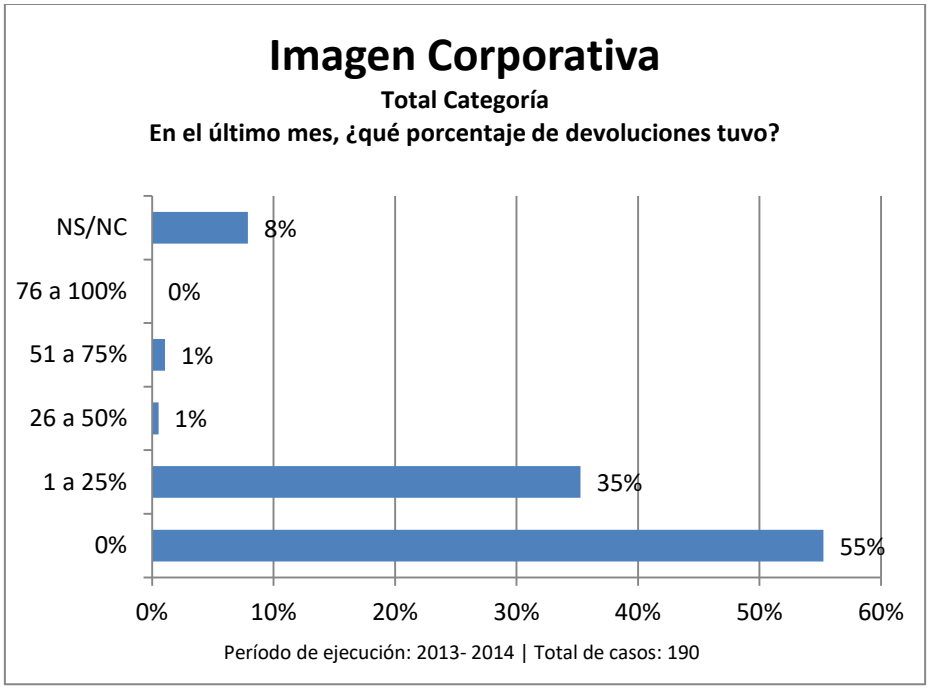
-El 87 % de las empresas entrevistadas, poseen marca y logo.

-El 12 % de las empresas entrevistadas, no poseen marca y logo.

-El 1 % de las empresas entrevistadas, no consideran esta variable.

I.1. Devoluciones

GRÁFICO 99. IMAGEN CORPORATIVA. DEVOLUCIONES. Fuente. (Elaboración Propia)



En el último mes, ¿qué porcentaje de devoluciones tuvo?	100%	190
0%	55%	105
1 a 25%	35%	67
26 a 50%	1%	1
51 a 75%	1%	2
76 a 100%	0%	0
NS/NC	8%	15

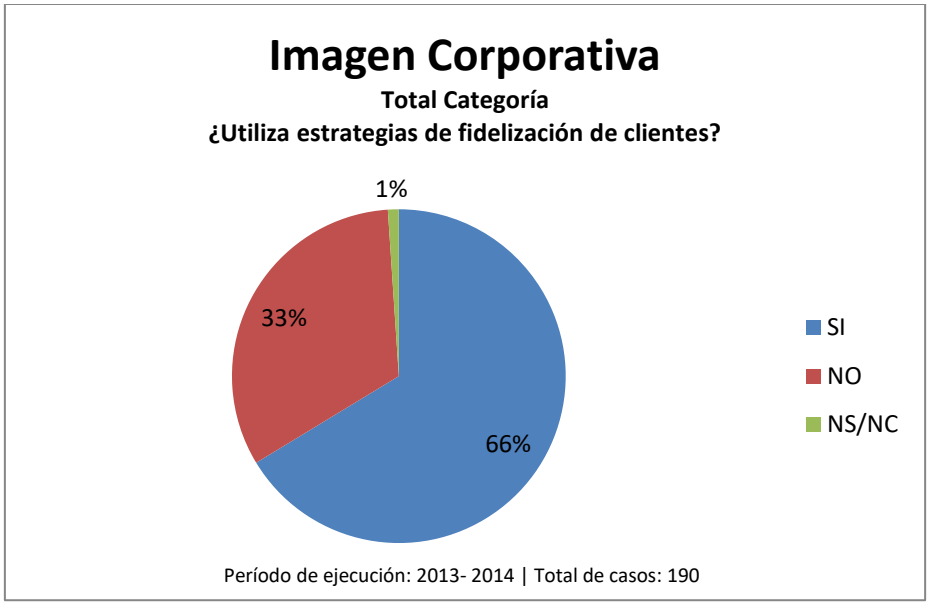
-El 55 % de las empresas analizadas, no tuvo devoluciones en el último mes.

-El 35 % de las empresas analizadas, tuvo hasta un 25 % devoluciones en el último mes.

-El 10 % restante, de las empresas analizadas, tuvo devoluciones en proporciones muy bajas.

I.3. Estrategias de fidelización de clientes

GRÁFICO 100. IMAGEN CORPORATIVA. ESTRATEGIAS DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES. Fuente. (Elaboración Propia)



-El 66 % de las empresas entrevistadas, utiliza estrategias de fidelización de clientes.

-El 33 % de las empresas entrevistadas, no utiliza estrategias de fidelización de clientes.

-El 1 % de las empresas entrevistadas, no considera esta variable de análisis.

I.4. Alianzas con Proveedores

GRÁFICO 101. IMAGEN CORPORATIVA. ALIANZA CON PROVEEDORES. Fuente. (Elaboración Propia)

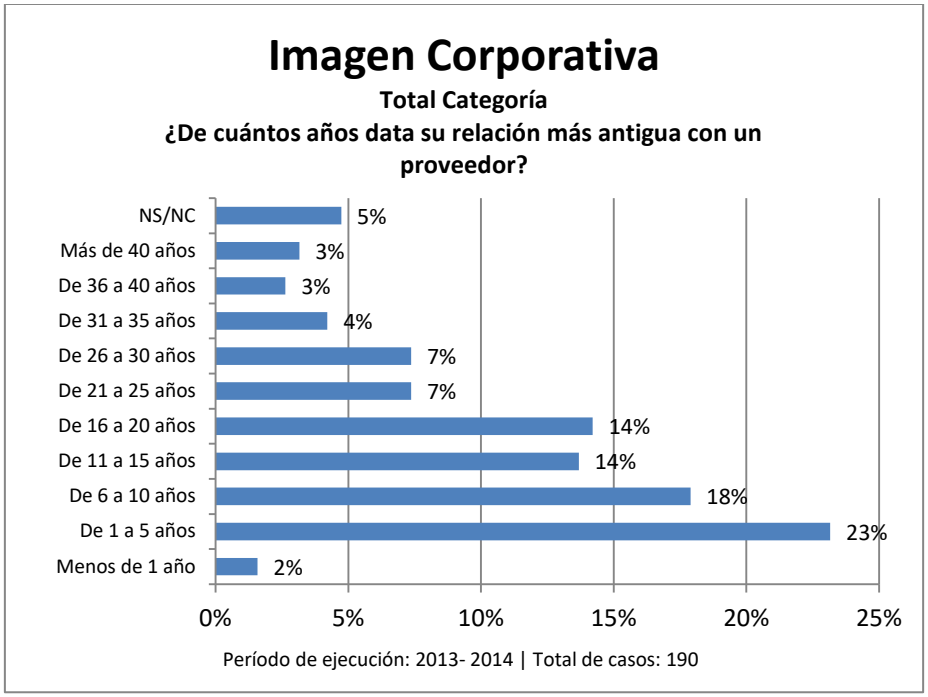
-El 58 % de las empresas entrevistadas, tiene alianza con algunos de sus proveedores.

-El 40 % de las empresas entrevistadas, no tiene alianza con algunos de sus proveedores.

-El 2 % de las empresas entrevistadas, no considera esta variable de análisis.

I.5. Relaciones con proveedores

GRÁFICO 102. IMAGEN CORPORATIVA. RELACIONES CON PROVEEDORES. Fuente. (Elaboración Propia)



¿De cuántos años data su relación más antigua con un proveedor?	100%	190
Menos de 1 año	2%	3
De 1 a 5 años	23%	44
De 6 a 10 años	18%	34
De 11 a 15 años	14%	26
De 16 a 20 años	14%	27
De 21 a 25 años	7%	14
De 26 a 30 años	7%	14
De 31 a 35 años	4%	8
De 36 a 40 años	3%	5
Más de 40 años	3%	6
NS/NC	5%	9

-El 23 % de las empresas entrevistadas, tiene relaciones con proveedores de entre 1 a 5 años.

-El 18 % de las empresas entrevistadas, tiene relaciones con proveedores de entre 6 a 10 años.

-El 14 % de las empresas entrevistadas, tiene relaciones con proveedores de entre 11 a 15 años.

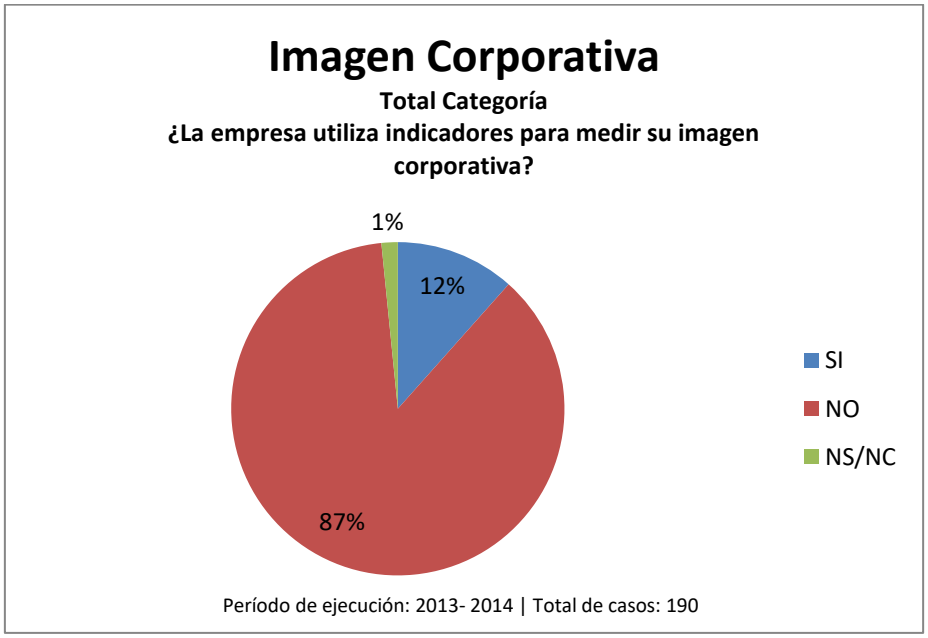
- El 14 % de las empresas entrevistadas, tiene relaciones con proveedores de entre 16 a 20 años.

- En menor proporción para relaciones más antiguas, pero podemos inducir, que las empresas entrevistadas, tienen en aproximadamente un 70 % relaciones con proveedores superiores a 5 años y en un 46 % de hasta 20 años de antigüedad, por lo que podemos afirmar que son relaciones de tipo continuas, esto favorece la propuesta de valor de la empresa, en sus estrategias genéricas, en sus estrategias de crecimiento y en la imagen corporativa.

II. Indicadores que muestran la medición/evaluación de la categoría del recurso en el total general (Período bajo estudio)

II.1. Utilización de mediciones/indicadores

GRÁFICO 103. IMAGEN CORPORATIVA. UTILIZACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN. Fuente. (Elaboración Propia)



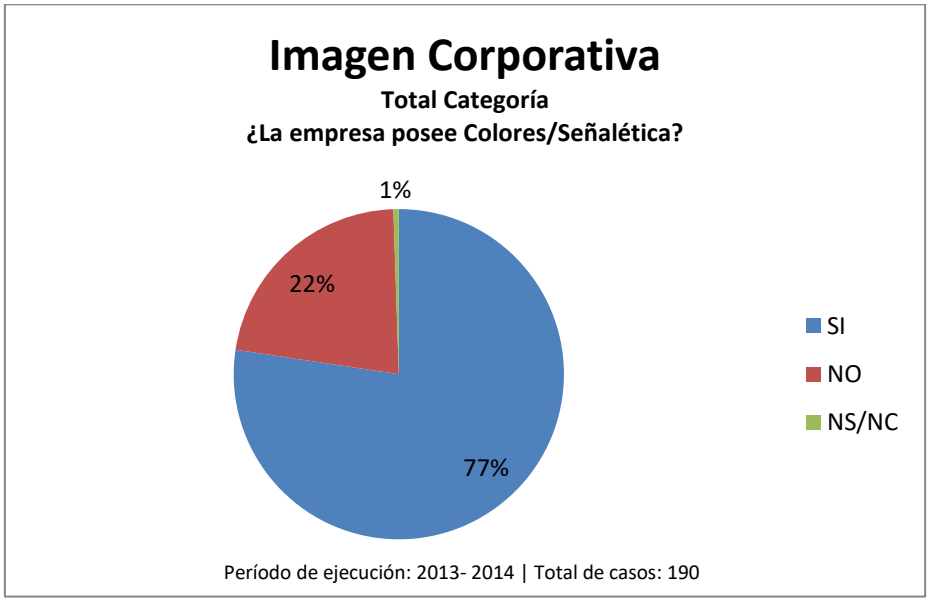
-El 87 % de las empresas entrevistadas, no utiliza indicadores para medir su imagen corporativa.

-El 12 % de las empresas entrevistadas, utiliza indicadores para medir su imagen corporativa.

-El 1 % de las empresas entrevistadas, no considera esta variable de análisis.

II.2. Utilización de Colores y Señaléctica

GRÁFICO 104. IMAGEN CORPORATIVA. UTILIZACIÓN DE COLORES Y SEÑALÉCTICA. Fuente. (Elaboración Propia)



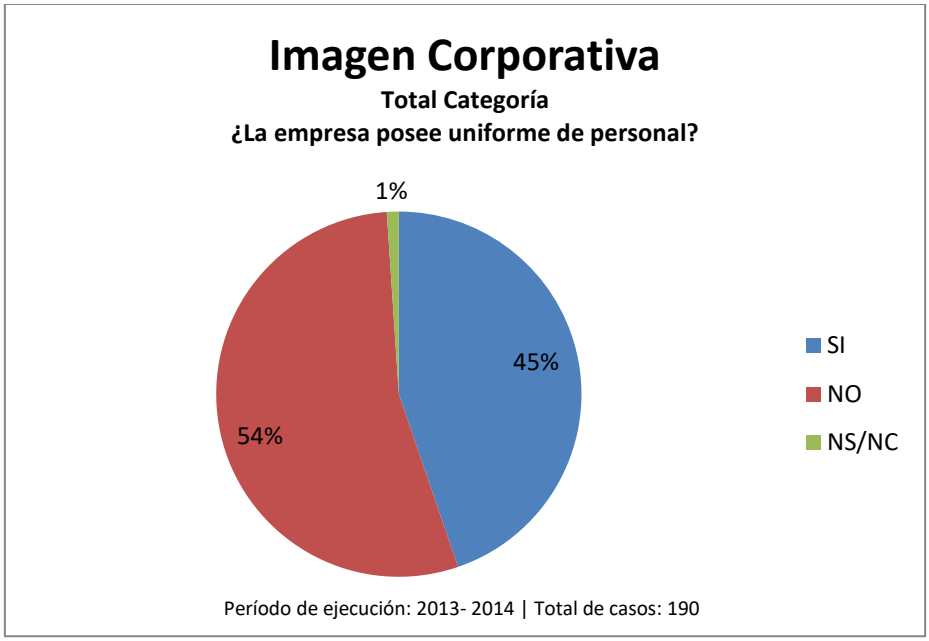
- El 77 % de las empresas entrevistadas, utiliza Colores y Señaléctica.

- El 22 % de las empresas entrevistadas, no utiliza Colores ni Señaléctica.

- El 1 % de las empresas entrevistadas, no considera esta variable de análisis.

II.3. Utilización de Uniformes para el Personal

GRÁFICO 105. IMAGEN CORPORATIVA. UTILIZACIÓN DE UNIFORMES PARA EL PERSONAL. Fuente. (Elaboración Propia)



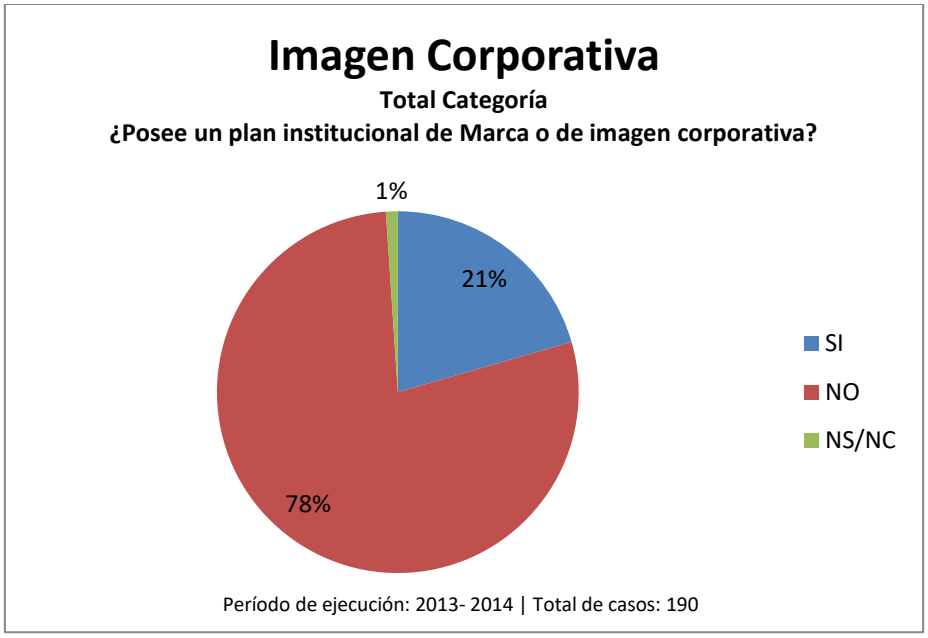
-El 45 % de las empresas entrevistadas, posee uniforme de personal.

-El 54 % de las empresas entrevistadas, no posee uniforme de personal.

-El 1 % de las empresas entrevistadas, no considera esta variable de análisis.

II.4. Plan Institucional de marca

GRÁFICO 106. IMAGEN CORPORATIVA. PLAN INSTITUCIONAL DE MARCA. Fuente. (Elaboración Propia)



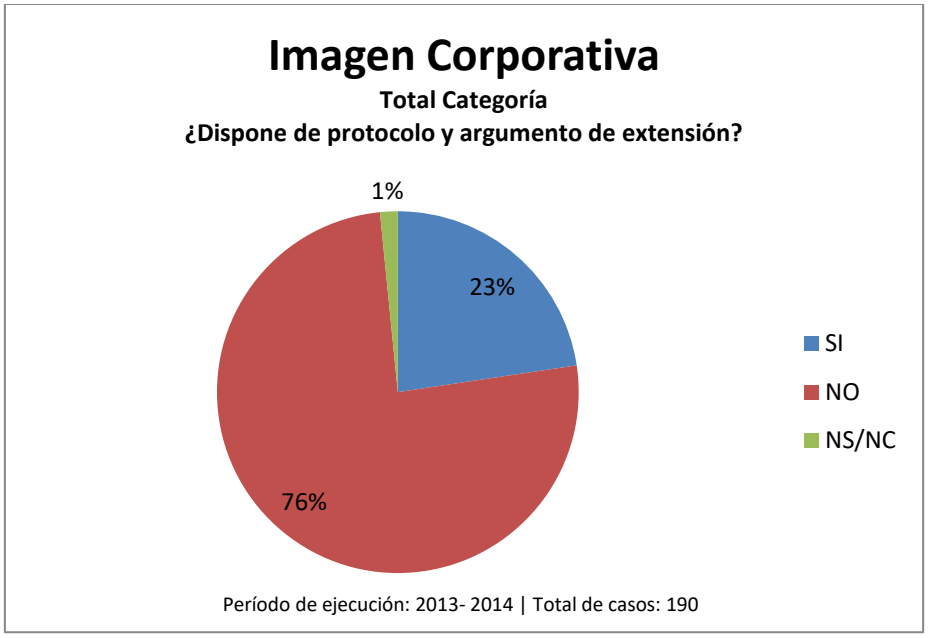
- El 21 % de las empresas entrevistadas, posee plan institucional de Marca o de Imagen Corporativa.

- El 78 % de las empresas entrevistadas, no posee plan institucional de Marca o de Imagen Corporativa.

- El 1 % de las empresas entrevistadas, no considera esta variable de análisis.

II.5. Protocolo y Argumento de Extensión

GRÁFICO 107. IMAGEN CORPORATIVA. PROTOCOLO Y ARGUMENTO DE EXTENSIÓN. Fuente. (Elaboración Propia)



- El 23 % de las empresas entrevistadas, dispone de Protocolo y Argumento de extensión.

- El 76 % de las empresas entrevistadas, no dispone de Protocolo y Argumento de extensión.

- El 1 % de las empresas entrevistadas, no considera esta variable de análisis.

Conclusión:

MATRIZ CONCEPTUALIZACIÓN/CONOCIMIENTO DEL RECURSO-MEDICIÓN/EVALUACIÓN DEL RECURSO. CATEGORÍA IMAGEN CORPORATIVA

GRÁFICO 108. MATRIZ CC/ME. Re. RECURSOS TECNOLÓGICOS. Fuente. (Elaboración Propia)

Al analizar las variables indicadoras de Conceptualización/Conocimiento Re – Medición/Evaluación Re, encontramos los siguientes indicadores y podemos inferir la siguiente matriz.

Referencias de la matriz:

INDICADORES DE NIVEL DE CONCEPTUALIZACIÓN	
indicadores de nivel de conceptualización baja	
indicadores de nivel de conceptualización baja por antinomia	
indicadores de nivel de conceptualización media	
indicadores de nivel de conceptualización alta	
INDICADORES DE NIVEL DE MEDICIÓN	
indicadores de nivel de medición baja	
indicadores de nivel de medición baja por antinomia	
indicadores de nivel de medición media	
indicadores de nivel de medición alta	

MATRIZ CC/MI IMAGEN CORPORATIVA								
CONCEPTUALIZACIÓN I CORPORATIVA	**P MARCAS**	**DEVOLUC**	**FIDEL CLIEN**	**A PROVEE**	**RELAC PROV**	**CA**	**CM**	**CB**
Posee Marcas								
si	0,87					X		
no	0,12							
ns/nc	0,01							
Devoluciones								
0 a 0%		0,55				X		
1 a 25 %		0,35						
26 a 50 %		0,01						
51 a 75 %		0,01						
ns/nc		0,08						
Programas Fidelización de Clientes								
si			0,66			X		
no			0,33					
ns/nc			0,01					
Alianzas con Proveedores								
si				0,66		X		
no				0,33				
ns/nc				0,01				
Relaciones con Proveedores								
1 a 5 años					0.23	X		
6 a 10 años					0,16	X		
11 a 15 años					0,14	X		
MEDICIÓN EVALUACIÓN DEL RECURSO						MA	MM	MB
Utilización coeficientes de gestión	**UCG**	**COL/SEÑA**	**UNIFORMES**	**PM**	**PROTOCOLO**			
si	0,12							
no	0,87							X
ns/nc	0,01							
Colores/ Señaléctica								
si		0,77				X		
no		0,22						
ns/nc		0,01						
Uniformes								
si			0,45				X	
no			0,54				X	
ns/nc			0,01					
Plan de Marca								
si				0,21				
no				0,78				
ns/nc				0,01				
Protocolo y Extensión								
si					0,23			
no					0,76			X

ns/nc					0,01			
CONCLUSIÓN								
CONCEPTUALIZACIÓN	ALTA							
MEDICIÓN EVALUACIÓN DEL RECURSO	MEDIA							

GRÁFICO 109. MATRIZ CC/ME. IMAGEN CORPORATIVA. Fuente. (Elaboración Propia)

MEDICIÓN/EVALUACIÓN	**alto**	**mediano**	**bajo**
CONCEPTUALIZACIÓN/CONOCIMIENTO			
alto	(1)	(2) CA/MM	(3)
mediano	(4)	(5)	(6)
bajo	(7)	(8)	(9)

De acuerdo al análisis realizado en la matriz CC/ME, se determina que la Categoría Imagen Corporativa, se encuentra ubicada en el cuadrante 2, Nivel de Conceptualización del Recurso Alto, Nivel de Medición /Indicadores Medio.

Podríamos afirmar que esta Categoría de Recursos, es la mejor posicionada entre las 5 categorías evaluadas en las 190 PyMEs, entrevistadas, con la mayor posibilidad de convertirse en una capacidad distintiva.

Alto Nivel de C/C	Medio Nivel de M/E	Diagnóstico
Impacto positivo en el Perfil Competitivo	Impacto medio en el desarrollo de competencias distintivas	La ecuación está en una posición en la que la capacidad de desarrollo de la Imagen Corporativa, supera a la posibilidad de la empresa de controlar y medir la marca, la que aún así, se encuentra en posibilidad mejorarse e implementar programas de mejora.
Alto nivel de desarrollo de la categoría. El desarrollo de la Imagen Corporativa permite apalancar	Nivel medio de protección y mejora del recurso Imagen Corporativa, luego es factible la protección de la marca,	Mantener y proteger la capacidad de conceptualización/conocimiento del Recurso y elevar los instrumentos de evaluación y medición para poder desarrollar

recursos tales como los recursos financieros, pues le otorga discrecionalidad para fijar los precios como manejar los costos internas, apalancados por las relaciones que manifiestan las PyMEs entrevistadas con sus proveedores,	apalancada en su faz inicial por el alto nivel de conceptualización de la categoría.	la categoría en el monto y calificación necesaria y suficiente para potenciar operaciones directamente relacionadas con la propuesta de valor de la empresa. Lo importante de esta posición, es que el Concepto Marca, aparece como estrategia sostenida, lo que establece las plataformas necesarias y suficientes para la formulación, implementación y control de estrategias genéricas y de crecimiento, en especial apalancadas, por los programas de fidelización de clientes y la relación continua con los proveedores.

CONCLUSIÓN FINAL CUADRO COMPARATIVO DE LAS CINCO POSICIONES

Matriz Base Elaboración Propia (2020)

MEDICIÓN/EVALUACIÓN	alto	mediano	bajo
CONCEPTUALIZACIÓN/CONOCIMIENTO			
alto	(1)	(2)	(3)
mediano	(4)	(5)	(6)
bajo	(7)	(8)	(9)

Matriz Medición Recurso Financiero Elaboración Propia (2020)

MEDICIÓN/EVALUACIÓN	alto	mediano	bajo
CONCEPTUALIZACIÓN/CONOCIMIENTO			
alto	(1)	(2)	(3)
mediano	(4)	(5)	(6)
bajo	(7)	(8) CC BAJO ME MEDIO	(9) CC BAJO

Matriz Medición Recurso Físico Elaboración Propia (2020)

MEDICIÓN/EVALUACIÓN	alto	mediano	bajo
CONCEPTUALIZACIÓN/CONOCIMIENTO			
alto	(1)	(2)	(3)
mediano	(4)	(5)	(6)
bajo	(7)	(8)	(9) CC BAJO ME BAJO

Matriz Medición Recurso Humano Elaboración Propia (2020)

MEDICIÓN/EVALUACIÓN	alto	mediano	bajo
CONCEPTUALIZACIÓN/CONOCIMIENTO			
alto	(1)	(2)	(3)
mediano	(4)	(5)	(6)C Medio E Bajo
bajo	(7)	(8)	(9)

Matriz Medición Recurso Tecnológico Elaboración Propia (2020)

MEDICIÓN/EVALUACIÓN	alto	mediano	bajo
CONCEPTUALIZACIÓN/CONOCIMIENTO			
alto	(1)	(2)	(3)
mediano	(4)	(5)	(6)
bajo	(7)	(8)	(9) CC BAJO ME BAJO

Matriz Medición Recurso Imagen Corporativa Elaboración Propia (2020)

MEDICIÓN/EVALUACIÓN	alto	mediano	bajo
CONCEPTUALIZACIÓN/CONOCIMIENTO			
alto	(1)	(2) CA/MM	(3)
mediano	(4)	(5)	(6)
bajo	(7)	(8)	(9)

GRAFICO 110. MATRIZ COMPARATIVA TODAS LAS CATEGORÍAS DE RECURSOS. Elaboración Propia (2020)

MEDICIÓN/EVALUACIÓN	alto	mediano	bajo
CONCEPTUALIZACIÓN/CONOCIMIENTO			
alto	(1)	(2) **IC**	(**3) RH**
mediano	(4)	(5)	(6)
bajo	(7)	(8) RFINANCIERO	**(9) RF RT**

Conclusión final Matriz CC/ME

En las 190 PyMEs entrevistadas, observamos que las mejores posiciones, de acuerdo a la matriz sugerida, las presentan las Categorías Imagen Corporativa y Recursos Humanos, en las que en el nivel de conceptualización es alto, por lo

que dichas categorías presentan posibilidades de desarrollo, y con relación a la medición y evaluación de la categoría, la Imagen corporativa, se encuentra en nivel medio mejor que los recursos humanos, que es baja. Estos recursos que representan las variables soft, deberían ser tenidos en cuenta como plataforma transversal de apalancamiento de las otras tres categorías, de las cuales los Recursos Financieros, se encuentran en el cuadrante 8, y los Recursos Físicos y Recursos Tecnológicos, se encuentran en el cuadrante 9.

La imagen corporativa, deberá ser protegida y desde ese lugar, puede llegar a apalancar en sentido positivo a los recursos financieros, lo que si se aplican para recursos innovadores, permitirán sostener estrategias de crecimiento basadas en la diferenciación enfocada, apalancadas por las relaciones con proveedores que en su mayoría son de carácter continuo.

III. REFLEXIONES FINALES

El aporte de la matriz, es establecer posiciones de desarrollo y protección de cada categoría de recurso, para sistematizar y simplificar el análisis de cada categoría de recurso.

Este análisis, en función de la posición ocupada en la matriz, podrá establecer caminos de desarrollo, protección, afianzamiento del perfil competitivo de la empresa, apalancamiento, desarrollo de ventajas competitivas sostenibles.

Los indicadores utilizados, pueden ser variables, conforme al sector industrial en el que se desarrolla cada empresa, y deben ser consensuados por el equipo de gestión y de decisión, para elegir los indicadores que miden la Conceptualización del recurso versus la evaluación del recurso.

IV.2. MEDICIÓN POR PERCEPCIONES. TECNICAS PROYECTIVAS SOBRE ESTUDIO CUALITATIVO

LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS EN LAS PYMES: ¿FORMA PARTE DE LAS DECISIONES EMPRESARIALES?

I. VARIABLES DE ANÁLISIS

El presente capítulo, desarrolla y analiza, la aplicación y resultado de un estudio exploratorio cualitativo, con el objetivo de medir valores soft que pueden influenciar la propensión a la decisión cuando las pequeñas y medianas empresas se plantean cuestiones relativas a su frente interno tales como:

ANÁLISIS DE:	Mide:
PERCEPCIONES	Sensibilidad del empresario, favorable para el desarrollo del recurso. Proactividad a la gestión
DIFERENCIAS	Políticas actuales y las políticas no formuladas. Barreras a la gestión
VALORES POSITIVOS	Lo deseable. Objetivos Políticas. Modelo a seguir. Capacidad de aprendizaje.
OBSERVABLE	Dificultad de cambio y adaptación
IDENTIFICACIÓN	Cambio en la cultura. Capacidad de aprendizaje

II. METODOLOGÍA SOPORTE

Estudio cualitativo, para grupos de empresarios PyMES, ciudad de Rosario

FICHA TÉCNICA

1. Tipo de estudio:	Entrevistas centradas de grupo
2. Instrumento de recolección:	Entrevista en profundidad
3. Tipo de Preguntas:	Alternativas abiertas
4. Diseño Muestral:	Dirigido
5. Tamaño de la Muestra:	40 entrevistas dirigidas en 4 grupos de 10 personas por grupo
6. Período de ejecución:	2014.
7. Variables de segmentación:	Socio económicas: edad, sexo, nivel de ingreso, ocupación, nivel de actividad, siendo la variable aglutinadora, empresas PyMEs, de la ciudad de Rosario

En la entrevista, se entregan a los empresarios PyMEs, diferentes textos de autores, relativos a Management y Gestión.

Se plantea como objetivo detectar relaciones entre textos y experiencia.

La metodología analizada, midió

1. Percepción: qué le transmite el autor, en el texto.
2. Diferencia con su empresa: qué rango de desvío encuentra entre el texto y la gestión en su empresa
3. Valores positivos: valores positivos que rescata del texto
4. Observable: que es lo que observa como distintivo
5. Identificación: en qué se identifica con el texto y con el autor

Análisis de textos claves	**Grupos cualitativos**	**Detectar relaciones entre textos y experiencia**
1. DYER, Davis; DALZELL, Frederic; OLEGARIO, Rowen, *P & G. 165 años construyendo una marca*	Rosario	Percepción
2. GIBSON, Rowan y otros, *Repensando el futuro*.		Diferencia con su empresa
3. MUNUERA ALEMAN, José; RODRIGUEZ ESCUDERO, Ana. *Estrategias de Marketing, Un enfoque basado en el proceso de dirección,*		Valores positivos
4. AMIGO, Adriana. *Negocios con Valor*		Observable
5.Caso Real: «El Pastuso en quien GHL, confió su Hotel Four Points, en Colombia		Identificación

III. SIMBOLOGÍA

PERCEPCIONES	Este indicador mide: 1. la Sensibilidad del empresario, lo que es favorable al desarrollo del recurso. 2. Su proactividad a la gestión
DIFERENCIAS	Este indicador mide: 1. Políticas actuales. 2. Políticas no formuladas. 3.Barreras a la gestión
VALORES POSITIVOS	Este indicador mide: 1. Lo deseable. Objetivos 2. Modelo a seguir. Capacidad de aprendizaje.
OBSERVABLE	Este indicador mide: Dificultad de cambio y de adaptación
IDENTIFICACIÓN	Este indicador mide_ Cambio en la cultura. Capacidad de aprendizaje

IV. TEXTOS DISPARADORES

P&G (Dyer-Datzell-Olegario)

P&G (Dyer-Datzell-Olegario) Texto 1	*Para financiamiento de capital, los socios recurrían a fuentes locales de la ciudad. «Siempre parecía posible conseguir de los bancos todo lo que la compañía necesitaba. Por necesidad, los socios de Procter & Gamble tuvieron que financiar su empresa con financiamiento modesto a corto plazo. El negocio se apoyaba principalmente en sus ganancias"*
Razones de elección del texto	*Este texto, hace referencia al acceso al financiamiento, en el comienzo de un proyecto empresarial, y encontramos alta relación, entre las PyMEs observadas en el modelo cuantitativo descriptivo, respecto de sus fuentes de financiamiento utilizadas*

P&G (Dyer-Datzell-Olegario)Texto 2	***El Resultado de la reacción de P&G frente a la crisis de la estrategia de crecimiento de la década de 1870 fue el jabón Ivory. Este producto representó el primer esfuerzo sostenido de la compañía por comercializar en masa por medio de publicidad continua dirigida a los consumidores. Con Ivory y las lecciones fundamentales y formativas que dejó, Procter & Gamble comenzó su esfuerzo a largo plazo por aprender y llegar a dominar el arte de construir marcas***
Razones de elección del texto	Este texto hace referencia a: El valor de la marca y su relación con el largo plazo. El crecimiento genera crisis El esfuerzo sostenido

Dyer-Datzell-Olegario. Texto 1.

. Percepción:

Se pregunta a los empresarios, sobre qué perciben de esta lectura, y en promedio se perciben las siguientes situaciones reales:

1. Problemas financieros: las empresas entrevistadas, consideraban que el caso describía los problemas financieros de la empresa, en sus inicios.

2. Endeudamiento: se percibía la dificultad de no contar con capital propio en los inicios de la historia de la empresa.

3. Ir detrás de los problemas: esto hacía que en las etapas iniciales de P&G, los socios fueran resolviendo problemas, tal como se presentaban

4. Igual a mi empresa: las empresas entrevistadas, encontraban similitud con los inicios y actualidad de sus gestiones empresariales.

. Diferencias con su empresa:

Se pregunta a los empresarios qué diferencias encuentran entre el texto y la propia empresa:

1. Ganancia como objetivo, había un objetivo claro puesto en la ganancia, que las PyMEs entrevistadas, expresaban que no siempre consideraban ese objetivo.

2. Financiamiento continuo como política en las empresas entrevistadas, como consecuencia de la dificultad por acceder a políticas blandas de financiación, versus el concepto del texto en el que el caso contaba que “por necesidad”, habían recurrido al financiamiento a corto plazo.

. Valores positivos:

Se le pregunta a los empresarios qué valores positivos, detectan en el texto y ellos responden que:

Los valores positivos detectados en la lectura:

1. Espíritu emprendedor es notable comentaban, como ese espíritu de enterpreneur, se mantuvo a lo largo de la historia de la empresa hasta construir la empresa multi producto actual.

2. La accesibilidad del recurso: las empresas entrevistadas, consideraron que la expresión "*siempre parecía fácil conseguir de los bancos todo lo que la compañía necesitaba*" tenía varios elementos claves: la temporalidad: siempre; la característica: fácil; la entidad: los bancos; la dimensión: el todo; el concepto: necesitaba.

3. La utilidad por encima del recurso. (O > R). Este fue un concepto muy valorado por las empresas participantes de la experiencia.

. Observable:

Observan de la comprensión de los textos planteos claves:

1. Endeudamiento: Los empresarios PyMEs, que participaron de la experiencia, reflejaban en sus opiniones que el endeudamiento es una realidad, que no es tan solo prioritaria de las Pequeñas y Medianas Empresas, sino más con la dinámica del crecimiento, dado que los recursos para las empresas siempre son escasos y los objetivos no siempre son alcanzables,

2. Corto plazo: la frase del texto "*Por necesidad, los socios de Procter & Gamble tuvieron que financiar su empresa con financiamiento modesto a corto plazo",* fue una frase muy analizada y considerada por las empresas participantes de la entrevista, otorgándole al corto plazo una redimensión muy positiva, surgió un comentario compartido: el largo plazo se construye sobre los cortos pasos que nos hace recorrer el corto plazo.

3. Buscar el recurso por necesidad: en la frase anterior, los participantes, observaban que generalmente al recurso se lo busca por no tenerlo, lo que en el texto se expresaba como "Por necesidad". Y este resultó un gran concepto disparador para analizar

la relación que los empresarios PyMEs, que participaron de la entrevista, tenían con la gestión del recurso. Expresaban algunos de ellos, “Yo pienso en una nueva máquina, cuando no la tengo”, “Busco alternativas de crédito, cuando mi efectivo, no me alcanza ni para pagar los gastos operativos de mi empresa”

. Identificación:

Se le preguntó a los empresarios entrevistados, con qué conceptos del texto citado, se sentían identificados, y estos fueron los principales principios:

1. Endeudamiento: los empresarios que participaron de la experiencia de medición, afirmaban en sentido positivo, “si P&G, tenía endeudamiento, porque no habremos de tenerlo nosotros”

2. Corto plazo: en la misma dirección, los empresarios que participaron de la experiencia, decían que se sentían identificados con el concepto de la resolución del corto plazo como prioridad, pues ellos decían, “tenemos problemas todos los días” “apagamos incendios todos los días”

3. Buscar el recurso por necesidad: en esta frase ya citada para otro indicador, se sentían muy identificado por el concepto de pensar en la falta, antes que en la posesión, lo que en el marco teórico Zulima Fernández expresaba como “hacer de la falta una virtud” (2008)

4. Financiamiento como política: los empresarios que participaron de la experiencia de medición, encontraron en la frase “*Para financiamiento de capital, los socios recurrían a fuentes locales de la ciudad. Siempre parecía posible conseguir de los bancos todo lo que la compañía necesitaba …”* una profunda identificación con sus políticas de financiamiento de sus operaciones.

5. Espíritu emprendedor: los empresarios, participantes de la experiencia se sintieron identificados con el espíritu emprendedor de los fundadores de este imperio, estableciendo quizás como diferencia que esta actitud, se había manifestado mucho antes que en este

tiempo y encontraban algunos de ellos coincidencias con el espíritu que habían tenido en el caso de empresarios PyMEs, que formaban parte de estructuras familiares, su abuelos. Alguien dijo: “me hizo acordar a lo que contaba mi abuelo, sobre cómo fueron los orígenes de nuestra empresa”

6. La accesibilidad del recurso: el verbo “conseguir”, fue un gran disparador para el encuentro de identificaciones, en el sentido que la accesibilidad del recurso es todo un tema a tener en cuenta, cuando se habla de su gestión.

Dyer-Datzell-Olegario. Texto 2.

. Percepción:

Se pregunta a los empresarios, sobre qué perciben de esta lectura, y en promedio se perciben las siguientes situaciones:

1. El crecimiento genera crisis: los empresarios, encontraban en la aparición del Jabón Ivory, la fuente de una gran crisis, entonces reflexionaban entre todos, que los crecimientos generan tanta crisis, como la baja en el mismo.

2. Construcción de marca: los empresarios, percibían lo importante del proceso de creación de marca, como política identificada y establecían la relación entre el crecimiento y el proceso de construcción de marca.

3. El concepto de política, la publicidad continua, es un tema que representó un alto nivel de consideración.

4. El contacto con los consumidores, fue una percepción muy fuerte, sobre todo por la ubicación temporal de la historia, entonces decían, que se percibía el espíritu emprendedor de los socios.

5. Paso del corto plazo al largo plazo: perciben que el largo plazo se transita y se alcanza con el paso del corto plazo.

6. La continuidad de la gestión: fue percibida por las empresas entrevistadas, estableciendo simultáneamente en este análisis, la dicotomía con las

diferencias, pues expresaban que mientras lo percibían se deban cuenta de lo que ellos “NO” hacían o dejaban de hacer.

. Diferencias con su empresa.

En la dinámica de reflexión utilizada, se los invitó a los empresarios a encontrar las diferencias con sus empresas y esto fue lo que manifestaron:

1. No pensar que el crecimiento puede genera crisis: Los empresarios entrevistados, manifestaban que para ellos, crisis es sinónimo de problemas y que los problemas, ellos los resuelven porque se les presentan todos los días en el corto plazo, entonces, muchas veces no se plantean al crecimiento como una estrategia posible, por lo que tampoco se imaginan que el crecimiento genere crisis.

2. No se piensa en la continuidad: como consecuencia del punto anterior, la mayoría de los empresarios entrevistados manifestaban que la continuidad de sus políticas, no era un fin en sí mismo y esto generaba la tercer diferencia respecto de su empresa:

3. El largo plazo es menos importante que el corto plazo

. Valores positivos

Al preguntarles a los empresarios, sobre los valores positivos que encontraban en el texto expresaron:

1. Construcción de Marca: la marca como construcción representó para ellos, una valor muy positivo, pues ellos manifestaban que si bien desarrollan acciones relativas a la identificación de la empresa, quizás no lo hagan como proceso metodológico de construcción, hecho que lo llevaban como inquietud para poder desarrollar.

2. Pensar en los consumidores: encontraron muy positivo, los empresarios entrevistados, lo que consideraron un concepto precursor, la empatía con los consumidores, al tiempo de desarrollar estrategias de consumo masivo a través de la publicidad, lo que ya significaba toda una anticipación de lo que sería la teoría del posicionamiento.

3. Hay una estrategia de producto: los empresarios PyMEs, entrevistados, encontraron en la crisis del crecimiento la aparición de una estrategia de producto que termina siendo un jabón con marca y para todo el mercado.

4. Esfuerzo sostenido: los empresarios participantes manifestaban como muy positivo, el sostener el esfuerzo, a pesar de la dificultad.

5. Aprendizaje: "*Con Ivory y las lecciones fundamentales y formativas que dejó, Procter & Gamble comenzó su esfuerzo a largo plazo por aprender"* los participantes manifestaban que esta frase, era un indicador de aprender, y que era necesario aprender a crecer. *"Lecciones fundamentales y formativas*", represento un concepto disparador muy positivo.

6. Continuidad: este principio altamente positivo, se percibe por los entrevistados en las expresiones *"esfuerzo sostenido" "esfuerzo de largo plazo"*, manifestando que la continuidad se logra con esfuerzo, que representaba un trabajo y quizás una actitud a forjar en sus grupos de personas tanto los que decidían como los que hacían.

. Observable.

1. Largo plazo: los empresarios que participaron de la experiencia de análisis manifestaron que una consideración a observar era el horizonte de tiempo del largo plazo, explícitamente citado en el texto, muy considerable en el tiempo en que se contaba dicha historia empresarial.

2. Continuidad de la publicidad, para aplicarlo a un concepto de estrategia de segmentación: el texto hablaba de la campaña masiva a través de la publicidad continua, y los participantes, manifestaban lo novedoso que significaba

. Identificación

Los conceptos con los que los empresarios entrevistados, se sintieron identificados fueron los siguientes:

1. El crecimiento moviliza: los participantes se sintieron identificados con esta frase "*El Resultado de la reacción de P&G frente a la crisis de la estrategia de*

crecimiento de la década de 1870 fue el jabón Ivory". Sostienen que lo ven manifestado en la aparición de un nuevo producto, y esto lo consideran un factor fundamental movilizador.

2. Esfuerzo sostenido: el concepto de esfuerzo sostenido, que fue considerado por los entrevistados, como un valor positivo, representó un concepto identificatorio.

3. Estrategia de producto: el punto 1, también represento una identificación en la posibilidad de desarrollar una estrategia de producto.

4. Marca: los participantes se identificaron con el proceso de construcción de marca, que entre los conceptos positivos de la lectura, había sido tomado desde un punto de vista inspirador.

Amigo, Adriana. Negocios con valor.

AMIGO, Adriana. Negocios con Valor Texto 1	*«La gran crisis que hoy vive la humanidad ¿no se ha trasladado también a los modelos ideales de trabajo como consecuencia de haberse alterado en las empresas su capacidad de desarrollar los genuinos motivos para asegurar la adhesión de las personas y entre las personas, sobre la base de la unidad más que sobre la eficacia?»*
Razones de elección del texto	*El texto fue seleccionado, por su relación con la gestión de las personas en la organización, en escenarios de crisis y cambios, en los que lograr la adhesión se convertía en uno de los pilares a modificar en los procesos decisorios de las PyMEs.*
AMIGO, Adriana. Negocios con Valor Texto 2	*"El trascender y perdurar en un negocio de alto cambio y fuerte impacto en los retornos de los negocios, determina que las decisiones deben pensarse por lo menos de a dos, pues la incertidumbre afecta cada vez más a los resultados"*
Razones de elección del texto	*El texto fue seleccionado, por la filosofía del trabajo de equipo y para poder analizar su interrelación con cómo se toman las decisiones en una PyME: ¿de a una persona? ¿De a dos?¿ O de a varias?*

Amigo, Adriana. Texto 1.

Percepción:

Se pregunta a los empresarios, sobre qué perciben de esta lectura, y en promedio se perciben las siguientes situaciones:

1. El concepto de crisis global: los empresarios, percibieron en el texto, la presencia de una gran crisis global, habiendo dificultado la capacidad de las empresas para motivar sus equipos de trabajo.

2. Como consecuencia del principio anterior, los empresarios entrevistados percibían que las estrategias ante escenarios turbulentos estaban atravesadas por la dificultad, a igual que sus realidades.

3. Cambio: El texto citado en su parte "*haberse alterado en las empresas su capacidad de desarrollar los genuinos motivos para asegurar la adhesión de las personas y entre las personas, sobre la base de la unidad más que sobre la eficacia?"*, generó en los entrevistados la percepción de cómo el cambio desestructura su devenir.

4. Inestabilidad: La percepción anterior, también motivó otra percepción entre los entrevistados, cual fue la inestabilidad, al haberse alterado por los cambios ocurridos, los modelos de trabajo tradicionales, y de hecho, ellos lo sentían en sus empresas.

. Diferencias con su empresa

En la dinámica de reflexión utilizada, se los invitó a los empresarios a encontrar las diferencias con sus empresas y esto fue lo que manifestaron:

1. La eficacia importa más que la unicidad: sentían que sus preocupaciones cortoplacistas y de solución de problemas los hacía más ocuparse de la eficacia que de la unicidad, habiendo encontrado especialmente esta diferencia en el logro de objetivos mancomunados.

2. Adhesión entre las personas y de las personas (cuesta lograrlo): esta diferencia fue sobretodo marcada por los empresarios que constituía la tercera y/o cuarta línea sucesoria de una PyME familiar, en las que supuestamente la empresa estaba en poder de dos o tres personas, las que a su vez convocaban a sus mandos medios a distintos miembros de la familia, costándoles mucho lograr la adhesión entre y de las personas.

. Valores positivos

Al preguntarles a los empresarios, sobre los valores positivos que encontraban en el texto expresaron:

1. Unicidad: el principio de la unicidad, fue considerado por los entrevistados como un valor positivo, que a veces era difícil de lograr en sus propias empresas, y que significaría un objetivo a alcanzar, hasta para poder también modificar aspectos de sus procesos decisorios como consecuencia de intentar cambiar la cultura de la empresa.

2. Desarrollar genuinos motivos: la expresión "*haberse alterado en las empresas su capacidad de desarrollar los genuinos motivos para asegurar la adhesión"* se consideró un valor positivo a tener en cuenta, para comenzar a desarrollar trabajos de equipo más unidos y consolidados.

3. Lograr adhesión: la segunda parte del texto "*desarrollar los genuinos motivos para asegurar la adhesión de las personas y entre las personas, sobre la base de la unidad más que sobre la eficacia?* " fue considerado por los participantes como un valor positivo, en relación con el anterior, reflexionando sobre el trabajo que deberían desarrollar para lograr la adhesión, que muchas veces, no podía ser lograda por la motivación de la remuneración y que por las dificultades que resolvían los empresarios PyMEs, en el corto plazo, también se sentían imposibilitados para lograr adhesión, por lo que consideran una reflexión muy positiva.

. Observable.

1. ¿Hay un modelo ideal?: los empresarios que participaron de la experiencia de análisis manifestaron que una consideración a observar era si había un modelo ideal para lograr adhesión y trabajar más sobre la motivación que sobre la eficacia.

2. Dificultad para lograr genuinos motivos: en tiempos de dificultad, como épocas de resultados negativos, con poca cintura estratégica para adaptarse a cambios profundos, los empresarios entrevistados, reconocían como observable el lograr genuinos motivos de aglutinamiento, pues en estructuras

formales pequeñas y medianas, de pocos empleados, las crisis personales en el puesto de trabajo se profundizan y se dificultaba el clima laboral.

. Identificación

Los conceptos con los que los empresarios entrevistados, se sintieron identificados fueron los siguientes:

1. La importancia de la persona: consideraban que las personas hacían las diferencias, en una serie de situaciones claves, como la empatía con el cliente, la relación con los proveedores, la confiabilidad del empleado y hacia el empleado, la capacidad de resolución de problemas

2. Adhesión: como consecuencia del principio de identificación anterior, consideraban fundamental lograr la adhesión de las personas para consolidar el trabajo en equipo, generando en consecuencia el tercer principio de identificación.

3.Unidad por encima de la eficacia: los empresarios definían que logrando adhesión, la unidad también mejoraba la eficacia, por lo que era un valor positivo a trabajar y que de hecho reconocían, cuando observaban sus resultados, que los mejores resultados se habían alcanzado cuando habían logrado mejorar la interrelación entre las partes.

Amigo, Adriana. Texto 2.

Percepción

Se pregunta a los empresarios, sobre qué perciben de esta lectura, y en promedio se perciben las siguientes situaciones:

1. Trascender y perdurar en escenarios cambiantes: los empresarios, percibieron en el texto, que en escenarios también cambiantes, no sólo es suficiente trascender, sino también permanecer.

2. La importancia de las decisiones tomadas por lo menos de a dos: Como consecuencia del principio anterior, los empresarios entrevistados percibían

que las estrategias ante escenarios turbulentos estaban atravesadas también por la incertidumbre, luego el riesgo de error decisional puesto sobre una sola persona se vería mejorado si por lo menos se decidiera entre dos personas.

. Diferencias con su empresa

En la dinámica de reflexión utilizada, se los invitó a los empresarios a encontrar las diferencias con sus empresas y esto fue lo que manifestaron:

1. No tomamos decisiones de a dos sino por separado: sentían que sus preocupaciones cortoplacistas y de solución de problemas, además de hacerlos ocuparse más de la eficacia que de la unicidad, como lo habían analizado en el texto anterior, les costaba realizar reuniones de trabajo para tomar decisiones por lo menos de a dos, y en ese proceso la decisión formaba parte de la solución del problema que era la consecuencia de la división de responsabilidades y tareas.

2. No tomamos decisiones: esta diferencia fue considerada como una distancia muy profunda con el texto, pues les resultaba muy difícil tomar decisiones y sentían que no las tomaban, que simplemente resolvían los problemas del corto plazo.

3. Para tomar decisiones de a dos hay que tener tiempo y nunca lo hacemos: la sumatoria de las dificultades anteriores, generó esta tercer dificultad, la que además, la sentían obstaculizada de encontrarle una solución en el corto plazo.

. Valores positivos

Al preguntarles a los empresarios, sobre los valores positivos que encontraban en el texto expresaron:

1. Trascender: este principio fue considerado un valor positivo como clave para el crecimiento de la empresa, a partir de la diferenciación.

2. Perdurar: esta expresión fue considerada como un valor positivo a desarrollar, pues los empresarios participantes, expresaban que a veces es más difícil mantenerse que llegar.

3. Pensar: la idea de pensar las decisiones, fue considerado un valor positivo para poder empezar a desarrollar planes y no sólo acciones.

4. Negocio: la palabra negocio, fue considerada por los participantes, como de alto valor positivo sobre la cual se debería trabajar más metodológicamente, pues en las empresas, se habla de los problemas, de los competidores, de las crisis, pero nunca del negocio.

. Observable.

1. Pensar para decidir: los empresarios que participaron de la experiencia de análisis manifestaron que una consideración a observar era que no solamente a veces no pensaban para decidir, sino que además tenían serias dificultades para decidir al límite de no decidir.

2. No relaciona el resultado con las decisiones: como consecuencia de la observación anterior, los participantes manifestaban que en el caso de tomar decisiones, luego no medían su impacto en los resultados de la empresa.

. Identificación

Los conceptos con los que los empresarios entrevistados, se sintieron identificados fueron los siguientes:

1. La incertidumbre afecta cada vez más los resultados: los empresarios entrevistados, consideraban que la incertidumbre, es un escenario muy preocupante, pues pierden previsibilidad, el no saber qué precio fijará el competidor, cómo reaccionarán los clientes, los cambios de precios de lista por parte de los proveedores, afecta realmente el resultado.

2. Perdurar en un contexto de alto cambio: como consecuencia del principio de identificación anterior, se torna mucho más difícil sostener un punto de llegada cuando cambias constantemente las reglas del juego, sobre todo las relacionadas con los costos internos.

Caso Real: Por Kyenike

El pasturso en quien GHL, confió su Hotel Four Points en Colombia.	*Aunque su nombre suene foráneo, es colombiano, pero no de sangre. Sin embargo, el arraigo a esta tierra ha convertido a este hombre de 70 años en un símbolo de la hotelería. Su afición por la hotelería es un asunto familiar. "Trabajé por varios años en el hotel de mis padres en Pasto. Ese hotel lo tuvieron por 64 años hasta que fallecieron", cuenta Heinz mientras pide tres capuchinos a uno de los meseros del restaurante del Hotel Four Points by Sheraton, en el exclusivo sector del Chicó, al norte de Bogotá. Su afición por la hotelería es un asunto familiar. «Trabajé por varios años en el negocio de mis padres en Pasto. Ese hotel lo tuvieron por 64 años hasta que fallecieron» «Nuestro patrimonio más grande son los huéspedes, que quieren una respuesta inmediata y precisa»*
Razón de elección del texto	*El concepto de empresa familiar* *«Nuestro patrimonio más grande son los huéspedes,* *que quieren una respuesta inmediata y precisa»* *El concepto de cliente y sus requerimientos como el negocio más importante* *La importancia de la experiencia como valor para seleccionar al personal, por encima de variables duras como la edad.*

Percepción:

Se pregunta a los empresarios, sobre qué perciben de esta lectura, y en promedio se perciben las siguientes situaciones:

1. Positiva y experiencia: el texto plantea la visión positiva del valor de la experiencia en la selección de las personas para un cargo. Eligieron el mejor No importó el dato duro de su alta edad

2. Empresa familiar de mucha historia: las empresas entrevistadas perciben el concepto de empresa familiar, que forjó el camino empresarial de quien dirijiría el destino del nuevo hotel en Colombia.

. Diferencias con su empresa:

Al plantearle a los empresarios, las diferencias que encontraban entre el texto y la realidad de sus empresas, planteaban lo siguiente

1. La edad es un filtro: notan una gran diferencia con el criterio soft en la elección del personal planteado en el texto.
2. La importancia de la historia: la historia de la empresa sirvió para formar a las personas, esto no siempre ocurre en las empresas entrevistadas.

. Valores Positivos.

Los valores positivos indentificados en el texto por los empresarios que participaron de la experiencia son los siguientes:

1. La importancia de la historia, la experiencia y la excelencia.
2. Elegir a las personas por variables cualitativas más que cuantitativas.
3. La importancia del cliente
4. La afición por el negocio lo recibe de su familia.
5. Respuestas inmediatas al cliente.

. Observable.

Los entrevistados observaron:

1. Es curioso el tema de que no se fijan en la edad.
2. No siempre la familia puede trasladar la afición por el negocio. Esta observación nos pareció muy propicia para la reflexión.

. Identificación.

Las empresas entrevistadas se identificaron con los siguientes aportes del texto:

1. Experiencia
2. Excelencia
3. Variables blandas por encima de las duras
4. La importancia del cliente
5. Respuestas inmediatas al cliente
6. La historia

V. CONCLUSIONES

Analizando las percepciones, diferencias con la realidad de la empresa, valores positivos, observable e identificación con los principios de los textos analizados, concluimos lo siguiente:

Variables cualitativas medidas	Significado	Indicadores
PERCEPCIONES	Sensibilidad del empresario al desarrollo del recurso. Proactividad a la gestión	Problemas financieros. Endeudamiento. Ir detrás de los problemas. El crecimiento genera crisis. Construcción de marca. Paso del corto plazo al largo plazo. Continuidad. Trascender. Perdurar. Cambio. Recursos. Experiencia. Eligieron el mejor. Empresa familiar de mucha trayectoria, forja el camino de formación del sucesor
DIFERENCIAS	Políticas actuales y las políticas no formuladas. Barreras a la gestión	Ganancia como objetivo. Financiamiento continuo como política. No pensar que el crecimiento puede genera crisis. No se piensa en la continuidad. El largo plazo es menos importante que el corto plazo. La eficacia importa más que la unicidad. Adhesión entre las personas y de las personas (cuesta lograrlo). No tomamos decisiones de a dos sino por separado. No tomamos decisiones. No sabemos decidir. La edad es un filtro. La importancia de la historia
VALORES POSITIVOS	Lo deseable. Objetivos Políticas. Modelo a seguir. Capacidad de aprendizaje.	Espíritu emprendedor. La accesibilidad del recurso. La utilidad por encima del recurso. (O > R). Construcción. Marca. Pensar en los consumidores. Hay una estrategia de producto. Esfuerzo sostenido. Aprendizaje. Continuidad. Unicidad. Desarrollar genuinos motivos. Lograr adhesión. Trascender. Perdurar. Pensar. Negocio. La importancia de la historia, la experiencia y la excelencia. Elegir a las personas por variables cualitativas más que cuantitativas. La importancia del cliente. La aficción por el negocio lo recibe de su familia. Respuestas inmediatas al cliente.
OBSERVABLE	Dificultad de cambio y adaptación	Endeudamiento. Corto plazo. Buscar el recurso por necesidad. Largo plazo. Continuidad de la publicidad. Unicidad. Desarrollar genuinos motivos. Lograr adhesión. ¿Hay un modelo ideal?.
IDENTIFICACIÓN	Cambio en la cultura. Capacidad de aprendizaje	Endeudamiento .Corto plazo. Buscar el recurso por necesidad. Financiamiento como política. Espíritu emprendedor. La accesibilidad del recurso. El crecimiento moviliza. Esfuerzo sostenido. Estrategia de producto. Marca. La importancia de la persona. Adhesión. Unidad por encima de la eficacia. La incertidumbre afecta cada vez mas los resultados. Perdurar en un contexto de alto cambio. Experiencia. Excelencia. Variables blandas por encima de las duras. La importancia del cliente. Respuestas inmediatas al cliente. La historia

VI. REFLEXIONES FINALES

Del resultado de las entradas centradas de grupo, encontramos sobre los empresarios entrevistados, las siguientes conclusiones:

EL ANÁLISIS DE PERCEPCIONES, PERMITE INDAGAR SOBRE LA SENSIBILIDAD PARA: CAPACIDAD DE DESARROLLO DEL RECURSO:

La dificultad para crecer e instalar el crecimiento como política.

Construcción de marca: los empresarios, percibían lo importante del proceso de creación de marca, como política identificada y establecían la relación entre el crecimiento y el proceso de construcción de marca.

El concepto de política comercial, es un principio que luego aparecerá también como objetivo a alcanzar.

El contacto con los consumidores, es fundamental para el proceso de marca.

Paso del corto plazo al largo plazo: perciben que el largo plazo se transita y se alcanza con el paso del corto plazo.

La continuidad de la gestión: fue percibida por las empresas entrevistadas, estableciendo simultáneamente en este análisis, la dicotomía con las diferencias, pues expresaban que mientras lo percibían se deban cuenta de lo que ellos “NO” hacían o dejaban de hacer.

Ante escenarios de crisis, la empresa se siente dificultada en su capacidad para motivar a sus equipos de trabajo.

Las estrategias ante escenarios turbulentos están atravesadas por la dificultad.

El cambio generado por las variables del frente externo, desestructura el devenir de la empresa, y también dificulta la adhesión de las personas y entre las personas.

Se cambiaron los modelos de trabajo tradicionales, por la inestabilidad de las variables del entorno.

En esos escenarios cambiantes, no alcanza con trascender sino que es necesario permanecer en los negocios.

En escenarios turbulentos surgen en el empresario la importancia de tomar las decisiones por lo menos de a dos personas, pues en dichos escenarios, las decisiones que normalmente se toman ante información parcial, se podrían llegar a tomar ante la ignorancia, y no podrían centralizarse en una sola persona.

Visión positiva del valor de la experiencia en la de su alta edad

Utilizar la ejemplaridad de la historia de la empresa familiar, como valor formador de la nueva generación de líderes de la empresa.

GRAFICO N° 111. TECNICA PROYECTIVA. ANÁLISIS DE PERCEPCIONES. FUENTE. (Elaboración Propia)

EL ANÁLISIS DE LAS DIFERENCIAS, PERMITE INDAGAR SOBRE LA POLÍTICAS ACTUALES Y LAS POLÍTICAS NO FORMULADAS. ESTÁN MANIFESTANDO LAS BARRERAS A LA GESTIÓN

No pensar que el crecimiento puede genera crisis: Los empresarios entrevistados, manifestaban que para ellos, crisis es sinónimo de problemas y que los problemas, ellos los resuelven porque se les presentan todos los días

en el corto plazo, entonces, muchas veces no se plantean al crecimiento como una estrategia posible, por lo que tampoco se imaginan que el crecimiento genere crisis.

No se piensa en la continuidad: como consecuencia del punto anterior, la mayoría de los empresarios entrevistados manifestaban que la continuidad de sus políticas, no era un fin en sí mismo y esto generaba la tercer diferencia respecto de su empresa

El largo plazo es menos importante que el corto plazo

La eficacia importa más que la unicidad: sienten que sus preocupaciones cortoplacistas y de solución de problemas los hace más ocuparse de la eficacia que de la unicidad, habiendo encontrado especialmente esta diferencia en el logro de objetivos mancomunados.

Adhesión entre las personas y de las personas (cuesta lograrlo): esta diferencia es marcada por los empresarios que constituyen la tercera y/o cuarta línea sucesoria de una PyME familiar, en las que supuestamente la empresa está en poder de dos o tres personas, las que a su vez convocan a sus mandos medios a distintos miembros de la familia, costándoles mucho lograr la adhesión entre y de las personas.

No plantean la ganancia como objetivo ni el financiamiento continuo como política.

No piensan en políticas continuas para el crecimiento

No toman decisiones de a dos sino por separado, y a veces no toman decisiones.

Para ellos la edad es un filtro para elegir a las personas por encima de las capacidades y experiencia.

Encuentran una gran diferencia en el valor que genera la historia de la empresa, pues para ellas, no es usada en favor de las personas como escuela de aprendizaje y expertise.

GRAFICO 112. TÉCNICA PROYECTIVA. ANÁLISIS DE DIFERENCIAS. FUENTE. (Elaboración Propia)

LOS VALORES POSITIVOS, PERMITEN INDAGAR SOBRE LO DESEABLE. OBJETIVOS POLÍTICAS. MODELO A SEGUIR. CAPACIDAD DE APRENDIZAJE.

Los valores positivos detectados permiten detectar los escenarios favorables para las estrategias de crecimiento de las PyMEs y se detecta como deseable:

Lograr mantener el espíritu emprendedor, para forjar y pensar el negocio.

La accesibilidad del recurso, debería ser un movilizador pero no el único para gestionarlo.

Establecer la utilidad como objetivo a alcanzar por encima del recurso.

Mejorar los vínculos con los clientes, los requerimientos de los consumidores y brindándoles respuestas inmediatas a los clientes, poder desarrollar un proceso de construcción de marca.

Formular las estrategias (Producto) sobre el esfuerzo sostenido

Lograr la continuidad y la unicidad por medio del aprendizaje, lograr la unicidad.

Perdurar en los negocios es más importante que diferenciarse, en contextos turbulentos.

Rescatar de la historia de la empresa, los principios de ejemplaridad para formación de líderes, seguidores y equipos de trabajo.

Dar importancia a la experiencia y a la excelencia.

Elegir a las personas por variables cualitativas más que cuantitativas. La importancia del cliente.

Tomar de la familia fundadora, la afición por el negocio en sentido positivo.

GRAFICO 113. TÉCNICA PROYECTIVA. ANÁLISIS DE VALORES POSITIVOS. FUENTE. (Elaboración Propia)

LO OBSERVABLE, PERMITE INDAGAR SOBRE LA DIFICULTAD DE CAMBIO Y LA NECESIDAD DE ADAPTACIÓN.

Los empresarios entrevistados encuentran dificultad de cambio para:

Resolver el endeudamiento de corto plazo, pues no encuentran políticas blandas para enfrentarlo

Para olvidar el Corto plazo y poder planificar para el largo plazo, las políticas de crecimiento forjadas en la continuidad.

Buscar el recurso por necesidad en vez de gestionarlo sobre la política del desarrollo de capacidades distintivas.

Desarrollar genuinos motivos que logren adhesión.

Diseñar, formular y aplicar un modelo ideal de negocio, en el cual sostener el crecimiento

GRAFICO 114. TÉCNICA PROYECTIVA. ANÁLISIS DE LO OBSERVABLE. Fuente. (Elaboración Propia)

LA IDENTIFICACIÓN, PERMITE INDAGAR SOBRE EL CAMBIO DE CULTURA Y LA NECESIDAD DE APRENDIZAJE

Los empresarios entrevistados, se sienten identificados con la idea de desarrollar variables soft por encima de las variables duras para mejorar y optimizar las relaciones con los clientes, la experiencia y la excelencia.

El perdurar en los negocios, deber ser un objetivo en sí mismo.

No pensar en los recursos por su accesibilidad sino por sus capacidades distintivas.

Lograr la unicidad por encima de la eficacia.

Lograr la adhesión por la importancia a la persona.

Desarrollar el espíritu emprendedor.

La importancia del cliente a través de respuestas a sus requerimientos

Resumiendo podríamos agrupar este análisis en dos columnas, la propensión positiva al crecimiento y las barreras al crecimiento, a partir de los recursos de las empresas

GRAFICO 115. TECNICA PROYECTIVA. ANÁLISIS DE IDENTIFICACIONES. Fuente. (Elaboración Propia)

ANÁLISIS GLOBAL

Relacionando todas las técnicas proyectivas, obtenemos el siguiente gráfico de análisis global.

GRAFICO 116. TECNICA PROYECTIVA, ANÁLISIS GLOBAL. Fuente. (Elaboración Propia)

PROPENSIÓN POSITIVA AL CRECIMIENTO	BARRERAS AL CRECIMIENTO
Tendencia a la unicidad, logro de adhesión, tomar los valores positivos de la historia de la empresa, mejorar los vínculos con las personas, desarrollar el espíritu emprendedor	La importancia al corto plazo, para resolver problemas como consecuencias de los escenarios turbulentos
Apuntalar la marca a través de la mejora de las relaciones con los clientes	Pensar en los recursos por su accesibilidad y no por la capacidad de gestión y desarrollo.
Poder modificar el concepto de resolver problemas en el corto plazo, para poder desarrollar políticas estables que fortalezcan el crecimiento	Las trabas que las variables hard, determinan sobre las variables soft.
	El endeudamiento y la dificultad de financiación
	La dificultad para decidir por lo menos entre dos o más personas
Recursos Potenciados: Recursos Humanos e Imagen Corporativa.	Recursos con dificultad para desarrollar: Recursos financieros, Recursos Tecnológicos, Recursos Físicos.

IV.3. OPINION DE EXPERTOS

I. EL FUNDAMENTO DE LA OPINIÓN Y OBSERVACIÓN DE TERCEROS EXPERTOS

En este capítulo, analizo la opinión de los responsables de Asociaciones y Cámaras Intermedias, que agrupan en su mayoría, a las PyMEs de la Ciudad de Rosario, sobre la gestión de los Recursos en las PyMEs en el período bajo análisis (2010-2013) y de manera transversal también analizan cuál es la realidad de dicha temática.

Se agradece el aporte de los siguientes sectores industriales, que aportaron su testimonio, de una manera comprometida, desinteresada y responsable, pensando en sus aportes a la competitividad de las PyMEs de la ciudad de Rosario:

Cámara de la Construcción, a través de su Gerente General CP, Rubén Llenas.

Cámara de Centros de Inspección Vehicular, representada por su Gerente, el Dr. Carlos López.

Federación Gremial de Comercio e Industria, a través de su Director Ejecutivo, CP. Damián Sottile.

Cámara de Estaciones de Servicio, Garages y Afines de Rosario, representada por su Director Ejecutivo, Lic. Cristian Bergmann

Foro de Vinculación en RSO del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Pcia. Santa Fe. C.II° y Colegio de Graduados de Ciencias Económicas de Rosario, representados por su Coordinador CP Joaquín Trívolo y Raquel Domínguez.

Federación de Industriales de Santa Fe. CP. Mariano Ferrazini.

Grupo Norte de Empresario; IRR CP. Migule Milano Vicepresidente de Grupo Norte de Empresario y Presidente de IRR.

II. DESARROLO DE LAS PyMEs DEL SECTOR EN EL PERÍODO BAJO ANÁLISIS.

Al indagar, sobre cómo cada sector consideraba que había sido el desarrollo de las PyMEs integrantes, en el período bajo análisis, las respuestas fueron las siguientes:

Según el CP Rubén Llenas de la Cámara de la Construcción, el período bajo análisis, fue un período favorable para el desarrollo de las PyMEs rosarinas del sector, porque el período 2010-2013, fue le período de mayor crecimiento en el sector, tanto público como privado, no solo por el incentivo de la soja en la obra privada sino por el apoyo a la obra pública tanto a nivel nacional como provincial.

Para el Dr. Carlos López**,** Gerente de Cámara de Centros de Inspección Vehicular, en general, fue un período de estabilidad de variables económicas con un desarrollo de Pymes importante. En retrospectiva fue un período de desarrollo y no de destrucción de empresas.

Para el Director de la Federación Gremial de Comercio e Industria, el período 2010-2013, fue un período favorable para el desarrollo de las PyMEs rosarinas del sector, pues en general, fue un período de estabilidad de variables económicas con un desarrollo de Pymes importante. En retrospectiva fue un período de desarrollo y no de destrucción de empresas.

Para el Director Ejecutivo de la Cámara de Estaciones de Servicio, Garages y Afines de Rosario, Lic. Cristian Bergmann, considera en general que las PyMEs rosarinas, tuvieron en el período bajo análisis un desarrollo favorable, favorable, pues un contexto de expansión macroeconómica fomentó el consumo de combustible y la utilización de garages. Ha sido favorable también por el rol de la cámara de estaciones de servicio, que brinda herramientas útiles de capacitación y lobby empresarial para fomentar el crecimiento del sector. También por el nivel de inversión en los negocios, que se actualizan permanentemente para brindar servicios de alta calidad a los clientes. Pero, también se puede considerar un desarrollo desfavorable para otro sector: específicamente en el sector de expendio de combustibles, vemos que la

estabilidad de precios en pico de surtidor disminuye la rentabilidad de las empresas PyMEs, aún en contextos inflacionarios donde los costos operativos siguen subiendo, el principal de ellos es el salarial que representa el 70% de la estructura de una EESS. También la falta de capacitación o profesionalización de las estructuras de gerenciamiento es un problema recurrente en las empresas del sector, que obstaculiza su desarrollo, y no quedó exento de esta problemática, el trienio bajo análisis.

Para el Foro de Vinculación en RSO del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Pcia. Santa Fe. C.II° y Colegio de Graduados de Ciencias Económicas de Rosario, representados por su Coordinadores CP Joaquín Tríbolo, y la CP Raquel Domínguez, las PyMEs rosarinas, el período bajo análisis fue desfavorable, para el desarrollo de las mismas por complejidades políticas y económicas.

Para el CP Mariano Ferrazini de la Federación de Industriales de Santa Fe, el período bajo análisis, fue favorable, pues fue un período en el que el mercado interno fue pujante, la crisis mundial del 2008/2009 merecen un análisis de aquel momento, ya que las exportaciones MOI bajaron y desde aquél momento no volverían a ser pujantes. Con políticas del gobierno nacional, se mantuvo el mercado interno, lo que permitió disminuir el impacto en nuestro país. Los años 2012 y 2013 la industria no creció. Su visión favorable de la situación se basa en el resultado logrado respecto a la crisis mundial.

Para el CP Milano, fue un período favorable y desfavorable simultáneamente para las distintas empresas. Fue favorable para algunas empresas que se apreciaron en dólares, permitiendo un alto movimiento tanto de personal como de dinero, sobre todo en el cash flow neto a inversión. Pero fue también desfavorable pues se caracterizó por ser un período de alta carga impositiva.

III. CONOCIMIENTO DE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES PROPIAS (PyMEs ROSARINAS, EN EL PERÍODO 2010-2013) PARA EL DESARROLLO DEL NEGOCIO.

Las empresas PyMEs del sector (construcción), son según el Gerente de la Cámara de la Construcción, empresas muy hábiles, permeables y flexibles y apalancan su competitividad en sus costos internos. Son conscientes de sus fortalezas y debilidades por el estilo de empresa y de desarrollo de sus negocios. Esto se ha notado mucho en el período bajo análisis (2010-2013) y se sigue notando en la actualidad, pues tratan de profesionalizar su gestión, tanto en la obra pública como privada, teniendo en cuenta los volúmenes de inversión con los que se manejan.

No es el caso de otro tipo de PyMEs, como lo plantea el Gerente de la Cámara de Centros de Inspección Vehicular, quien asegura que desde la Cámara se acercaron herramientas para el desarrollo de las empresas asociadas, en el período bajo análisis y lo siguen haciendo, pero de iniciativa propia, muy pocas empresas las incorporaban.

El Director Ejecutivo de la Federación Gremial de Comercio e Industria, considera que en general los empresarios PyMEs, conocen bien sus fortalezas y debilidades, su posición en el mercado y la de su producto, tanto actualmente, como en dicho trienio. (2010-2013).

El Director ejecutivo de la CESGyA, considera que, en general, las empresas referidas no han aplicado herramientas de planeamiento estratégico ni han hecho un correcto análisis de sus fortalezas y debilidades, más allá del manejo de tipo “intuitivo”, en el que se conocen las variables clave del negocio pero sin seguir una metodología analítica, tanto en el período bajo análisis como contemporáneamente.

El Foro de Vinculación en RSO del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Pcia. Santa Fe. C.II° y Colegio de Graduados de Ciencias Económicas de Rosario, considera que en general sí las conocen, pero les cuesta poder documentarlas, clasificarlas y luego plantear posibles estrategias para el desarrollo del negocio, con dichas fortalezas y debilidades identificadas.

La Federación de Industriales de Santa Fe, a través de su ejecutivo CP Mariano Ferrazini, considera que “Es muy difícil de aseverar algo así, en mi opinión considero que en mercados competitivos, las empresas PyMEs conocen sus fortalezas y debilidades como elemento indispensable para la subsistencia, pero *la falta de programas de largo plazo* hace que no sepan ni puedan trabajar adecuadamente en fortalecer sus fortalezas y trabajar sobre sus debilidades. En un reciente estudio de CEPAL, se mostraron las diferencias entre las grandes empresas y las pymes, esas diferencias existen en el mundo, pero en Latinoamérica son aún mayores, por lo expuesto anteriormente”.

Para el CP Milano, lo que determinaba si la PyME conocía sus fortalezas y debilidades, tenía relación con su posición frente al fisco, pues las PyMEs, grandes contribuyentes, conocían tus fortalezas y debilidades y en el caso de las pequeñas empresas, era muy inconsistente la relación de su personal y sus recursos financieros.

IV. FINANCIAMIENTO DE LAS OPERACIONES DE LAS PyMEs, CON CAPITAL PROPIO O AJENO. ACCESO AL CRÉDITO BANCARIO PÚBLICO O PRIVADO

Según el Gerente de la Cámara de la Construcción, las PyMEs rosarinas del sector privado, no tienen mucho acceso a las líneas de crédito; en el caso de la obra pública, los certificados de obra, a través del descuento de certificado de obra, representan una línea flexible y habitual, pues el estado paga a los 60 días tanto en el período bajo análisis como en la actualidad. En general las empresas del sector, tratan de autofinanciarse, si recurren al crédito es por necesidad.

Según el Gerente de Cámara de Centros de Inspección Vehicular, en general, las empresas PyMEs del sector financian sus inversiones con capital propio. Es un sector que exige permanente mantenimiento y calibración de equipos. Tienen innumerables controles estatales de todos los niveles y auditorías permanentes. Aparecen también exigencias de mejora continua. Invierten en calidad. Tienen acceso restringido al crédito. En 2010/2013 sí había más acceso al crédito PyME.

Para el Director Ejecutivo de la Federación Gremial de Comercio e Industria, durante el período 2010-2014, se dio la particularidad de la existencia del Crédito Bancario Obligatorio al Sector Productivo a tasa subsidiada y con liberación de encajes bancarios. Si bien las empresas tomaron crédito, en general se financian con capital propio o crédito no bancario.

En el caso del sector representado por las Estaciones de Servicios, Garages y Afines, según su Director Ejecutivo, las empresas financian sus operaciones con capital propio. La principal inversión es en capital de trabajo, puesto que en las estaciones de servicio las ventas se distribuyen de la siguiente manera: 50% en efectivo, 25% con tarjeta de débito (acreditación 48 hs) y. 25% con tarjeta de crédito (acreditación a los 10 días hábiles). El capital propio se utiliza también para inversiones en activos fijos: surtidores, bienes y útiles, reformas y actualizaciones, mantenimiento de instalaciones. Cabe destacar también que más del 80% de las estaciones de servicio, se denominan “de bandera”, esto quiere decir que formalizan contractualmente su relación con alguna de las petroleras que operan en el mercado (Shell, YPF, Axion, Puma, entre otras). Dichos contratos tienen una duración promedio de 5 años. En ocasión de la renovación de los contratos, es altamente probable que las empresas petroleras comprometan inversiones en la estación de servicio, representando una forma de financiamiento de terceros sobre la PyME. Las estaciones de servicio tienen amplio acceso al crédito público y privado, esto se da por su característica, en la cual los balances representan una movilización muy grande de ingresos, generando que las “carpetas de crédito” sean sólidas y permitan el apalancamiento de las empresas. Durante el período 2010-2013 hubo amplio acceso a créditos, algunos de ellos representados por la Línea del BCRA de Inversión Productiva, entre otras.

Para el Foro Vinculación RSO del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia Santa Fe, Cámara II, en general, las empresas financian sus operaciones con capital propio. Tienen acceso al crédito pero a un costo muy alto. En el período bajo análisis, hubo mayor acceso al financiamiento de capital, con algunas variaciones según los sectores industriales, y más flexibilidad que en la actualidad.

Para la Federación de Industriales de Santa Fe, su directivo comenta que: en nuestro país las operaciones de giro de las empresas pymes se hacen en su mayoría con fondos propios, obviamente esto detiene el desarrollo de las mismas. A pesar de los esfuerzos hecho en aquel momento por el Estado a través del BNA y de la obligación impuesta a los bancos para que presten parte de sus ganancias en líneas de inversión productiva, el nivel de crédito total sobre PBI sólo alcanzó el 17%, claramente fue insuficiente.

Para el CP. Milano, de Grupo Empresario de Rosario e IRR, las empresas no se financiaron. Las PyMEs más pequeñas se financiaron con el Estado ya que era una financiación a tasas más bajas que los créditos de la banca privada. Se aprovecharon también determinados proyectos de los Ministerios de Trabajo y de Economía.

V. CATEGORÍA DE RECURSOS MÁS UTILIZADOS POR LAS PyMEs, EN EL PERÍODO BAJO ESTUDIO.

Según el CP. Llemas, los recursos humanos son los más importantes, para las PyMEs del sector, las empresas buscan capacitación en los mandos medios , ingenieros especializados, capataces y obreros capacitados, reuniendo las características de las principales competencias distintivas al punto de ser muy buscados estos recursos humanos para la propuesta de valor de las empresas y lo pagan muy bien. “Un maquinista especializado que sabe manejar una máquina vial, vale más que la propia máquina”, afirma. Según si la obra es pública o privada dentro de las instalaciones la inversión en maquinaria es fundamental. La Tecnología, es hoy muy importante, pues le ha permitido agregar valor, segmentados mercados, y apalancando los costos, hoy se ha pasado del Autocard al BIM, que es un programa de diseño de alto valor innovador, con el que se puede desarrollar el concepto innovación, fundamentalmente en la obra privada, pudiendo desarrollar proyectos simultáneos en distintas latitudes agilizando procesos y mejorando la competitividad. Este programa ha permitido bajar un 30 % los costos internos. Hoy, también se está produciendo un fenómeno de inversiones extrajeras en el sector pues en Argentina el 5 % de las contrataciones no son privadas, y en Europa es exactamente al revés.

Para el Dr. López, en 2010/2013, las empresas del sector, le asignaban mayor importancia a los recursos físicos, tecnológicos y algo a capital humano. Hoy asignan más recursos a capital humano, tecnología e imagen corporativa. Desde la Cámara, asegura, que les acercan herramientas para la mejora de imagen corporativa del sector. La Cámara certificó ISO 9001 en 2018, lo que también implica un cambio a nivel cultural para las empresas que la componen.

Durante 2010, le asignaban importancia a los Recursos Humanos y Tecnológicos. Considero que hoy no ha cambiado esa prioridad.

Para el CP. Damián Sottile, en el período 2010/2013, las empresas del sector, le asignaban importancia a los Recursos Humanos y Tecnológicos y considera que hoy no ha cambiado esa prioridad, en la actualidad.

Para el Lic. Cristian Bergmann, las PyMEs del sector objeto de análisis, asignan la mayor importancia a los recursos humanos en el período comprendido entre 2010-2013. Al día de la fecha, la valoración del recurso tecnológico asciende en la escala de valoración, principalmente explicado por la disrupción de la misma en distintos ámbitos del comportamiento del consumidor, por ejemplo con la presencia de nuevos medios de pago que agilizan y mejoran la experiencia del cliente en una estación de servicio, mediante el pago con Código QR.

Para Joaquín Tríbolo y Raquel Domínguez, los recursos más utilizados, en el trienio bajo estudio, fueron los recursos Financieros (entendido como los flujos de fondos disponibles), Humanos y Tecnológicos. Según su opinión, con el transcurso del tiempo, han cambiado las prioridades de consideración de recursos, para las PyMEs.

Para el CP Ferrazini, en general se consideraba importante el recurso humano, instalaciones y financieros, en el periodo bajo estudio.

En la actualidad, considera Ferrazini, que la pandemia ponderó la necesidad de acceso a nuevas tecnologías.

Para el CP. Milano, en esa época las empresas comenzaban a mirar la tecnología, a pensar en crecer, en invertir inmobiliariamente. A mejorar las RRHH y las normas de calidad.

Hoy Milano opina, que las empresas consideran el impacto de la pandemia, como determinante de los usos más accesibles de la tecnología .

VI. RECURSOS DE MAYOR Y MEJOR DISPONIBILIDAD PARA LAS PyMEs.

Para el CP. Miguel Llemas, las personas son los más importantes y las empresas constructoras, pagan sus costos y están dispuestos a retenerlos, pues para su negocio, las personas, calificadas y capacitadas, son los que hacen la diferencia en la propuesta de valor

Para el Dr. López, la imagen corporativa representa el recurso de mayor y mejor disponibilidad para las PyMEs del sector , teniendo en cuenta que lo facilitan institucionalmente.

Para el CP Damián Sottile, el recurso que se obtiene a menor costo posible es el tecnológico. En general, muchas tecnologías, sobre todo las blandas han bajado sus costos de acceso

Para el Lic. Cristian Bergmann, el recurso Imagen Corporativa es el que obtienen con el menor costo de acceso, porque a partir de la formalización contractual la empresa pyme adquiere todos los elementos y lineamientos que provienen de la corporación, con lo cual la inversión en posicionamiento corre por cuenta de la petrolera a nivel general.

Para los Contadores Tríbolo y Domínguez, el Recurso que se obtiene al menor costo posible es el Recurso Humano, pero muchas veces, a costa de contrataciones que precarizan el desarrollo del recurso, como por ejemplo, salarios poco competitivos, poca importancia al cuidado de la salud y seguridad en el trabajo y otros aspectos que hacen a la integridad de la persona.

Para el CP. Ferrazini, aún con dificultades y un fuerte costo (no salario), el recurso de mayor disponibilidad es la mano de obra.

Para el CP. Milano, el recurso de mayor disponibilidad es el tecnológico pues es el que representa la mejor relación precio/calidad, considerando que hoy las empresas han implementado home office, quienes hayan invertido en tecnología, hoy están ahorrando y ganando tiempos, sea en viajes, combustible, comidas, luz, gas, etc.

VII. RELACIÓN ENTRE LA INVERSIÓN DE RECURSOS Y LAS ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO DE LAS PyMEs.

La PyMEs del sector construcción, invierten en recursos para desarrollar sus estrategias de crecimiento, desarrollando estrategias de diferenciación basadas en los costos y en la calidad, y en el caso de la obra pública, tratando de mejorar sus vínculos con los proveedores, para poder fijar el precio con orientación a la competencia pero asegurando su rentabilidad. Desarrollan estrategias segmentadas en alta, media y baja calidad para distintas propuestas y segmentos y dividido por obra pública y privada.

Las PyMEs del sector de control vehicular, desarrollan estrategias de crecimiento basadas en sus recursos, contando con el apoyo de la Cámara que las agrupa. Fundamentalmente tratan de desarrollar: Imagen Corporativa, Recursos Tecnológicos, Recursos Humanos. La Cámara que las agrupa realiza convenios para trasladar esa propuesta de valor a las empresas integrantes: convenio institucional con UNR para dictar posgrados a distancia para ingenieros; convenio con Ministerio de Educación provincial para prácticas profesionalizantes; convenio con ADERR para acercar herramientas de asistencia PyME; convenio con Moverse para promover y desarrollar la RSE; vinculación con IRAM para certificación de calidad; convenio con APSV, ANSV, CNRT, CENT, etc.; entre otras acciones.

La Federación Gremial de Comercio e Industria, considera que las PyMEs del sector no desarrollan estrategias de crecimiento, pues se recorren su presente de una manera intuitiva con baja capacidad anticipatoria.

La Cámara que agrupa a las PyMEs que forman parte de las estaciones de servicio, garages y afines, considera que no todas las PyMEs, desarrollan estrategias de crecimiento, es factible (en especial las comerciales y las

industriales) , mediante un aporte indirecto que realizan las estaciones de servicio a las empresas petroleras por el cual se crea un fondo para acciones publicitarias. Desarrollan una estrategia de penetración de mercado, con productos actuales ampliar la base de clientes. La diferenciación es difícil de lograr en un negocio altamente comoditizado como el de combustible, en el cual, el factor precio adquiere amplia relevancia. Con lo cual la estrategia suele ser híbrida, brindar más valor a los clientes por su dinero.

Para el Foro Vinculación Rosario RSO, las PyMEs rosarinas, no desarrollan acciones planificadas, orientadas al crecimiento.

Para la Federación de Industriales de Santa Fe, las PyMEs industriales, han hecho inversiones pues el desarrollo de productos así lo exige.

Para el Centro Empresario de Rosario y el IRR, han desarrollado acciones planificadas de crecimiento, los empresarios que tuvieron conciencia de mejora, crecimiento y desarrollo de negocios, formulando estrategias distintivas en las PyMEs del sector, basadas en la diferenciación enfocada en calidad, que no representan la mayoría del sector.

VIII. LA LÍNEA FUNDACIONAL DE LA PyME

Los referentes entrevistados, consideran que las empresas PyMEs, en su gran mayoría, responden en su línea fundacional a estructura familiar.

Las PyMEs constructoras son su mayoría sobre todo en el sector privado empresas familiares, que ya tienen una tercera o cuarta generación con un perfil muy emprendedor. Ejemplo Latuca. (Llemas, 2020)

Lo mismo pasa con el resto de los sectores entrevistados.

Esta estructura fundacional, explica de alguna manera, que la manera en cómo se decide en estas empresa, marca un camino en la gestión de los recursos, muchas veces sujeto a disponibilidad, más que a planificación.

Los problemas del fundador, quizás no sean ni hayan sido la gestión de recursos, en el inicio de la empresa y esta filosofía se haya trasladado de

generación en generación, sin detenerse a pensar si los recursos son o no importantes y para qué.

El sector de PyMEs industriales de la Provincia de Santa Fe, manifiesta que las PyMEs, del sector responden en su línea fundaciones a estructuras familiares, en su gran mayoría.

IX. METODOLOGÍA UTILIZADA POR LAS PyMEs PARA SELECCIONAR SU PERSONAL. POLÍTICAS DE DESARROLLO DE PERSONAL.

Los referentes entrevistados, asignan importancia a la selección de las personas, sin que ello implique necesariamente una política de desarrollo de personas.

En el caso de las PyMES constructoras priorizan formación profesional y técnica.

En el caso de las empresas de control vehicular, necesitan personal calificado por exigencias legales.

La Federación Gremial de Comercio e Industria, considera que es fundamental, priorizar formación profesional y técnica, aunque en general, en estructuras chatas y muy familiares carecen de políticas de desarrollo del personal

Las estaciones de servicio, en general, no siguen una metodología de reclutamiento y selección del personal. Atendiendo a esta realidad, desde CESGAR se desarrolló un proyecto destinado a profesionalizar el proceso de selección de personal. Para ello se contrató un profesional de los recursos humanos, y mediante un acuerdo se realiza el pago de un fee por parte de la cámara, quedando el costo de selección para las empresas asociadas en un 10% del precio de mercado. A pesar de ello, de las 83 estaciones de servicio de la ciudad de Rosario, utilizan el servicio alrededor de 15, mostrando las limitaciones sobre el particular.

Por otro lado, desde la visión del Foro Vinculación RSO, se considera que no existen Políticas de Desarrollo de Personas, lo que comúnmente se ve son acciones aisladas relativa a los Recursos Humanos.

Desde el Grupo Norte de Empresario de Rosario y el IRR las PyMEs que han profesionalizado su gestión, cumplen con los estándares para poder tener ganancias, seleccionan personal formado, contratados a selectores. Las empresas más pequeñas se munen de sus parientes, de sus amigos y a veces tienen serios problemas.

X. INVERSIÓN DE LAS PyMEs EN TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN.

Los sectores entrevistados, afirman que las PyMEs de sus sectores invierten en tecnología e innovación, con ciertas particularidades por sectores. En el caso de las PyMEs constructoras invierten en ambos conceptos, en función de sus estrategias competitivas, en el sector de control vehicular, la inversión es constante, en el caso de las empresas de industria y comercio, más en tecnología que en innovación, en el caso de las estaciones de servicio, en general es un sector poco intensivo en tecnología, y las mejoras son marginales, producto de lo que se define desde las empresas petroleras. Ejemplo de ello, son las herramientas de tele medición, que mejoran notablemente el proceso de medición y seguimiento del combustible almacenado en los tanques subterráneos. También la inversión en surtidores, estrictamente relacionados con su amortización y vida útil.

El Foro Vinculación Rosario, considera que las PyMEs rosarinas, invierten en Tecnología e Innovación.

El grupo Norte de Empresarios, y el IRR consideran que las PyMEs, debieron innovar obligatoriamente, pues sin tecnología no habría subsistencia, ya no es tan solo un recurso sino una variable del contexto, determinante de la trascendencia.

XI. INVERSIÓN DE LAS PyMEs EN RECURSOS FÍSICOS

Los sectores entrevistados, afirman que las PyMEs de sus sectores, invierten en Recursos Físicos, prioritariamente en maquinarias.

En el sector de la Construcción, en el caso de la Cámara de Estaciones de Servicios, Garages y Afines, invierten en mantenimiento, señalización, entre otros.

La adopción de tecnologías como las luminarias LED es una inversión que se realiza habitualmente en las estaciones, principalmente por su conveniencia económica.

Para el sector de los servicios representados por las empresas descriptas por el CP Milano, generalmente las PyMEs del sector, por ser servicios producidos in Company, solo tienen oficinas que, generalmente, son alquiladas.

XII. ACCIONES DE LAS PyMEs PARA DESARROLLO Y CUIDADO DE SUS MARCAS

Los directivos entrevistados, consideran que las acciones de las PyMEs para desarrollo y cuidado de sus marcas, no son acciones planificadas estratégicamente, o no se hacen habitualmente, o se hacen desde las Cámaras y las aprovechas, o en el caso de las estaciones de servicio, las acciones generalmente provienen de liderazgo de las empresas petroleras. No obstante, hay un grupo reducido que comienza a buscar herramientas para generar una posicionamiento diferencial de la marca individual de la estación de servicio, algunos de ellas con la generación de logotipos propios, que no pueden reemplazar la marca de bandera pero son complementarios. No obstante es una práctica marginal.

El grupo empresario de Rosario considera, que tan solo un 50 % de las empresas realizan acciones de desarrollo de marcas, pero considera que no es un tema estratégico en sus decisiones.

XIII. EL EMPRESARIO PyME COMO UN RECURSO MÁS

Los referentes entrevistados, consideran que el empresario PyME es otro recurso más de la PyME.

El CP. Miguel LLemas, de la Cámara de la Construcción considera que el empresario de una PyME constructora, debe ser considerado un recurso más y de hecho es su perfil emprendedor el que determina el nivel de crecimiento de las PyMEs. “El empresario del sector es un empresario muy hábil, con habilidades soft y busca las habilidades hard en su personal de mandos medios y operativo”

El CP. Damián Sottile, considera que el empresario PyME es un recurso más de la empresa, tan importante hoy en realidades tan cambiantes.

El Lic. Bergmann, considera que es un recurso más, porque el empresario PyME en el sector de estaciones de servicio es un recurso clave, toda vez que en su gran mayoría ejercen el rol de socio-gerente. Sin su presencia, el modelo de gestión ampliamente extendido en las estaciones de servicio, adolecería de su actor clave en el liderazgo de la organización.

El CP. Milano, considera que el rol del empresario tienen una relación directa con el compromiso que asume con su empresa.

XIV. REFLEXIONES FINALES

Las reflexiones finales, sobre el valor de la gestión de los recursos en las PyMEs, manifestadas por los referentes entrevistados son las siguientes:

> *"Son empresas llevadas hacia el futuro de la mano de la habilidad de los fundadores"* (Llema, 2020).
>
> *"Entendemos a la gestión como una transdisciplina que atraviesa diversas temáticas. Mejorar la gestión es el desafío que debe mejorar las habilidades para contribuir al desarrollo y al empleo de nuestro país"* (López, 2020).
>
> *"En general las PyMEs de Argentina, sufren avatares de los vertiginosos ciclos económicos de nuestro país y han desarrollado estructuras para sobrevivir en este ambiente. Flexibilidad, adaptabilidad y reconversión son atributos que podemos encontrar en PyMEs perdurables. La inversión en Tecnologías Blandas y en Innovación, son atributos que podemos encontrar en Pymes exitosas"* (Sottile, 2020).
>
> *"Considero muy importante la búsqueda de herramientas de desarrollo de recursos que se adapten a la empresa PyME, principalmente las del rubro estaciones de servicio, que poseen ciertas características específicas que es necesario e importante atender".* (Bergmann, 2020).

“La gestión de los recursos se podría mejorar Con compromiso de los dueños del negocio y utilizando el enfoque del ciclo de la mejora continua. Planificando, implementando lo planificado, verificando y controlando lo implementado Vs lo planificado y corrigiendo los desvíos para que el ciclo vuelva a comenzar” (Tríbolo, Domínguez, 2020).

“Muchos empresarios continuamos trabajando a pesar de los tsunamis, eso hace a nuestra esencia” (Milano, 2020).

GRAFICO 117. TECNICA PROYECTIVA. OPINIÓN DE EXPERTOS. ANÁLISIS GLOBLAL. Fuente. (Elaboración Propia)

V. CONCLUSIONES

Esta tesis, se propuso interpretar, analizar y estudiar, si las PyMEs, en la ciudad de Rosario, desarrollan gestión de sus recursos, para luego impactar en sus estrategias de crecimiento en sentido positivo, (período 2010-2013) abordando las siguientes problemáticas:

Problema General

¿Las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Rosario, desarrollan una estrategia de gestión de recursos, sostenida en la valoración interna y externa de los mismos, (en el período bajo análisis)?

Problemas Específicos

¿Qué relación existe entre los niveles de conocimiento de los recursos y la rentabilidad de las pequeñas y medianas empresas?

¿El apalancamiento de los recursos de las pequeñas y medianas empresas, es el resultado del impacto del contexto o de las estrategias genéricas, desarrolladas por las mismas?

¿Qué relación existe entre los recursos y los objetivos de crecimientos de las Pequeñas y Medianas empresas?

¿Qué nivel de inversión se ha realizado en activos fijos, en investigación y desarrollo, en formación de recursos humanos, en gestión de la calidad, en gestación de valor para la imagen corporativa?

Para abordar dichas problemáticas, esta Tesis se propuso, en base al modelo teórico, analizar e interpretar, el grado de conocimiento que posee la Dirección de las PyMEs, sobre la gestión de recursos, el nivel de aplicación y apalancamiento de los mismos y su consecuente valor de mercado, mediante el desarrollo de indicadores de gestión, tanto para determinar el nivel de conceptuación y conocimiento de cada categoría de recursos, como de la aplicación de indicadores de gestión, para evaluar dichas categorías y poder determinar políticas de protección, diferenciación y/o mejoras de los mismos, se elabora la matriz CC/ME Re: Conocimiento Conceptualización del

Recurso/Medición del Recurso por Indicadores (Capítulo 4 Presentación del Modelo; 4.1.) y se llega a la siguiente conclusión:

- ✓ Con un análisis cuantitativo descriptivo, en cada categoría de recursos, se analiza la propensión de las PyMEs a la conceptualización y evaluación de cada categoría de recursos en las PyMEs analizadas, en el período bajo estudio (2010-2013).

- ✓ El nivel de conceptualización y conocimiento, es un concepto apriorístico, que se desarrolla en el momento en que el empresario PyME, toma la decisión de adquisición y/o compra de cada recurso y representa las oportunidades de desarrollo de la categoría de recurso.

- ✓ La correcta evaluación del recurso, representa las oportunidades de mejora del recurso para incluirlo en un plan de construcción de capacidades distintivas.

- ✓ Habiendo aplicado la matriz CC/ME Re a cada categoría de recursos, en las 190 PyMEs entrevistadas, podemos establecer la siguiente relación entre el nivel de conocimiento/conceptualización y el nivel de medición de las categorías de recursos a través de indicadores, y su impacto en la rentabilidad:

  - Las mejores posiciones, de acuerdo a la matriz sugerida, las presentan las Categorías: Imagen Corporativa y Recursos Humanos, en las que en el nivel de conocimiento/ conceptualización es alto, por lo que dichas categorías presentan posibilidades de desarrollo.

    Con relación a la medición y evaluación de la categoría, la Imagen corporativa, se encuentra en nivel medio, mejor posicionada que los recursos humanos, cuya medición es baja.

  - Este análisis, en función de la posición ocupada en la matriz, podrá establecer caminos de:

1. Desarrollo de la Posición y de la Categoría de Recurso ubicada en la posición.
2. Protección de la Posición y de la Categoría de Recurso ubicada en la posición.
3. Afianzamiento del perfil competitivo de la empresa.
4. Apalancamiento de la posición y de la categoría de recurso.
5. Desarrollo de ventajas competitivas sostenibles,

a partir de determinar la relación existente entre los niveles de conocimiento de los recursos y el nivel de medición /evaluación de los recursos, que terminarán impactando en la rentabilidad de las PyMEs.

LAS HIPÓTESIS PLANTEADAS FUERON:

HIPÓTESIS 1

- ***"****Las PyMEs, en el período bajo estudio, (2010-2013) de la ciudad de Rosario, no realizan gestión de sus recursos, considerando que gestión de recursos, es un proceso que se inicia con la determinación de la correcta combinación de recursos (Financieros, Humanos,*

  Tecnológicos, Instalaciones e Imagen Corporativa) con el objetivo de apalancarlos y potencializar su impacto en sus estrategias de crecimiento, logrando la sustentabilidad. En consecuencia, sus estrategias de crecimiento, no se derivan de un proceso de planeamiento estratégico, sino que tienen más que ver con un aprovechamiento de una oportunidad, proveniente del contexto. (Si la Pequeña y Mediana empresa, estuviera comprometida en un proceso estratégico de formulación de objetivos, tendría en consecuencia responsable y metodológica gestión de recursos, no así a la inversa"

CONCLUSIÓN 1

En el trabajo de Tesis, realizado sobre las PyMEs de la ciudad de Rosario, en el período bajo estudio (2010-2013) se comprueba que las mismas no realizan gestión metodológica de sus recursos, con el objetivo de apalancar su uso y potencializar su impacto en sus estrategias de crecimiento.

Dicha ineficiencia, obstaculiza la formulación, implementación y control de sus estrategias de crecimiento, sobre todo cuando no se tiene en cuenta que la gestión de recursos debe ser funcional a la propuesta de valor de la empresa.

Por otro lado, no se puede dejar de analizar que, el impacto relativo de la gestión de recursos en las estrategias de crecimiento de las PyMEs es muy alto y en las PyMEs analizadas, en donde la gestión de recursos tiene una importancia media y media baja, detectamos que las estrategias de crecimiento no se desarrollan de una manera planificada, sino que aparecen variaciones e indicadores positivos de la gestión, tan solo relacionada con los ciclos positivos de la economía y del sector industrial bajo análisis.

.Este comportamiento de gestión queda comprobado, al aplicar el modelo de análisis en el Capítulo IV, tanto desde la metodología descriptiva cuantitativa, como la medición cualitativa de percepciones, como la opinión de expertos, tres mediciones data enter que nos permiten afirmar que:

a) MATRIZ CC/ME Medición del Recurso:

1. Es bajo el nivel de conocimiento conceptualización de cada categoría de recursos, lo que impedirá la correcta aplicación de los mismos a su modelo de negocios.

2. Es baja la utilización de mediciones a través de indicadores de cada categoría de recursos, lo que facilitaría el proceso de desarrollo y mejora de los mismos.

3. Los recursos de mejor tratamiento, son los recursos soft, fundamentalmente los RRHH y la Imagen Corporativa.

b) ESTUDIO CUALITATIVO DE PERCEPCIONES

En la medición cualitativa de percepciones, se detecta interés de mejora en aspectos relacionados con la marca, pero no se denota un trabajo consensuado y metodológico aplicado a las cinco categorías de recursos analizadas, y altas dificultades para formular el crecimiento como política. Entre las principales conclusiones de dicha experiencia, se detecta:

- "EL ANÁLISIS DE PERCEPCIONES, PERMITE INDAGAR SOBRE LA SENSIBILIDAD PARA: CAPACIDAD DE DESARROLLO DEL RECURSO, manifestándose:
- La dificultad para crecer e instalar el crecimiento como política.
- Construcción de marca: los empresarios, perciben lo importante del proceso de creación de marca, como política identificada e interpretan que existe relación entre el crecimiento y el proceso de construcción de marca.
- El concepto de política comercial, es un principio que luego aparecerá también como objetivo a alcanzar.
- El contacto con los consumidores, es fundamental para el proceso de marca.
- Paso del corto plazo al largo plazo: perciben que el largo plazo se transita y se alcanza con el paso del corto plazo.
- La continuidad de la gestión: es percibida como importate, por las empresas entrevistadas, estableciendo simultáneamente en este análisis, la dicotomía con las diferencias, pues expresan que mientras lo perciben, se dan cuenta de lo que ellos "NO" hacen o dejan de hacer.
- Ante escenarios de crisis, la empresa se siente dificultada en su capacidad para motivar a sus equipos de trabajo.
- Las estrategias ante escenarios turbulentos, están atravesadas por la dificultad.

- El cambio generado por las variables del frente externo, desestructura el devenir de la empresa, y también dificulta la adhesión de las personas y entre las personas.

- Se cambiaron los modelos de trabajo tradicionales, por la inestabilidad de las variables del entorno.

- En esos escenarios cambiantes, no alcanza con trascender sino que es necesario permanecer en los negocios.

- En escenarios turbulentos, surge en el empresario la importancia de tomar las decisiones por lo menos de a dos personas, pues en dichos escenarios, las decisiones que normalmente se toman ante información parcial, se podrían llegar a tomar ante la ignorancia, y no podrían centralizarse en una sola persona.

- Visión positiva del valor de la experiencia, sobre todo en las empresas PyMEs de mayor trayectoria y antigüedad.

- Utilizar la ejemplaridad de la historia de la empresa familiar, como valor formador de la nueva generación de líderes de la empresa.

- "No tomamos decisiones de a dos sino por separado. No tomamos decisiones. No sabemos decidir"

c) OPINIÓN DE EXPERTOS

De todas las opiniones de expertos vertidas en la presente Tesis, resaltamos las siguientes como las principales conclusiones en el cierre a las entrevistas realizadas a todos ellos:

- *Son empresas llevadas hacia el futuro de la mano* ***de la habilidad de los fundadores"*** **(Llema, 2020).**

Aquí observamos la importancia de la impronta histórica y cultural del empresario fundador.

- *“Entendemos a la gestión como una transdisciplina que atraviesa diversas temáticas.*

- ***Mejorar la gestión es el desafío que debe mejorar** las habilidades para contribuir al desarrollo y al empleo de nuestro país”* (López, 2020).

La mejora es una declaración de principios o de intenciones, denotando, que no es en el presente una política de las PyMEs.

- *“En general las PyMEs de Argentina, **sufren avatares de los vertiginosos ciclos económicos de nuestro país y han desarrollado estructuras para sobrevivir en este ambiente.** Flexibilidad, adaptabilidad y reconversión son atributos que podemos encontrar en PyMEs perdurables. La inversión en Tecnologías Blandas y en Innovación, son atributos que podemos encontrar en PyMEs exitosas”* (Sottile, 2020)

En esta afirmación se detecta el carácter intuitivo y reactivo de la PyME frente a los impactos de los ciclos económicos, denotando falta de previsibilidad en la gestión de recursos.

- *“**Considero muy importante la búsqueda de herramientas de desarrollo de recursos** que se adapten a la empresa PyME, principalmente las del rubro estaciones de servicio, que poseen ciertas características específicas que es necesario e importante atender”.* (Bergmann, 2020)

En esta consideración, se habla de búsqueda, o sea se sigue manifestando la declaración de principios o de intenciones como una recomendación para las PyMEs, pero no como una descripción de lo que realmente sucede con los recursos de la empresa.

- *“**La gestión de los recursos se podría mejorar con compromiso de los dueños del negocio y utilizando el enfoque del ciclo de la mejora continua. Planificando, implementando lo planificado, verificando y controlando lo***

implementado Vs lo planificado y corrigiendo los desvíos *para que el ciclo vuelva a comenzar"* (Trívolo, Domínguez, 2020)

En esta apreciación de experto, se observa la manifestación del deseo por la mejora, esto significa, hoy la mejora no está. El proceso de planeamiento estratégico en la gestión de recursos, se manifiesta en esta opinión como una declaración de deseos o de intenciones.

- *"Muchos empresarios* ***continuamos trabajando a pesar de los tsunamis, eso hace a nuestra esencia"*** (Milano, 2020)

Esta afirmación, manifiesta el carácter adaptativo y reactivo, de la gestión del empresario PyME, denotando ausencia de gestión de recursos, como proceso metodológico.

La gestión óptima de los recursos, apalanca y facilita las estrategias de crecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas, como proceso que defina correctamente el negocio de la empresa, formule su propuesta de valor, especifique la mejor combinación de recursos para dicha propuesta, desarrolle sus capacidades distintivas y consecuentes ventajas competitivas sostenibles, sin embargo en las empresas analizadas, a través del modelo de análisis se detecta que:

El nivel de inversión en cada categoría de recursos, depende fundamentalmente de las características del sector industrial al que pertenece la empresa.

En la matriz CC/ME Re, se detecta, en el período bajo análisis, que los recursos humanos y la imagen corporativa, constituyen los recursos en los que las empresas desarrollan sus mayores niveles de inversión, seguidos en menor medida por los recursos tecnológicos, luego los físicos y en último lugar los recursos financieros.

Así lo podemos observar en el Anexo IX. Sobre resultados obtenidos.

IX. Anexo de resultados obtenidos

IV.1- Matriz CC/ME Re

Matriz Global conclusión

Medición del Recurso	Alto	Mediano	Bajo
Conceptualización Conocimiento del Recurso			
Alto	(1)	(2)	(3)
Mediano	(4)	(5)Imagen Corporativa	(6)Recursos Humanos
Bajo	(7)	(8)Recursos Financieros	(9) Recursos Físicos Recursos Tecnológicos

Ranking Final de Gestión de Recursos por la capacidad de desarrollarlos para luego medirlos y formular plan de mejoras:

1. Imagen Corporativa
2. Recursos Humanos
3. Recursos Financieros
4. Recursos Físicos
5. Recursos Tecnológicos

Habiendo analizado en el Capítulo III.2. punto VIII, la movilidad y el apalancamiento de los recursos, se entiende que el concepto de recurso encierra dos características, su movilidad y su apalancamiento, pues el valor del recurso siempre dependerá del negocio de la empresa, del tipo de industria en la que la empresa se desarrolla, el ciclo vital del producto, el rol competitivo de la empresa y el nivel de adhesión que hacia la misma tienen sus clientes.

El apalancamiento e interrelación de los Recursos es el proceso por el cual, los recursos adquieren mayor valor del que tienen en el mercado, por haber identificado previamente tres cuestiones:

- Análisis del impacto de la categoría de Recurso, en la generación del valor de la empresa
- Determinación del nivel de disponibilidad de dicho Recurso.
- Impacto de su gestión y utilización en el agregado o quita de valor de las otras
- categorías de Recursos.

Desde esta consideración y estando directamente relacionados los procesos de gestión de los recursos y los objetivos de crecimiento de las Pequeñas y Medianas empresas, se detecta que en las Pequeñas y Medianas empresas analizadas, dicha relación, es muy baja, dado que la gestión de recursos no forma parte de las plataformas posibilitadoras de los objetivos empresariales, pues pocas veces las estrategias de la empresa se formulan en el marco del proceso de planeamiento estratégico.

HIPÓTESIS 2

- *"La gestión de los recursos en las PyMEs, funciona en la mayoría de los casos, como un compartimento estanco, no pudiendo reflejar, el valor que el empresario le asigna en la gestión"*

CONCLUSIÓN 2

Habiendo analizado, en esta tesis, en el Capítulo III.2.VIII, las cinco categorías de Recursos, sobre las que debe basarse la provisión de la propuesta de valor de la empresa, constituyendo el anclaje fundamental de su perfil competitivo, se reflexiona sobre si cada categoría debe administrarse por separado o de manera complementaria, teniendo en cuenta el concepto ya tratado de competencias centrales.

En realidad, el concepto de recurso encierra dos características, su movilidad y su apalancamiento, pues el valor del recurso siempre dependerá del negocio de la empresa, del tipo de industria en la que la empresa se desarrolla, el ciclo vital del producto, el rol competitivo de la empresa y el nivel de adhesión que hacia la misma tienen sus clientes.

El apalancamiento e interrelación de los Recursos es el proceso por el cual, los recursos adquieren mayor valor del que tienen en el mercado, por haber identificado previamente las siguientes cuestiones:

- Análisis del impacto de la categoría de Recurso, en la generación del valor de la empresa

- Determinación del nivel de disponibilidad de dicho Recurso.

- Del análisis efectuado tanto en las 190 PyMEs entrevistadas, como en los 40 empresarios PyMEs que participaron de la medición cualitativa de percepciones, como en la opinión de expertos, detectamos que la gestión y el uso de los recursos funciona en la mayoría de los casos como compartimentos estancos, no reflejando el valor de los mismos y su aplicación, la consecuencia de una política reflexiva de apalancamiento transversal, por lo que muchas veces la movilidad de los mismos es más el resultado del impacto del contexto que de las políticas desarrolladas por dichas empresas para la formulación, implementación y control de las estrategias de crecimiento en el marco de sus estrategias genéricas.

- Las PyMEs analizadas, no están cumpliendo ninguno los pasos mencionados, para que el proceso de apalancamiento neutralice el tratamiento de los recursos como compartimentos estancos, es decir, no se hace apriorísticamente un análisis del impacto de la categoría de recurso en la generación de valor de la empresa, no se determina su nivel de disponibilidad, ni se mide el impacto de su gestión y utilización en el agregado o quita de valor de las otras categorías de Recursos.

HIPÓTESIS N° 3

- *"Las PyMEs desarrollan una política de inversión de recursos, directamente relacionada con las características del sector industrial en el que se desarrollan, sin tener en cuenta los demás factores y sus impactos positivos o negativos. La gestión de los recursos es intuitiva, aleatoria y no forma parte de la etapa análisis del frente interno, en el proceso de planeamiento estratégico"*

CONCLUSIÓN N° 3

Las Pequeñas y Medianas Empresas analizadas, desarrollan políticas intuitivas de gestión de recursos, no siendo considerada dicha gestión, como parte de un proceso de planeamiento estratégico, en la que se decida sobre la mejor combinación de recursos, para la mejor construcción del perfil competitivo de la empresa.

- La relación existente entre los recursos y los objetivos de crecimiento de las Pequeñas y Medianas empresas, es baja en el sentido de la interdependencia entre ambas variables, dado que la gestión de recursos no forma parte de las plataformas posibilitadoras de los objetivos empresariales, pues pocas veces las estrategias de la empresa se formulan en el marco del proceso de planeamiento estratégico.

- La mayoría de las Pequeñas y Medias Empresas, analizadas, desarrollan políticas intuitivas de gestión de recursos, no formando parte la gestión de recursos en dichas Pequeñas y Medianas empresas, de un proceso de planeamiento estratégico, en el que la decisión de la mejor combinación de recursos se haga en la etapa del Análisis Situacional de su Planeamiento Estratégico, en el que la empresa hace un análisis de sus frente interno y se responde a la pregunta ¿Qué puede? (Recursos) para poder alcanzar el ¿Qué quiere? (Objetivos)

En las PyMEs analizadas, se detecta que el nivel de inversión en cada categoría de recursos, depende fundamentalmente de las características del sector industrial al que pertenece la empresa, y no se considera el impacto positivo o negativo que la inversión en una de las categorías de recursos puede generar en otra u otras.

- Al crear en el Capítulo IV, punto IV.1. la matriz CC- ME Re,

  se tomaron indicadores relativos al nivel de conceptualización y conocimiento de la categoría de recursos e indicadores de medición de la categoría, y al llevarlos a la matriz global, se detecta que en el tiempo bajo análisis, los recursos humanos y la imagen corporativa,

  constituyen los recursos en los que las empresas analizadas, desarrollan sus mayores niveles de inversión, seguidos en menor medida por los recursos tecnológicos, luego los físicos y en último lugar los recursos financieros, con la aclaración de que las posiciones en dicha matriz, se pueden ver alteradas, según como haya sido la pre clasificación de indicadores, para medir el nivel de conceptualización conocimiento/ medición del recurso por indicadores, y esta tendencia, también se detecta en el análisis cualitativo de percepciones, punto IV.2. Medición por percepciones, como en el punto IV.3. Opinión de expertos.

HIPÓTESIS N° 4

- *"Cuando se analizan las competencias centrales, cualquier recurso o capacidad no es fuente de ventaja, pues su verdadero valor estriba en su sustentabilidad."*

CONCLUSIÓN N° 4

No todos los recursos de las PyMEs constituyen competencias centrales, pues para que ello ocurra, dichas competencias deben sustentarse sobre cuatro características: Recursos valorables; Recursos escasos; Recursos difíciles de imitar; Recursos sin sustitutos; Recursos valorados por el mercado.

Estas características deben coexistir de manera simultánea, para que la ventaja competitiva que dichas características generan, sean sostenibles en el tiempo y no representen una ventaja competitiva temporal, al haber podido ser imitadas por los competidores, y así desaparecer dicha capacidad esencial.

- Es fundamental que la Pequeña y Mediana empresa, conozca el potencial que generan sus propias capacidades, pues el desconocerlas ocasiona para la empresa severas amenazas:

  1. *Paralizar sus propias oportunidades de crecimiento*.
  2. *Asignar sus competencias a segmentos equivocados.*
  3. *Debilitar las competencias a medida que la empresa se fragmenta en unidades de negocios*.
  4. *Depender de proveedores equivocados, lo que lleva a una cadena de valor equivocada.*
  5. *Comprometer la Misión Corporativa:* 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., al poner en riesgos sus componentes fundamentales: sus grupos de clientes, sus estructuras de necesidades, su propuesta de valor para esas estructuras de necesidades, la reconversión de su relación con dichos clientes, para generar la visión de la empresa.
  6. *Nuevos competidores, nuevos escenarios, nuevas reglas del juego*. 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, que se basa en la identificación, la adquisición, la utilización y la protección de la diferenciación lograda por dichas competencias, no se observa en las PyMEs analizadas, a través del Modelo de análisis aplicado.

HIPÓTESIS N° 5

- *"Dado que las PyMEs, tienen serias dificultades para la dotación y gestión de recursos escasos y valiosos, tanto por sus características funcionales como por su volumen de negocios, la identificación, conceptualización y evaluación de cada categoría de recurso, representa, un aporte transversal imprescindible, para su mejor gestión y utilización"*

CONCLUSIÓN N° 5

Al analizar las PyMEs, en el modelo de análisis, se detecta la dificultad de las mismas para dotarse de los verdaderos recursos que serán valiosos para la construcción de su perfil competitivo, por lo que, la identificación de cuándo un recurso se convierte en fortaleza o debilidad, es fundamental a la hora de gestionar recursos, pues debilidad no siempre, significa no tener recursos, sino más bien, desconocer lo que se tiene, y en consecuencia, incurrir en el circuito del recurso desconocido.

- En el Gráfico 24, del Capítulo III.2., página 95, *"Cuando un recursos es fortaleza o debilidad",* se analiza, cuándo un recurso se convierte en fortaleza o debilidad, y casi en un estado patrimonial de saldos positivos y negativos, se determina la importancia e implicancia apriorística de cada categoría de recursos en la propuesta de valor de la empresa para luego compararla con el stock real de dicha categoría, determinando de esa manera los niveles de fortalezas y debilidades, los que deberán potencializarse y neutralizarse:

- Cuando la importancia del recurso es alta, en la provisión de valor, según la definición del negocio de la empresa, para que el recurso se convierta en una fortaleza su capacidad disponible, debe ser alta.

- Cuando la importancia del recurso es baja, en la provisión de valor, la capacidad del mismo puede ser alta, mediana o baja, y no representará una debilidad, teniendo en cuenta que no será

necesario disponer de alta capacidad del recurso para invertir en valor. Es decir que para poder comenzar a hablar de fortaleza, la ecuación debe equilibrar la importancia del recurso con el stock disponible del recurso, pudiendo aparecer distintos escenarios de fortalezas y debilidades.

- Las fortalezas que generen los recursos de alto stock, con relación a la importancia del mismo en la propuesta de valor, deberán ser protegidos, optimizadas y apalancados por aquellos recursos que si bien tienen alto stock, no representan una fortaleza en el negocio en consideración, en la medida en que dicho recurso (el de importancia baja o media con relación a la propuesta de valor) no genere costos de mantenimiento y mejora no compensados para decisiones futuras.

GRÁFICO 24. CUANDO UN RECURSO ES FORTALEZA O DEBILIDAD. Fuente. (Elaboración Propia)

Importancia del Recurso en la Propuesta de Valor de la Empresa					**Stock Relativo del Recurso**			
Categoría	**Importancia**				**Categoría**	**Nivel de Stock**		
	A	**M**	**B**			**A**	**M**	**B**
Recursos Financieros				**Definición del Negocio de la empresa, en su concepto restringido y concepto ampliado**	**Recursos Financieros**			
Recursos Humanos					**Recursos Humanos**			
Instalaciones					**Instalaciones**			
Tecnología					**Tecnología**			
Imagen Corporativa					**Imagen Corporativa**			

HIPÓTESIS N°6

- "*Siendo el Empresario PyME , un recurso clave de su gestión, también es susceptible de convertirse en una de sus principales limitaciones"*

CONCLUSIÓN N° 6

- Aunque el empresario, titular de una empresa PyME, es un recurso clave para la misma, también es susceptible de convertirse en una de sus principales limitaciones.
- La dependencia con respecto al empresario, puede redundar en una falta de profesionalización de la organización.
- La tendencia a la centralización y a la no delegación, propias del estilo de conducción y de gestión en las Pequeñas y Medianas empresas, reduce la motivación de los empleados y lleva a perder oportunidades.
- Las empresas y los sectores evolucionan, y el empresario que puede estar altamente calificado para dirigir la empresa en determinadas circunstancias, puede no estarlo en otros contextos.
- Interpretar dichas circunstancias, es particularmente importante, puesto que la identificación entre empresa y empresario no suele permitir la eliminación o modificación de este recurso como tal.
- Así, el empresario puede pasar de ser un recurso clave de la organización a convertirse en una limitación o incluso una carga para ella.

PROPUESTAS

I. EL MODELO INTEGRADOR.

1. EL EQUILIBRIO DE LA ORGANIZACIÓN

La empresa es un equilibrio entre su frente interno y su frente externo.

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. Las mejores empresas no son las que sólo diseñan sus mejores estrategias sino son aquellas que, además son capaces de implementarlas eficientemente.

Normalmente, los empresarios PyMEs, suelen estar muy preocupados y ocupados en las denominadas “S” duras: estrategias, estructura y sistemas, pero no suelen tener en cuenta a las “S” blandas: estilos de liderazgo, personas, capacidades de las personas y valores compartidos (cultura).

Las “S” blandas, posiblemente son las que más dificultades ofrecen, a la hora de gestionar recursos para aplicarlos a sus estrategias de crecimiento.

Si la PyME, pudiera formular, implementar y controlar sus estrategias sobre la base de las 7-S de MC Kinsey, (Gráfico 10, *El modelo de la 7-s de Mc Kinsey*, p. 66, Cap. III.1), situando a los valores compartidos en el centro de la empresa, convirtiéndose dichos valores en el punto de inicio y de final de todo proceso estratégico, las estructuras y los sistemas deberían ser funcionales a la estrategia y a los valores compartidos, siendo el estilo directivo, las personas y las capacidades, el oxígeno y la retroalimentación de la estrategia, no importando tanto las estructuras funcionales, sino quizás las unidades estratégicas de negocios con sus tres variables fundamentales: objetivos, recursos, responsables, convirtiéndose la estructura en una organización en estrella en la que cada unidad estratégica de negocios apalanca a la otra y en ese apalancamiento, el valor fluye, dándole versatilidad y dinamismo a los

recursos. (Gráfico 11: Del Modelo 7-S de Mc Kinsey al modelo Estructura Estelar, Cap. III.1.)

En la estructura estelar, cada Unidad Estratégica de Negocios, plantea sus Objetivos de Negocios, tiene su Responsable y asigna sus Recursos al logro de sus objetivos, siendo los valores compartidos el aglutinador de todas las Unidades Estratégicas de Negocios.

2- *ENCONTRANDO EL ANCLA*

Tomo el ancla como *nudge*, en sentido positivo, Y tomo como anclaje *el valor.* El valor de la estrategia para las PyMEs, que independientemente de su volumen de negocios, no dejan de ser empresas. Estas empresas deberán "crear las ventajas del mañana, de su mañana", considerando que aun cuando las PyMEs, aprovechan de los vientos a favor que provienen de la evolución estructural de la industria, muchas veces, los efectos de la industria pueden soslayar y opacar una buena estrategia puesto que si una empresa se encuentra en una mala industria en el tiempo equivocado, no importa cuán bien posicionada esté.

Entonces, es una responsabilidad insoslayable, de sus directivos de observar la dinámica de su industria y su trayectoria futura, para lo que siempre se deberá estar planteando: ¿En qué negocio está?

Y cuándo se haga este planteo también se estará preguntando y contestando: ¿Quiénes y cómo son sus clientes? Y en este planteo continuo y transversal las empresas que trasciendan serán cada vez más, las compañías que se convertirán en las verdaderas líderes, quienes serán no sólo las que optimicen la mejor combinación de sus recursos para el logro de sus objetivos, dentro de una industria sino aquellas que además se animen realmente a REFORMULAR Y REDEFINIR ESA INDUSTRIA.

El segundo punto es que una buena estrategia hace que la empresa sea diferente, le da una posición única, y ello conlleva a ofrecer unos valores particulares a un conjunto de clientes que representan un subconjunto de la industria.

La verdad fundamental en estrategia es que una empresa no puede sencillamente serlo todo para todas las personas y hacer un buen trabajo a la vez.

La estrategia requiere elecciones. Se debe decidir qué tipo de valor se quiere para entregarlo a quien.

En tercer lugar, no es suficiente ser sólo diferentes. Hay que ser diferentes en formas que conlleven un compromiso con otras formas de ser diferentes. Una empresa, no puede serlo "todo", sencillamente para todas las personas, y menos siendo una PyME, puede todo el tiempo, estar analizando el todo, es decir: *el todo nos complica*.

> *"*La Pequeña y Mediana Empresa tiene que elegir, entonces el ancla, el empujón suave, el *nudge en sentido positivo,* es decirles a las Pequeñas y Medianas Empresas, tanto a las unidades
>
> de análisis del período bajo estudio (2010-2013) como a las Pequeñas y Medianas Empresas en general, que:
>
> "*La gestión de sus recursos está directamente relacionada, con elegir ¿Qué valor le vamos a dar a quién?.*
>
> *Esto significa definir el negocio. Y la definición del negocio es tan simple como eso, interpretar y reconocer las necesidades de los clientes".*

3- *EL SESGO EN LA DECISIÓN Y LA AYUDA EXTERNA PARA LA MEJOR DECISIÓN*

El proceso de gestión de recursos es sí mismo un proceso decisional. Esto nos lleva a preguntarnos,

- ¿Quién decide en las PyMEs?: Decide el empresario PyME, que como ya analizáramos, en las distintas corrientes del marco conceptual, es el dueño de los recursos y es también un recurso más.

Es aquí, que tomo como anclaje y como ajuste, ese empujón para hacer el bien, en sentido positivo, pues considero a la luz de todas las

conclusiones analizadas anteriormente, que el empresario PyME, necesita en el tema de gestión de recursos, el apalancamiento de una ayuda externa para tomar la mejor decisión, ya que sólo no puede, pues juega simultáneamente el rol de ser dueño y ser parte de los recursos, lo que obstaculiza su imparcialidad y su capacidad para desarrollar una propuesta metodológica, que impacte positivamente tanto en su propuesta de valor, como en sus estrategias de crecimiento.

"Dada las siguientes circunstancias y comportamientos, analizados:

- *que el empresario PyME, es dueño y parte,*
- *que siempre se ha realizado y se sigue realizando una gestión intuitiva de recursos, la que muchas veces está muy influenciada por las movidas favorables y desfavorables del frente externo :*

La gestión de recursos de la PyME, debe estar bajo la responsabilidad de un comité externo, imparcial, experto y comprometido con el negocio de la empresa, transversal a la organización y que tenga la responsabilidad de:

- *Ayudar a la empresa a definir correctamente su propuesta de valor, en base a la definición de su negocio.*
- *Elegir la correcta combinación de recursos para esa propuesta de valor.*
- *Habiendo definido la propuesta de valor y la combinación de recursos para la propuesta de valor, podrá encontrar el camino de las estrategias genéricas.*
- *Desarrollar las capacidades distintivas, que reúnan las características de únicas, difíciles de imitar, valoradas por el mercado, sin substitutos y de difícil venta, para sostener la provisión de valor previamente formulada.*

- *Aplicar el desarrollo de esas capacidades distintivas, a la formulación, implementación y control de las ventajas competitivas sostenibles.*

- *El asegurar las ventajas competitivas sostenibles, hará factible la formulación, implementación y control de las estrategias de crecimiento que permitirán sustentar a las estrategias genéricas.*

- *El control transversal de las áreas involucradas, facilitará la mejora y la continuidad de las políticas necesarias y suficientes para el logro de los objetivos organizacionales.*

- *La implementación de medidas de control para determinar la evolución de los niveles de conocimiento y medición de cada categoría de recursos, sostendrá el apalancamiento para que el equilibrio de la organización, finalmente desarrolle los estímulos cualitativos y cuantitativos, para que entonces, si la gestión de los recursos en las PyMEs, tengan un impacto altamente positivo en sus estrategias de crecimiento.*

VI. GLOSARIO

Amenazas: variables externas a la organización que pueden poner en peligro o tornar vulnerable la estrategia empresaria. Ejemplo: acciones competidoras, conflictos con proveedores, recesión, variables del contexto, discrecionalidad de la demanda. Si bien éste es un concepto que sobreviene del contexto, muchas veces la empresa puede generar su propia amenaza, cuando no aprovecha una oportunidad, cuando no reconoce un recurso genuino y no lo desarrolla en consecuencia, por ejemplo.

Análisis de situación: etapa de la estrategia comercial integrada, como del planeamiento estratégico en donde la organización define sus negocios, se plantea los objetivos de su estrategia, cómo los alcanzará, qué límites encontrará para lograrlos, cuáles serán las condiciones del contexto proclives a dicho logro y qué responsabilidad social empresaria asumirá en la formulación de su estrategia.

Anclaje: disposición a calcular las decisiones según un punto de referencia previamente establecido, asumido o impuesto.

Capacidades dinámicas: capacidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar las competencias internas y externas, para responder a entornos rápidamente cambiantes.

Cliente externo: es el destinatario principal de la misión de la compañía; es la persona que compra el producto y/o servicio de la empresa de una manera continua (cumplimentando las características que tornan a un grupo de personas en mercado de la empresa: necesidad sentida, poder adquisitivo, información sobre la existencia de productos substitutos, tiempo disponible para comprar), por sentir que la empresa ha cumplido con sus expectativas y requerimientos, en cada una de las situaciones de compra y consumo del producto y/o servicio.

Cliente interno: el cliente interno está representado por todos los recursos humanos de la organización que participan en áreas directivas, de negocios, funcionales, departamentales y operativas. Se considera cliente interno por la interrelación que debe existir en cada una de las etapas del proceso de gestación de valor en la que cada una de las personas es cliente y proveedor al mismo tiempo de distintos roles, cargos y/o funciones.

Competitividad: rivalidad entre actores y roles por un objetivo común.

Cosecha: es una posición empresaria, que genera una política de no desarrollar ni mercados ni recursos, respondiendo a una voluntad proteccionista de tan solo desespumar el mercado en función de lo ya implementado, por razones de posición competitiva, perfil competitivo y fuerzas de la competencia.

Debilidades: carencia de recursos para poder formular e implementar la estrategia, ya sea por inexistencia de los mismos, por falta de accesibilidad a los mismos o por una incorrecta formulación de potencialidades.

Demanda de la Empresa: es la demanda dirigida a la marca de la empresa. Esta demanda también se identifica como demanda selectiva.

Demanda Efectiva: es el grupo de clientes que están comprando el o los productos y/o servicios de la empresa, después de haber detectado la existencia de la necesidad, tener poder adquisitivo para pagar el precio de valor de la oferta, tener conocimiento sobre la existencia de productos substitutos y tener tiempo disponible para comprar.

Demanda Primaria: es la demanda dirigida al producto y/o servicio genérico. Es la sumatoria de la demanda efectiva, potencial y latente.

Demanda Selectiva: es la demanda dirigida a la marca. Se diferencia de la demanda efectiva en que si bien las dos constituyen una demanda efectiva porque están comprando el o los productos y/o servicios de la empresa, la demanda efectiva puede no llegar a ser selectiva, pues no

siempre una demanda efectiva es una demanda leal. (Ejemplo: demanda que responde a una campaña de penetración de mercado). Una demanda efectiva puede sentirse atraída por el precio temporal de una marca y no ser leal a la misma en el mediano y largo plazo.

Desventaja competitiva: es la antítesis de la ventaja competitiva sostenible, o sea que se da cuando el mercado, o parte del mercado, es consciente de los perjuicios que le ocasionaría comprar un producto y/o servicio de una marca determinada, comparativamente con otras marcas de las que percibe el beneficio y sobre las cuales está dispuesto a pagar el sobreprecio de valor. La desventaja competitiva, a diferencia de la ventaja competitiva sostenible, termina impactando negativamente en la tasa de retorno de la compañía.

Disponibilidad: disposición a calcular con la información más a mano y visible, que suele estar influenciada por eventos recientes o experiencias previas.

Enmarcado (o framing)*:* influencia que el marco de referencia con el que se presenta una situación tiene sobre las decisiones que toman las personas.

Estrategia de Desarrollo Selectivo: estrategia comercial basada en el desarrollo de mercados, pero con cuidadosa aplicación de los recursos, intenta generar sinergia de los mismos sobre todo cuando la empresa tiene alto nivel de fijación de objetivos y bajo nivel de recursos. Las alianzas e integraciones verticales y horizontales permiten la formulación e implementación de esta estrategia.

Estrategia de Desarrollo: estrategia comercial que tiene por objetivo el incremento de la participación de mercados de la compañía tanto a nivel cuantitativo como cualitativo.

Estrategia de Protección: estrategia comercial que tiene por objetivo mantener la posición actual por la equidad existente entre el nivel de objetivos y recursos, como así también de la fuente de volumen y la conveniencia económica**.**

Focalización: identificación de mercados claves para el desarrollo de la estrategia comercial, después de una cuidadosa metodología de indagación de requerimientos y motivaciones. La focalización puede abarcar a todo o una parte del mercado.

Fortalezas: características o potencialidades de carácter y capacidades únicas para solidificar el perfil competitivo de la compañía.

Frente externo: variables de comportamiento incontrolables para el decididor, como por ejemplo, contexto, proveedores, canales de distribución, clientes, competidores, que lo obligan a mantener una actitud empresarial de investigación, estudio y observación hacia las mismas, ya sea para anticiparse a ellas o para adecuarse a ellas, en función de su perfil competitivo.

Frente interno: variables de comportamiento controlables parcialmente, inherentes al campo desde donde se formulan las políticas empresariales. Tienen que ver con los recursos, las potencialidades, las capacidades para formular la oferta de valor. También se llaman variables de decisión.

Fuente de volumen: es lo que determina la factibilidad del negocio y su capacidad de desarrollo. Está representada por el nivel de demanda primaria, demanda selectiva y el comportamiento y estrategias de la competencia.

GAV externo (grupo aglutinador de valor externo): es el grupo que, después de haber sido elegido como blanco de mercado, percibió los beneficios de la marca, decidió elegir a esa marca y adoptar un comportamiento leal a la misma. Valora profundamente el vínculo con la marca y no está dispuesto a cambiar de marca. Con el GAV, la discrecionalidad de oferta es mayor a la discrecionalidad de demanda.

Imagen corporativa: es lo que sienten y perciben cada uno de los consumidores respecto de una marca, en función de sus experiencias, cualitativas y cuantitativas y, comparativamente, con respecto a las marcas competidoras.

Innovación cualitativa: desde el punto de vista del desarrollo del mercado y de las ideas para generar el crecimiento progresivo, la innovación cualitativa está significando la posibilidad de cambiar en tipo de vínculo, más que de volumen, por el desarrollo del concepto a través de la comunicación y su reposicionamiento.

Innovación cuantitativa: desde el punto de vista del desarrollo de mercado y de las ideas para generar el crecimiento progresivo, la innovación cuantitativa está significando la posibilidad de incrementar el volumen de operación.

Integración horizontal: proceso por el cual se planifican, se formulan y se implementan sinergia y complementación de objetivos y recursos por similares niveles de un sector industrial. La integración horizontal, implica complementación entre ofertas substitutas.

Integración vertical: proceso por el cual, se planifican, se formulan y se implementan sinergia y complementación de objetivos y recursos a nivel de etapas o procesos en el sector industrial. La integración vertical puede darse a partir de dos, tres y hasta cuatro niveles.

Lealtad de los clientes: es la voluntad del cliente de reiterar la compra de un producto y/o servicio de manera continua, por la repetición de situaciones satisfactorias de consumo, representando esta frecuencia una alta sensibilidad a los beneficios que genera la adquisición del producto y su correspondiente marca, más que al precio del producto y/o servicio.

Matriz Objetivos-Recursos: modelo de análisis de negocios que relaciona la aptitud y actitud de la Dirección de una compañía para formular distintos niveles de objetivos y alcanzarlos optimizando la gestión de sus recursos, en sus distintos niveles de manifestación.

Objetivos: declaración de principios o de intenciones. Formulación del deber ser de la estrategia. Respuesta al interrogante: “¿Qué se quiere lograr con la estrategia?”.

Oportunidades de mercado: inadecuaciones detectadas por la empresa entre la demanda y la oferta en términos de producto, servicio, comunicación, distribución y precio.

Paridad competitiva: posición competitiva en la cual dos competidores plantean una situación de igualdad para conquistar y sostener su ventaja competitiva en un segmento de mercado, por sus recursos y por la percepción similar que de ellas tiene el mercado.

Perfil competitivo: zonas o posiciones en donde una unidad empresarial goza de ventajas de escala de una u otra clase respecto a otra unidad empresarial.

Posición Competitiva: lugar que ocupa una unidad empresarial en su industria, respecto de sus resultados y sus fuerzas en relación con los competidores.

Posicionamiento: ubicación de una marca en la mente de los clientes respecto de sus atributos y beneficios percibidos.

Propuesta de valor: es la oferta diferenciadora de la compañía que tiene el compromiso de brindar al mercado, satisfacción a sus requerimientos, de una manera continua.

Recursos: capacidades únicas de la empresa, para desarrollar una oferta diferenciadora.

Re-posicionamiento: política de comunicación de una marca, por la que se intenta reforzar una posición desvalida y/o tomar una nueva posición en la mente de los clientes, de una manera continua.

Representatividad (o semejanza): disposición a tomar decisiones basadas en la semejanza de la situación con prejuicios o ideas fundadas en sesgos de mayorías o percepciones sobre otras situaciones aparentemente similares

Requerimiento: proceso de la demanda de indagar, buscar, solicitar y comprar un bien y/o servicio para satisfacer una necesidad.

Responsabilidades sociales empresarias: es la voluntad y el compromiso de la estrategia corporativa de gestar un crecimiento progresivo, sobre la base del agregado de valor a nivel interno y a nivel externo, estableciendo los límites a su acción empresarial.

Rol competitivo: lugar para jugar en la competencia, desde el ranking (1º, 2º, 3º,… nº) y desde la diferenciación de su estrategia (costos y/o calidad), para todo el mercado o para una parte del mismo.

Rol proactivo empresario: actitud anticipadora por la que una empresa prioriza sus objetivos a sus recursos en la formulación e implementación de su estrategia.

Rol reactivo empresario: actitud adaptativa por la que una empresa prioriza sus recursos a sus objetivos, respondiendo a las estrategias competidoras antes que sorprendiéndolas.

Target: segmento de mercado elegido para actuar por la empresa, por haber detectado una oportunidad de mercado.

Valor de cambio: es la relación que existe entre el valor de un bien y su posibilidad para acceder a otros bienes. Lleva implícito el concepto de trueque y/o regateo. Optimiza la conciencia del sustituto del bien.

Valor de uso: es la relación que existe entre un bien y su capacidad de satisfacer una necesidad. Tiene en cuenta la calidad y los atributos diferenciadores del mismo, que lo hacen único e irremplazable.

Ventajas competitivas sostenibles: beneficios percibidos por el mercado, de una unidad estructural, que la posicionan en el mismo por encima de las otras unidades estructurales y que generan en la organización una tasa de retorno superior a la tasa promedio de la industria.

VII. BIBLIOGRAFÍA

Aaker, David, (1994): *Gestión del Valor de la Marca*. Díaz de Santos. Madrid.

Amigo, Adriana. (2009): *Negocios con Valor,* 1° Edición. Fundación Ross, Argentina.

Amigo, Adriana. (2012): *Negocios con Valor.* 2° Edición. Fundación Ross, Argentina.

Amigo, Adriana. (2017): *Negocios con Valor*. Edición Europea. Editorial Académica Española. España. Madrid.

Ansoff, H.I.; R.P. Declerk y R.L. Hayes. (1983): *From Strategic Planning to Strategic Management,* John Wiley and Sons.

Audisio, Sergio, (2009): *Estrategias para la solución de conflictos de las Pequeñas y Medianas Empresas Familiares,* UNR Editora. Rosario.

Buckley, John V., (2000): *Cómo crecer con ventaja competitiva. El valor real de la Tecnología.* Mc Graw Hill. Colombia.

Camisón, C (1997): *La competitividad de la Pyme industrial española: estrategia y competencias distintivas*. Cívitas. Madrid.

Carrión Marotto, Juan. (2007): Estrategia, de la visión a la acción. Alfaomega, ESIC, España.

Cuervo, A. (1995): *Dirección de Empresas de los Noventa*. Civitas.

Drucker, Peter F., (1998): *La Gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas.*6º Edición. El Ateneo. Buenos Aires. Argentina.

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, (1997): *Repensando el futuro*, Grupo Editorial Norma, Bogotá. Colombia.

Gilli, J., Arosteguui, A., Doval, I., Iesularuo, A., Schulman, D. (2007): *Diseño Organizativo. Estructura y Procesos.* Granica. Buenos Aires.

Gómez Mejía, L.; Balkin, D. and Cardy, R. (2001): *Dirección y gestión de recursos humanos.* Prentice Hall Madrid. 3º Edición.

Hamel, Gary; Prahalad, G.K.(1999) *Compitiendo por el futuro*, Editorial Ariel, Sociedad Económica, 2º reimpresión, Barcelona, España.

Hill, Ch. y Jones G. (2011): *Administración estratégica. Un enfoque integrado.* Ed. Cencage Learning.

Hitt, Michael A; Ireland, R. Duane; Hoskisson, Robert E, (2003): *Administración Estratégica. Competitividad y conceptos de globalización,* Thomson, 5º Edición, México.

Kahneman; D. (2012). *Pensar rápido, pensar despacio.* Debate. Buenos Aires. Argentina.

Munuera Alemán, José Luis; Rodríguez Escudero, Ana Isabel, (2007): *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. ESIC. Madrid.

Nelson, R; Winters, S, (1982): *An evolutionary theory of economic change.* The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge.

Porter, Michael. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.* Free Press, Nueva York.

Porter, M (1979). *The structure within industries and companies' performance*. p. 214-227. The Review of Economics and Statistic, Volumen 61, Issue 2 (214-227) Stable URL: hHp://links.org./sici?sici=

Reinares Lara, Pedro J; Ponzoa Casado, José Manuel, (2004): *Marketing Relacional. Un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del* ***cliente****.* Prentice Hall. Madrid.

Rubio, A. y Aragón, A. (2002): *Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme*, *Cuadernos de Gestión*, 2(1), pp. 49-63. 20

Sennett, Richard. (2005): *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Anagrama, 8º Edición. Barcelona.

Simon, Herbert. (1980). *El comportamiento Administrativo. Un estudio de los procesos de decisión en las organizaciones* administrativas. Aguilar. Buenos Aires. Argentina.

Teece, D.J., Pisano, G. y Shuen, A. (1997): *Dynamic capabilities and strategic management*. Strategic Management Journal.

Thaler, Richard. (2017) *Portarse mal*. Paidós. Buenos Aires. Argentina.

Thaler, R; Sunstein, C (2009). *Un Pequeño Empujón* .Madrid, España: Editorial Taurus.

Thompson, Arthur A, Jr.; Strikland, A.J., (2003): *Administración Estratégica,* Textos y casos, McGraw Hill, 13º Edición, México.

Ynoub, Roxana Cecilia (2011). *El Proyecto y la metodología de la Investigación.* Cengage Learning. Buenos Aires. Argentina.

Fuentes:

Alburquerque, Francisco, (1997): *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

Álvarez, S.A.. y Busenitz, l.W (2001): *The entrepreneurship of resource-based theory*, Journal of Management, 27, Nº. 6, 755-775.

Amit, R.; Shoemaker, PJ. (1993) *Strategic Asset and Organizational Rent.* Working Paper, University of Bristish Columbia.Ansoff, H.I. (1965): *Corporate Strategy,* McGraw Hill, Nueva York.

Arazi, Baraele. (2012): Informe IERAL de la Fundación Mediterránea (2010). Año 18. Ed 114.

Baker y Baker, N.T. (2005): *Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolaje.* Administrative Science Quarterly.

Barney J.B. (1991): *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management. N° 17

Camisón, C. (2001): *La investigación sobre la Pyme y su competitividad. Balance del estado de la cuestión desde las perspectivas narrativa y meta-analítica*, Papeles de Economía Española, 89/90, pp. 43-86.

Cockburn, I.M, Henderson, R.M. (2001). *Scale and scope in drug development.* Journal of Health Economics.

Cohen, W. M. (1995): *Empirical Studies of innovative activity.* Handbool of the Economics of Innovation and Tecnological Change.

Comisión Europea (2007): *The observatory of European SMEs*. *Flash EB Series,* 196.

Dierickx, I. y Cool, K. (1989): *Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage*. Management Science. Fernández Ortiz, Rubén;

Castresana Ruiz-Carrillo, José Ignacio; Fernández Losa, Nicolás. (2006): *Los Recursos Humanos en las Pymes: Análisis empírico de la formación, rotación y estructura de propiedad.* Cuadernos de Gestión Vol. 6. Nº 1.

Fernández z y Nieto, M J. (2001): *Estrategias y Estructuras de las Pymes. ¿Puede ser el (pequeño) tamaño, una ventaja competitiva?* Papeles de Economía Española.

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/

Fernández; Zulima; Revilla, Antonio (2010): *Hacer de la necesidad virtud: Los Recursos de las PyMES*. Economía Mundial. ISSN 0422-2784. N| 375. 210. (Ejemplar dedicado a la competitividad de las PyMEs en la era de la globalización) paginas 53-64- Proyecto Eco 2008-01513. www.minetur.gob.es/Publicaciones/.../375/53.pdf https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00818.pdf

Fundación Observatorio PyME. Informe 2013-2014 de la Fundación Observatorio PyME (2015) ISBN 978- 987-1659-22-7

Garud, R. y Karnøe, P. (2003): *Bricolage versus breakthrough: distributed and embedded agency in technology entrepreneurship*, Research Policy 32(2), pp. 27

Grant, R.M. (1991): *The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation*, California Management Review.

7-300.

He y Mahoney**.** (2006)**:** *Firm capability, corporate governance, and firm competitive behaviour: A multi-theoretic framework.* Ponencia presentada en el Academy of Management Annual Meeting. Atlanta. Informe 2013-2014 de la Fundación Observatorio PyME (2015) ISBN 978- 987-1659-22-7

Lucas, RE, (1978): *On the size distribution of business firms.* Bell Journal of Economics.

Mahoney, J; Pandian, J.R, (1992): *The resource-based view within the conversation of strategic management.* Strategic Management Journal, N° 13.

Makadok, R, (2001): *Towards a synthesis of the Resource- Based and Dynamic Capability views of rent creation*. Strategic Management Journal, 2001.

Muñoz-Salgado, Nava-Rogel y Rangel Magdaleno (2013): *Capacidades innovadoras como estrategia de crecimiento en PyMEs famliares.* Revista de Empresa Familiar, 3(2), 29-41. www.revistadeempresafamiliar.uma.es

Sáez de Viteri Arranz, D. (2000): *El Potencial Competitivo de la Empresa: Recursos, Capacidades, Rutinas y Procesos de Valor Añadido,* Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 6. Nº 3.

Silva Jaramillo, Santiago (2018): Sesgos, heurísticas y arquitectura de las decisiones: "Un pequeño empujón" como introducción al paternalismo libertario de Richard H. Thaler y Cass R. Sunstein. Revista Sociedad y Economía. N° 35. Colombia. https://doig.or/10.25100/sye.voi 35_7300

Suarez Hernández, Ibarra Mirón (sf) *La teoría de los recursos y las capacidades. Un enfoque actual en la estrategia empresarial* http://focoeconomico.org/2017/10/10/richard-thaler-premio-nobel-de-economia-2017/#:~:text=El%20econo

Muñoz Salgado, Nava; Rangel, Magdaleno (2013). *Capacidades innovadoras como estrategia de crecimiento en PyMEs familiares.* Revista de la Empresa familiar, 3(2), 29-41. www.revistadeempresafamiliaruma.es

KienyKe. (2015) El pastuso (*) en quien GHL confió su Hotel Four Points en Colombia(*) Oriundo de Pasto-Colombia.

Unión Industrial Argentina. VI° Conferencia Anual Fundación Observatorio PyME "Situación actual y perspectivas 2009-2010 de las PyMEs argentinas" (2009). https://uia.org.ar/pymi-desarrollo-regional/212/6o-conferencia-anual-fundacion-observatorio-pyme-situacion-actual-y-perspectivas-2009-2010-de-las-pyme-argentinas

VIII. ANEXO DE HERRAMIENTAS DE RELEVAMIENTO

VIII.1. Formulario de encuesta para análisis exploratorio descriptivo

El impacto de la gestión de los recursos, en las estrategias de crecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas, en la ciudad de Rosario (período 2010- 2013)

La presente entrevista, se hace en el marco de mi Tesis Doctoral, en el marco de la Carrera Doctorado en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística, de la UNR, por lo que se hace bajo estrictas normas de ética. Se hace referencia al período 2010-2013, pues es el corte analítico sugerido por la Dirección del proyecto

Encuestador Nº _____ Encuesta Nº ____

Fecha _____ Hora _____

DATOS IDENTIFICATORIOS DEL ENCUESTADO

1 Nombre _____ 4 Edad _____

2 Cargo _____ 5 Nivel de educación _____

3 Antigüedad en la empresa _____ 6 E-mail _____

DATOS IDENTIFICATORIOS DE LA EMPRESA

7 Razón social _____

8 Domicilio _____ 9 Ciudad/Localidad _____

10 Teléfono _____

11 Rubro ☐ Agropecuaria ☐ Ind y Mineria ☐ Construccion ☐ Comercio ☐ Servicios

12 Actividad de la empresa:

13 Cantidad de empleados de la empresa ☐ <40 ☐ 40<x>100 ☐ >100

14 Facturación promedio mensual del ejercicio 2013 _____

RECURSOS FINANCIEROS

15 ¿Cómo financia la empresa su operatoria? ☐ CP ☐ CA ☐ Ambos

16 ¿Qué herramientas de financiación utiliza?

☐ Cta.Cte. ☐ Descuento de cheques ☐ Préstamo bcario garantizado ☐ Otras
☐ Warrants ☐ Prefinanciacion de M ☐ Préstamo Bcario a sola firma
☐ Leasing ☐ Prefinanciacion de X ☐ SGR

17 Los recursos financieros de su empresa le permiten realizar inversiones corrientes, no corrientes o ambas?

	Plazo	Inv Ctes.	Inv.No Ctes.	Ambas
SI	CP			
SI	MP			
SI	LP			
NO				

18 ¿La empresa utiliza coeficientes de gestión financiera?

☐ NO
☐ SI _____

19 ¿Cuáles son los indicadores que usa?

Indicadores de solvencia a CP ☐ Circulante o solvencia ☐ Prueba ácida ☐ Ratio de liquidez
Indicadores de solvencia a LP ☐ Cobertura gastos fcieros ☐ Ind endeudamiento ☐ Ratio Liq cobertura
☐ Calificación financiera
Eficiencia en gestion de activos ☐ Rotación de activos ☐ Rotación de clientes ☐ Período cobranzas
Rentabilidad ☐ Margen de beneficios ☐ Rentab de activos ☐ Rentab.CP

RECURSOS FISICOS

20 ¿Es propietario o alquila? ☐ Propietario ☐ Alquila

21 ¿Qué valor aproximado tienen el / los inmuebles de su empresa, respecto del de sus competidores?

A	M	B
1	2	3

22 ¿Utiliza indicadores para medir la eficiencia de uso de sus instalaciones físicas?

☐ NO
☐ SI

23 Porcentaje de uso de la capacidad instalada _____ %

24 Sus activos fijos, ¿tiene más de un uso? ☐ NO ☐ SI

25 ¿Tiene alianzas con terceros para optimizar el uso de activos? ☐ NO ☐ SI

RECURSOS HUMANOS

26 ¿Qué tiene en cuenta a la hora de elegir sus empleados? (de un orden hasta 3 opciones)

☐ Experiencia ☐ CV ☐ Comunicación ☐ Otros ¿Cuál? _____
☐ Habilidades ☐ Conocimientos ☐ Presencia

27 La empresa ¿cuenta con planes de capacitación para sus empleados? ☐ NO *pasa a preg.38* ☐ SI

28 ¿En qué nivel de la organización lo realiza? ☐ Gerencial ☐ Jefatura ☐ Operativo

29 La empresa utiliza indicadores para medir sus RRHH? ☐ SI ☐ NO *pasa a preg 40*

30 ¿Cuáles? ☐ Cuantificaciones profesionales ☐ Cuantificaciones técnicas ☐ Otros
☐ Cuantificaciones educativas ☐ Control de ausentismo ¿Cuáles? _____

31 ¿Se realizan evaluaciones de desempeño? ☐ SI ☐ NO

32 ¿Cómo son los niveles de retribución en su empresa con respecto a la media de la industria?

A	M	B
1	2	3

RECURSOS TECNOLÓGICOS

33 La empresa tiene tecnología protegida? ☐ SI ☐ NO

34 ¿Cuáles? ☐ Patentes ☐ Copyright ☐ Know How ☐ Otros ¿Cuál? _____

35 La empresa dispone de recursos para la innovación? ☐ SI ☐ NO *Paso a preg. 51*

36 La empresa utiliza indicadores para medir su nivel de tecnología? ☐ NO ☐ SI

37 ¿Cuáles? ☐ Participación en actividades de investigación
☐ Proporción de personal de I+D sobre el total
☐ Otros ¿Cuál? _____

	SI	NO
38 ¿Aplica sistemas de gestión de calidad?	☐	☐
39 ¿Utiliza herramientas de medición estadística?	☐	☐
40 ¿Posee asesorías técnico profesionales?	☐	☐
41 Ha incorporado o incorporará TICs?	☐	☐

IMAGEN CORPORATIVA

42 En el último mes, ¿qué porcentaje de devoluciones tuvo? %

43 ¿Utiliza estrategias de fidelización de clientes?	☐ SI	☐ NO	
44 Tiene alianzas con alguno de sus proveedores?	☐ SI	☐ NO	
45 ¿La empresa utiliza indicadores para medir su imagen corporativa?		☐ SI	☐ NO
46 ¿La empresa posee Marcas/logo?		☐ SI	☐ NO
47 Colores/señalética?		☐ SI	☐ NO
48 Uniforme de personal?		☐ SI	☐ NO
49 ¿Posee un plan institucional de Marca o de imagen corporativa?		☐ SI	☐ NO

VIII.2. Proyecto de Investigación

“Bases internas de la Competitividad de las PyMEs y su impacto en el área comercial” dirigido por la CP Adriana C. Amigo, para UNR y UNNE

Formulario de entrevistas a PyMEs, en el marco de dicha investigación, realizada en las ciudades de Rosario, Resistencia y Corrientes.

Período de ejecución: 2013- 2015; 2016-2018.

Proyecto: BASES INTERNAS DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES EN LAS CIUDADES DE ROSARIO, RESISTENCIA Y CORRIENTES Y SU IMPACTO EN EL AREA COMERCIAL - Convenio UNNE - UNR

Encuestador Nº _____ Encuesta Nº____

Fecha _____ Hora _____

DATOS IDENTIFICATORIOS DEL ENCUESTADO

1 Nombre _____ 4 Edad _____

2 Cargo _____ 5 Nivel de educación _____

3 Antigüedad en la empresa _____ 6 E-mail _____

DATOS IDENTIFICATORIOS DE LA EMPRESA

7 Razón social _____

8 Domicilio _____ 9 Ciudad/Localidad _____

10 Teléfono _____

11 Rubro ☐ Agropecuaria ☐ Ind y Mineria ☐ Construccion ☐ Comercio ☐ Servicios

12 Actividad de la empresa:

13 Cantidad de empleados de la empresa ☐ <40 ☐ 40<x>100 ☐ >100

14 Facturación promedio mensual del ejercicio 2013 _____

RECURSOS FINANCIEROS

15 ¿Cómo financia la empresa su operatoria? ☐ CP ☐ CA ☐ Ambos

16 ¿Qué herramientas de financiación utiliza?

☐ Cta.Cte. ☐ Descuento de cheques ☐ Préstamo bcario garantizado ☐ Otras
☐ Warrants ☐ Prefinanciacion de M ☐ Préstamo Bcario a sola firma
☐ Leasing ☐ Prefinanciacion de X ☐ SGR

17 Los recursos financieros de su empresa le permiten realizar inversiones corrientes, no corrientes o ambas?

	Plazo	Inv Ctes.	Inv.No Ctes.	Ambas
SI	CP			
SI	MP			
SI	LP			
NO				

18 ¿La empresa utiliza coeficientes de gestión financiera?

☐ NO 19 ¿Por qué? _____ *Pasa a preg. 21*

☐ SI *Pasa a preg 20*

20 ¿Cuáles son los indicadores que usa?

Indicadores de solvencia a CP ☐ Circulante o solvencia ☐ Prueba ácida ☐ Ratio de liquidez

Indicadores de solvencia a LP ☐ Cobertura gastos fcieros ☐ Ind endeudamiento ☐ Ratio Liq cobertura

☐ Calificación financiera

Eficiencia en gestion de activos ☐ Rotación de activos ☐ Rotación de clientes ☐ Período cobranzas

Rentabilidad ☐ Margen de beneficios ☐ Rentab de activos ☐ Rentab.CP

RECURSOS FISICOS

21 ¿Cuál es el tamaño de su empresa (en m2 cubiertos)? _____

☐ Áreas administrativas _____m2 ☐ Área productiva _____m2

☐ Área comercial _____m2 ☐ Depósitos/almacén _____m2

☐ Otros. _____m2 ¿Cuál? _____

22 ¿Es propietario o alquila? ☐ Propietario ☐ Alquila *Pasa a preg 24*

23 ¿Qué valor aproximado tienen el / los inmuebles de su empresa, respecto del de sus competidores?

A	M	B
1	2	3

24 ¿Cómo es el nivel de tecnología de la empresa?

A	M	B
1	2	3

25 ¿Utiliza indicadores para medir la eficiencia de uso de sus instalaciones físicas?

☐ NO 26 ¿Por qué? _____ *Pasa a preg 28*

☐ SI 27 ¿Cuáles? _____

28 ¿Sus activos fijos tiene valor de reventa? ☐ NO ☐ SI

29 Porcentaje de uso de la capacidad instalada _____ %

30 Sus activos fijos, ¿tiene más de un uso? ☐ NO ☐ SI

31 ¿Tiene alianzas con terceros para optimizar el uso de activos? ☐ NO ☐ SI

32 ¿Cuáles son las dificultades que tuvo para permanecer en su negocio?

☐ Precio deprimido de entrada ☐ Limitaciones legales ☐ Especialización de activos

☐ Competidores especializados ☐ Otros ¿Cuál? _____

RECURSOS HUMANOS

33 ¿Qué tiene en cuenta a la hora de elegir sus empleados? (de un orden hasta 3 opciones)
☐ Experiencia ☐ CV ☐ Comunicación ☐ Otros ¿Cuál? _____
☐ Habilidades ☐ Conocimientos ☐ Presencia

34 La empresa ¿cuenta con planes de capacitación para sus empleados? ☐ NO *pasa a preg.38* ☐ SI

35 ¿En qué nivel de la organización lo realiza? ☐ Gerencial ☐ Jefatura ☐ Operativo

36 ¿Cómo evalúan las actividades de capacitación? _____

37 ¿Cuál es el número estimado de horas de formación durante el año/por empleado? _____

38 La empresa utiliza indicadores para medir sus RRHH? ☐ SI ☐ NO *pasa a preg 40*

39 ¿Cuáles? ☐ Cuantificaciones profesionales ☐ Cuantificaciones técnicas ☐ Otros
☐ Cuantificaciones educativas ☐ Control de ausentismo ¿Cuáles? _____

40 ¿Se realizan evaluaciones de desempeño? ☐ SI ☐ NO *Paso a preg 43*

41 ¿De qué forma realizan estas evaluaciones? _____

42 ¿Con qué frecuencia? _____

43 ¿Cómo se comunica al personal de la empresa los objetivos, valores, resultados obtenidos, cambios en la organización?

_____

_____

	A	M	B
44 ¿Cómo son los niveles de retribución en su empresa con respecto a la media de la industria?	1	2	3

45 En el último año, ¿tuvo conflictos laborales? ☐ NC *Paso a preg 47* ☐ SI 46 ¿De qué tipos? _____

RECURSOS TECNOLÓGICOS

47 La empresa tiene tecnología protegida? ☐ SI ☐ NO *Paso a preg 49*

48 ¿Cuáles? ☐ Patentes ☐ Copyright ☐ Know How ☐ Otros ¿Cuál? _____

49 La empresa dispone de recursos para la innovación? ☐ SI ☐ NO *Paso a preg. 51*

50 ¿Cuáles? ☐ Créditos ☐ Emp. Científicos ☐ Emp. Técnicos ☐ Otros

51 La empresa utiliza indicadores para medir su nivel de tecnología? ☐ NO ☐ SI 52 ¿Por qué? _____ *Pasa a preg 54*

53 ¿Cuáles? ☐ Participación en actividades de investigación
☐ Proporción de personal de I+D sobre el total
☐ Otros ¿Cuál? _____

	SI	NO
54 ¿Aplica sistemas de gestión de calidad?	☐	☐
55 ¿Utiliza herramientas de medición estadística?	☐	☐
56 ¿Posee asesorías técnico profesionales?	☐	☐
57 ¿Obtuvo o gestiona crédito o subsidios para la incorporación de tecnología?	☐	☐
58 ¿Participa en foros de desarrollo de tecnología?	☐	☐
59 Ha incorporado o incorporará TICs?	☐	☐

IMAGEN CORPORATIVA

60 En el último mes, ¿qué porcentaje de devoluciones tuvo? _____ %
61 En el último mes, ¿qué porcentaje de quejas tuvo? _____ %

62 ¿Utiliza estrategias de fidelización de clientes? ☐ SI ☐ NO
63 Tiene alianzas con alguno de sus proveedores? ☐ SI ☐ NO
64 ¿Cuál es el plazo medio de pago que maneja con sus proveedores? _____
65 ¿De cuántos años data su relación más antigua con un proveedor? _____

66 ¿La empresa utiliza indicadores para medir su imagen corporativa?		☐ SI	☐ NO
67 ¿La empresa posee	Marcas/logo?	☐ SI	☐ NO
68	Colores/señalética?	☐ SI	☐ NO
69	Uniforme de personal?	☐ SI	☐ NO
70 ¿Posee un plan institucional de Marca o de imagen corporativa?		☐ SI	☐ NO
71 ¿Dispone de protocolo y argumento de extensión?		☐ SI	☐ NO

72 Las ventas, en unidades, tuvo un ritmo: ☐ Creciente ☐ Estable ☐ Decreciente

CAPACIDAD EMPRESARIAL

73 ¿Qué tipos de planificaciones se realizan? ☐ Comerciales ☐ Estratégicas ☐ No se realizan

74 ¿Los objetivos de venta planeados fueron cumplidos? ☐ SI ☐ NO

75 ¿Con qué frecuencia realiza reuniones gerenciales?
☐ Mensual ☐ Bimestral ☐ Cuatrimestral ☐ Semestral ☐ Anual ☐ Otra frecuencia ☐ No se realizan

76 ¿Con qué frecuencia realiza reuniones con proveedores?
☐ Mensual ☐ Bimestral ☐ Cuatrimestral ☐ Semestral ☐ Anual ☐ Otra frecuencia ☐ No se realizan

77 ¿Cuándo fue la última vez que realizó una investigación de mercado? ☐ Menor a un año ☐ Un año o más
78 ¿Tiene planes o programas de RSE? ☐ SI ☐ NO
79 Los cargos y puestos ¿están formalmente definidos? ☐ SI ☐ NO

Evalúe los siguientes indicadores relativos a su capacidad empresarial:

	A	M	B
80 ¿Cómo es la capacidad anticipadora o cap de riesgo del empresario?	1	2	3
81 ¿Cómo es la capacidad directiva y gerencial para formar equipos de trabajo?	1	2	3
82 ¿Cómo es el compromiso de la Dirección por la continuidad de la gestión?	1	2	3

83 ¿Qué tipo de formación tiene el personal jerárquico de la empresa?
☐ Universitario completo ☐ Terciario incompleto
☐ Universitario incompleto ☐ Secundario completo
☐ Terciario completo ☐ Secundario incompleto

84 ¿Cuando asistió por última vez a un curso/taller de capacitación? ☐ Menos de un año ☐ Un año o más ☐ Nunca

85 ¿Participa en reuniones del sector al que pertenece su empresa? ☐ SI ☐ NO
86 ¿Pertenece a alguna entidad intermedia empresarial? ☐ SI ☐ NO

VIII.3. Entrevista a representantes de cámaras de pequeñas y medianas empresas

Formulada, implementada y coordinada por Esp. Adriana C. Amigo

Aclaración y presentación:

La presente entrevista cualitativa, se hace en el marco de mi Tesis Doctoral, en el marco de la Carrera Doctorado en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística, de la UNR, por lo que se hace bajo estrictas normas de ética. Se hace referencia al período 2010-2013, pues es el corte analítico sugerido por la Dirección del proyecto.

Título de la Tesis Doctoral:

El impacto de la gestión de los recursos, en las estrategias de crecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas, en la ciudad de Rosario (período 2010-2013)

1. Fecha de la entrevista	……/ ……/……..
2. Entidad que representa y Cargo	
3. Nombre y apellido	
4. Recuerda aproximadamente, en el período 2010-2013, cómo fue el desarrollo de los negocios en las pymes	Favorable, ¿Por qué?
	Desfavorable, ¿Por qué?
5.En dicho período, usted considera que la pymes que forman parte de su entidad ¿tenían conocimiento de sus fortalezas y debilidades para el desarrollo de su negocio?	
6.¿Podrían dichas empresas, clasificar las fortalezas de la empresa, en distintas categorías de recursos?	
7.Si los enumeráramos a los recursos, en humanos, financieros, instalaciones, tecnología e imagen corporativa ¿A cuál considera las pymes le asigna mayor importancia en el período 2010-2013? Hoy han cambiado la consideración respecto a esos recursos?	

8.Considera que las PyMEs saben gestionar dichos recursos?		
9.Cuál de todos ellos, es el que representa para las PyMES la mayor y mejor disponibilidad (significa que los obtiene al menor costo posible). ¿Por qué?		
10.Considera que las PyMES ¿Invierten/ invirtió recursos para desarrollar estrategias de crecimiento?	Si,	¿Cuáles?
	No	
11¿ Las PyMEs desarrollan políticas de Recursos Humanos?		
12. ¿Las PyMEs tienen acceso a recursos financieros?		
13 ¿ Las PyMEs Invierten en tecnología?		
14. ¿Las PyMES Invierten en las instalaciones de su planta?		
15. ¿Las PyMEs realizan acciones para cuidar y desarrollar su marca?		
16. Cómo se podría mejorar la gestión de los recursos en las pequeñas y medianas empresas?		
Fin de la entrevista	**¡Muchas gracias por su colaboración!**	

CP. Adriana C. Amigo

Matrícula 4035

IX. ANEXO DE RESULTADOS OBTENIDOS

IV.1. Matriz CC/ME Re

Matriz Global conclusión

Medición del Recurso	Alto	Mediano	Bajo
Conceptualización Conocimiento del Recurso			
Alto	(1)	(2)	(3)
Mediano	(4)	(5)Imagen Corporativa	(6)Recursos Humanos
Bajo	(7)	(8)Recursos Financieros	(9) Recursos Físicos Recursos Tecnológicos

Ranking Final de Gestión de Recursos por la capacidad de desarrollarlos para luego medirlos y formular plan de mejoras:

1. Imagen Corporativa
2. Recursos Humanos
3. Recursos Financieros
4. Recursos Físicos
5. Recursos Tecnológicos

IV.2. MEDICIÓN POR PERCEPCIONES. TECNICAS PROYECTIVAS SOBRE ESTUDIO CUALITATIVO

PROPENSIÓN POSITIVA AL CRECIMIENTO	BARRERAS AL CRECIMIENTO
Tendencia a la unicidad, logro de adhesión, tomar los valores positivos de la historia de la empresa, mejorar los vínculos con las personas, desarrollar el espíritu emprendedor	La importancia al corto plazo, para resolver problemas como consecuencias de los escenarios turbulentos
Apuntalar la marca a través de la mejora de las relaciones con los clientes	Pensar en los recursos por su accesibilidad y no por la capacidad de gestión y desarrollo.
Poder modificar el concepto de resolver problemas en el corto plazo, para poder desarrollar políticas estables que fortalezcan el crecimiento	Las trabas que las variables hard, determinan sobre las variables soft.
	El endeudamiento y la dificultad de financiación
	La dificultad para decidir por lo menos entre dos o más personas
Recursos Potenciados: Recursos Humanos e Imagen Corporativa.	Recursos con dificultad para desarrollar: Recursos financieros, Recursos Tecnológicos, Recursos Físicos.

IV.3. OPINIÓN DE EXPERTOS

Son empresas llevadas hacia el futuro de la mano de la habilidad de los fundadores" (Llema, 2020)

"Entendemos a la gestión como una transdisciplina que atraviesa diversas temáticas. Mejorar la gestión es el desafío que debe mejorar las habilidades para contribuir al desarrollo y al empleo de nuestro país" (López, 2020)

"En general las PyMEs de Argentina, sufren avatares de los vertiginosos ciclos económicos de nuestro país y han desarrollado estructuras para sobrevivir en este ambiente. Flexibilidad, adaptabilidad y reconversión son atributos que podemos encontrar en PyMEs perdurables. La inversión en Tecnologías Blandas y en Innovación, son atributos que podemos encontrar en Pymes exitosas" (Sottile, 2020)

"Considero muy importante la búsqueda de herramientas de desarrollo de recursos que se adapten a la empresa PyME, principalmente las del rubro estaciones de servicio, que poseen ciertas características específicas que es necesario e importante atender". (Bergmann, 2020)

"La gestión de los recursos se podría mejorar Con compromiso de los dueños del negocio y utilizando el enfoque del ciclo de la mejora continua. Planificando, implementando lo planificado, verificando y controlando lo implementado Vs lo planificado y corrigiendo los desvíos para que el ciclo vuelva a comenzar" (Trívolo, Domínguez, 2020)

"Muchos empresarios continuamos trabajando a pesar de los tsunamis, eso hace a nuestra esencia" (Milano, 2020)

TECNICA PROYECTIVA. ANALISIS GLOBAL. OPINIÓN DE EXPERTOS

X. INDICE DE TABLAS E ILUSTRACIONES

GRÁFICO	PAG
CAPÍTULO III.1.	
GRÁFICO 1. DISTRIBUCIÓN DE EMPRESAS ARGENTINAS DE TODAS LAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS SEGÚN CANTIDAD DE OCUPADOS (% DE EMPRESAS) 2013. Fuente: Fundación Observatorio PyME (2015)	41
GRÁFICO 2. EMPRESA FAMILIAR (2013) Fuente: Fundación Observatorio PyME (2015)	43
GRÁFICO 3. MÁXIMO NIVEL DE INSTRUCCIÓN ALCANZADO POR PRESIDENTE O SOCIO. 2013. Fuente: Fundación Observatorio PyME (2015)	44
GRÁFICO 4. PRÁCTICAS DE COMPETIDORES, CONSIDERADAS COMO OBSTÁCULO (2010) Fuente: IERAL (2012)	47
GRAFICO 5. INESTABILIDAD POLÍTICA (2010) PORCENTAJE DE EMPRESAS QUE LO SEÑALAN COMO OBSTÁCULO. Fuente: IERAL. (2012)	49
GRÁFICO 6. LEGISLACIÓN LABORAL. (2010) PORCENTAJE DE EMPRESAS QUE LO SEÑALAN COMO OBSTÁCULO. Fuente: IERAL (2012)	50
GRÁFICO 7. PRINCIPALES PROBLEMAS DEL EMPRESARIO PyME. CLASIFICACIÓN PROMEDIO SEGÚN GRADO DE RELEVANCIAS (En una escala de 1 a 10) 2011-2013. Fuente: Fundación Observatorio PyME. (2015)	52
GRÁFICO 8. MATRIZ PRO CRE VA (Fuente: Elaboración Propia)	63
GRÁFICO 9: Matriz CAV: Matriz Control Agregado Valor (Elaboración Propia)	64
GRÁFICO 10. EL MODELO DE LA 7-S DE MCKINSEY . Fuente: (Carrión Maroto, 2007, p. 296)	69
GRÁFICO 11. DEL MODELO 7-S DE MCKINSEY AL MODELO ESTRUCTURA ESTELAR. Fuente (Elaboración propia)	70
CAPÍTULO III.2.	
GRÁFICO 12. ESTRATEGIAS COMPETENCIAS / MERCADO FUENTE: (elaboración propia)	79
GRÁFICO 13. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO COMPETENCIAS / MERCADO. FUENTE: (elaboración propia)	80
GRÁFICO 14. AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DE LA MATRIZ COMPETENCIA MERCADO. Fuente (Elaboración propia)	82
GRÁFICO 15: TRES TIPOS DE COMPETENCIAS MEDULARES. (Buckley, 1999)	85
GRÁFICO 16. COMPETENCIAS MEDULARES Fuente (Buckley; 1999)	85
GRÁFICO 17. CONCEPTOS COMPLEMENTARIOS DEL FRENTE INTERNO Y FRENTE EXTERNO. Fuente (Elaboración Propia)	91
GRÁFICO 18. ATRACTIVO DEL SECTOR INDUSTRIAL. Fuente (Elaboración Propia)	92
GRÁFICO 19. DETERMINANTES DE LA POSICIÓN COMPETITIVA. Fuente (Elaboración Propia)	93
GRÁFICO 20. FUERZAS DE LA COMPETENCIA. Fuente (Porter)	94
GRÁFICO 21. CIRCUITO DEL RECURSO DESCONOCIDO. Fuente (Elaboración Propia)	96
GRÁFICO 22. CIRCUITO DEL RECURSO CONOCIDO. Fuente (Elaboración Propia)	97
GRÁFICO 23. CLASIFICACIÓN DE LOS RECURSOS EN LAS PyMEs. Fuente (Amigo, 2009; 2012; 2017)	98
GRÁFICO 24. CUANDO UN RECURSO ES FORTALEZA O DEBILIDAD. Fuente. (Elaboración Propia)	99
GRÁFICO 25. LA TEORÍA DE LOS RECURSOS Y LAS CAPACIDADES. IMPACTO EN LA GENERACIÓN DE VCS. (Grant, 1991)	101
GRÁFICO 26. PORCENTAJE DE PEQUEÑAS, MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS QUE ACCEDEN A PRÉSTAMOS BANCARIOS (2010) Fuente: IERAL sobre la base de Banco Mundial	103
GRÁFICO 27 PORCENTAJE DE EMPRESAS ARGENTINAS QUE ACCEDEN A LINEAS DE CREDITO (2010)	104

Fuente: IERAL sobre la base de Banco Mundial.	
GRÁFICO 28. DISTRIBUCIÓN DE LA OFERTA DE LAS ENTIDADES BANCARIAS EN ARGENTINA SEGÚN SECTOR. 2013-2014. (Millones de pesos, en valores porcentuales) Fuente: Informe Fundación Observatorio PyME (2015)	106
GRÁFICO 29 PORCENTAJE DE EMPRESAS LATINOAMERICANAS QUE SON SOCIEDADES ANÓNIMAS Y COTIZAN EN BOLSA (2010) Fuente: IERAL sobre la base de Banco Mundial (2012)	107
GRÁFICO 30. PORCENTAJE DE EMPRESAS ARGENTINAS QUE SON SOCIEDADES ANÓNIMAS Y COTIZAN EN BOLSA (2010) Fuente: IERAL sobre la base de Banco Mundial (2012)	108
GRÁFICO 31. RECURSOS FINANCIEROS. TOTAL GENERAL. 190 CASOS CIUDAD DE ROSARIO. Fuente. (Amigo, 2013-2014)	109
GRÁFICO 32. RECURSOS FISICOS. TOTAL GENERAL. 190 CASOS CIUDAD DE ROSARIO. Fuente. (Amigo, 2013-2014)	112
GRÁFICO 33. RECURSOS HUMANOS. RELACIÓN CON UNIVERSIDADES. 2013-2014. Fuente: Informe Fundación Observatorio PyMEs (2015)	118
GRÁFICO 34. RECURSOS HUMANOS. REQUERIMIENTOS PARA SELECCIONAR A LOS RRHH TOTAL GENERAL. 190 CASOS CIUDAD DE ROSARIO. Fuente. (Amigo, 2013-2014)	119
GRÁFICO 35. Matriz Frente Externo – Frente Interno de Imagen Corporativa (Amigo: 2009; 2012)	121
GRÁFICO 36. MATRIZ PROPUESTA DE VALOR – PERCEPCIÓN DE LOS CLIENTES (Amigo: 2009; 2012; 2017)	122
GRÁFICO 37. ACCIONES COMPETIDORAS-PERCEPCIÓN DE LOS CLIENTES RESPECTO DE LA MARCA (Amigo, 2009; 2012; 2017)	124
GRÁFICO 38. RECOMENDACIONES (Amigo, 2009; 2012; 2017)	127
GRÁFICO 39. IMAGEN CORPORATIVA. USO DE MARCA Y LOGO TOTAL GENERAL. 190 CASOS CIUDAD DE ROSARIO. Fuente. (Amigo, 2013-2014)	128
GRÁFICO 40. IMAGEN CORPORATIVA. UTILIZACIÓN DE INDICADORES PARA MEDIR IMAGEN CORPORATIVA. TOTAL GENERAL. 190 CASOS CIUDAD DE ROSARIO. Fuente. (Amigo, 2013-2014)	128
GRÁFICO 41. MATRIZ TECNOLOGÍA INFORMACIÓN (Amigo: 2009; 2012; 2017)	131
GRÁFICO 42. PORCENTAJE DE PEQUEÑAS EMPRESAS QUE UTILIZAN UN SITIO WEB PROPIO (2010) Fuente: IERAL sobre la base de Banco Mundial (2012)	133
GRÁFICO 43. PORCENTAJE DE PEQUEÑAS, MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS QUE UTILIZAN UN SITIO WEB PROPIO. (2010) Fuente: IERAL sobre la base de Banco Mundial (2012)	134
GRÁFICO 44. PORCENTAJE DE PEQUEÑAS, MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS CON CERTIFICACIÓN RECONOCIDA INTERNACIONALMENTE EN EL 2010. Fuente: IERAL sobre la base de Banco Mundial (2012)	136
GRÁFICO 45. RECURSOS TECNOLÓGICOS. RECURSOS DISPONIBLES PARA LA INNOVACIÓN. TOTAL GENERAL. 190 CASOS CIUDAD DE ROSARIO. Fuente. (Amigo, 2013-2014)	137
GRÁFICO 46. VALORES ESTRATÉGICOS DE LOS RECURSOS. (Fuente: elaboración propia)	146
GRÁFICO 47. ACTIVIDADES DE LA CADENA DE VALOR DE EMPRESA (Fuente:: elaboración propia)	150
GRÁFICO 48. RELACIÓN DE LA CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA CON LA CADENA DE VALOR DE LOS OTROS ACTORES DEL SECTOR INDUSTRIAL. Fuente (elaboración propia)	151
GRÁFICO 49. LA MEJOR COMBINACIÓN DE CAPACIDADES PARA GENERAR VENTAJAS COMPETITIVAS SOSTENIBLES. Fuente (Elaboración propia sobre Hitt, Ireland y Hoskisson, 2003)	154
GRÁFICO 50. ELEMENTOS DEL ANÁLISIS INTERNO QUE POTENCIAN LA VENTAJA COMPETITIVA Y LA COMPETITIVIDAD ESTRATÉGICA. (Fuente: Hitt, Ireland y Hoskisson, 2003)	155
GRÁFICO 51. MATRIZ REDES (Amigo: 2017)	160
GRÁFICO 52. MATRIZ REDES (Amigo, 2017) CASO PRÁCTICO DE APLICACIÓN.	161

CAPÍTULO III.3	
GRÁFICO 53. ESTRATEGIAS GENÉRICAS. Fuente (Elaboración propia)	168
GRÁFICO 54. CARACTERÍSTICAS DIFERENCIADORAS DE LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS. Fuente (Elaboración Propia)	179
GRÁFICO 55. APORTE DE INTERNET A LA CADENA DE VALOR. Fuente: Elaboración Propia	186
GRÁFICO 56. TIPOS DE DIVERSIFICACIÓN. Fuente. (Elaboración Propia)	187
GRÁFICO 57. Estrategias de crecimiento, producto - mercado. Fuente. (Elaboración Propia)	188
GRÁFICO 58. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO. IMPACTO EN LA MEZCLA COMERCIAL. Fuente. (Elaboración Propia)	190
GRÁFICO 59. MATRIZ ROLAT (ROL-ATRACTIVO) Fuente: elaboración propia**.**	191
GRÁFICO 60. MATRIZ EG-EC- PyMEs. Fuente. (Elaboración Propia)	192
CAPTIULO III.4.	
GRÁFICO 61. MATRIZ PAPEL EMPRESARIO/DECISIÓN SOBRE GESTIÓN DE RECURSOS, SOBRE LA TEORÍA DEL PAPEL (1980) Fuente. (Elaboración Propia)	200
GRÁFICO 62. MATRIZ OBJETIVOS RECURSOS Fuente. (Elaboración Propia)	202
GRÁFICO 63. IMPACTO DEL PEQUEÑO EMPUJÓN, EN LOS COMPORTAMIENTOS SOBRE GESTIÓN DE RECURSOS EN LAS PyMEs.	219
CAPÍTULO IV.1.	
GRÁFICO 64. MATRIZ CC/ME. Re. Fuente. (Elaboración Propia)	227
GRÁFICO 65. FINANCIACIÓN DE LA OPERATORIA DE LOS RECURSOS FINANCIEROS. Período 2010-2013. Fuente: Elaboración Propia	230
GRÁFICO 66. HERRAMIENTAS DE FINANCIACIÓN DE LA OPERATORIA DE LOS RECURSOS FINANCIEROS. Período 2010-2013. Fuente: Elaboración Propia	231
GRÁFICO 67. APLICACIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS A INVERSIONES CORRIENTES Y NO CORREINTES. Período 2010-2013. Fuente: Elaboración Propia	232
GRÁFICO 68. UTILIZACIÓN DE COEFICIENTES DE GESTIÓN FINANCIERA . Período 2010-2013. Fuente: Elaboración Propia	233
GRÁFICO 69. RECURSOS FINANCIEROS. COEFICIENTES DE GESTIÓN FINANCIERA UTILIZADOS. Período 2010-2013. Fuente: Elaboración Propia	234
GRÁFICO 70. MATRIZ CC/ME. Re. RECURSOS FINANCIEROS. Fuente. (Elaboración Propia)	236
GRÁFICO 71. MATRIZ CC/ME. RECURSOS FINANCIEROS. Fuente. (Elaboración Propia)	238
GRAFICO 72. RECURSOS FISICOS. ES PROPIETARIO O ALQUILA. Período 2010-2013. Fuente: Elaboración Propia	240
GRÁFICO 73. RECURSOS FÍSICOS. VALOR APROXIMADO DE LOS INMUEBLES RESPECTO DE LOS DE LOS COMPETIDORES. Período 2010-2013. Fuente: Elaboración Propia	241
GRÁFICO 74. RECURSOS FÍSICOS. UTILIZACIÓN DE INDICADORES PARA MEDIR LA EFICIENCIA DE USO DE LAS INSTALACIONES FÍSICAS. Período 2010-2013. Fuente: Elaboración Propia	242
GRÁFICO 75. RECURSOS FÍSICOS. PORCENTAJE DE USO DE LA CAPACIDAD INSTALADA. Período 2010-2013. Fuente: Elaboración Propia	243

GRÁFICO 76. RECURSOS FÍSICOS. USO ALTERNATIVO DE ACTIVOS. Período 2010-2013. Fuente: Elaboración Propia	244
GRÁFICO 77. RECURSOS FÍSICOS. ALIANZA CON TERCEROS PARA OPTIMIZACIÓN DEL USO DEL RECURSO. Período 2010-2013. Fuente: Elaboración Propia	245
GRÁFICO 78. MATRIZ CC/ME. Re. RECURSOS FISICOS. Fuente. (Elaboración Propia)	245
GRÁFICO 79. MATRIZ CC/ME. RECURSOS FISICOS. Fuente. (Elaboración Propia)	248
GRÁFICO 80. RECURSOS HUMANOS. VARIABLES DE ELECCIÓN DE LOS EMPLEADOS. Fuente. (Elaboración Propia)	250
GRÁFICO 81. RECURSOS HUMANOS. PLAN DE DESARROLLO Y CAPACITACIÓN PARA EMPLEADOS. Período 2010-2013. Fuente: Elaboración Propia	251
GRÁFICO 82. RECURSOS HUMANOS. NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN EN LOS QUE SE IMPLEMENTAN LOS PLANES DE CAPACIACIÓN. Período 2010-2013. Fuente: Elaboración Propia	252
GRÁFICO 83. RECURSOS HUMANOS. UTILIZACIÓN DE INDICADORES. Período 2010-2013. Fuente: Elaboración Propia.	253
GRÁFICO 84. RECURSOS HUMANOS. INDICADORES UTILIZADOS. Período 2010-2013. Fuente: Elaboración Propia.	254
GRÁFICO 85. RECURSOS HUMANOS. NIVEL DE RETRIBUCIÓN RESPECTO DE LA MEDIA DE LA INDUSTRIA. Período 2010-2013. Fuente: Elaboración Propia.	255
GRÁFICO 86. MATRIZ CC/ME. Re. RECURSOS HUMANOS. Fuente. (Elaboración Propia)	256
GRÁFICO 87. MATRIZ CC/ME. RECURSOS HUMANOS. Fuente. (Elaboración Propia)	258
GRÁFICO 88. RECURSOS TECNOLÓGICOS. POSESIÓN DE TECNOLOGÍA PROTEGIDA. Fuente. (Elaboración Propia)	259
GRÁFICO 89. RECURSOS TECNOLÓGICOS. TIPO DE TECNOLOGÍA PROTEGIDA. Fuente. (Elaboración Propia)	260
GRÁFICO 90. RECURSOS TECNOLÓGICOS. DISPOSICIÓN DE RECURSOS PARA LA INNOVACIÓN. Fuente. (Elaboración Propia)	261
GRÁFICO 91. RECURSOS TECNOLÓGICOS. UTILIZACIÓN DE INDICADORES DE MEDICIÓN. Fuente. (Elaboración Propia)	262
GRÁFICO 92. RECURSOS TECNOLÓGICOS. INDICADORES DE MEDICIÓN UTILIZADOS. Fuente. (Elaboración Propia)	263
GRÁFICO 93. RECURSOS TECNOLÓGICOS. APLICACIÓN DE SGC. Fuente. (Elaboración Propia)	264
GRÁFICO 94. RECURSOS TECNOLÓGICOS. POSESIÓN DE ASESORÍAS TÉCNICAS PROFESIONALES. Fuente. (Elaboración Propia)	265
GRÁFICO 95. RECURSOS TECNOLÓGICOS. UTILIZACIÓN DE TICs. Fuente. (Elaboración Propia)	266
GRÁFICO 96. MATRIZ CC/ME. Re. RECURSOS TECNOLÓGICOS. Fuente. (Elaboración Propia)	267
GRÁFICO 97. MATRIZ CC/ME. RECURSOS TECNOLÓGICOS. Fuente. (Elaboración Propia)	269
GRÁFICO 98. IMAGEN CORPORATIVA. POSESIÓN DE MARCA. Fuente. (Elaboración Propia)	271
GRÁFICO 99. IMAGEN CORPORATIVA. DEVOLUCIONES. Fuente. (Elaboración Propia)	272
GRÁFICO 100. IMAGEN CORPORATIVA. ESTRATEGIAS DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES. Fuente. (Elaboración Propia)	273

GRÁFICO 101. IMAGEN CORPORATIVA. ALIANZA CON PROVEEDORES. Fuente. (Elaboración Propia)	274
GRÁFICO 102. IMAGEN CORPORATIVA. RELACIONES CON PROVEEDORES. Fuente. (Elaboración Propia)	275
GRÁFICO 103. IMAGEN CORPORATIVA. UTILIZACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN. Fuente. (Elaboración Propia)	276
GRÁFICO 104. IMAGEN CORPORATIVA. UTILIZACIÓN DE COLORES Y SEÑALÉCTICA. Fuente. (Elaboración Propia)	277
GRÁFICO 105. IMAGEN CORPORATIVA. UTILIZACIÓN DE UNIFORMES PARA EL PERSONAL. Fuente. (Elaboración Propia)	278
GRÁFICO 106. IMAGEN CORPORATIVA. PLAN INSTITUCIONAL DE MARCA. Fuente. (Elaboración Propia)	279
GRÁFICO 107. IMAGEN CORPORATIVA. PROTOCOLO Y ARGUMENTO DE EXTENSIÓN. Fuente. (Elaboración Propia)	280
GRÁFICO 108. MATRIZ CC/ME. Re. RECURSOS TECNOLÓGICOS. Fuente. (Elaboración Propia)	281
GRÁFICO 109. MATRIZ CC/ME. IMAGEN CORPORATIVA. Fuente. (Elaboración Propia)	283
GRÁFICO 110. MATRIZ COMPARATIVA TODAS LAS CATEGORÍAS DE RECURSOS. Elaboración Propia (2020)	286
CAPÍTULO IV.2.	
GRÁFICO 111. TECNICA PROYECTIVA. ANÁLISIS DE PERCEPCIONES	311
GRÁFICO 112. TECNICA PROYECTIVA. ANÁLISIS DE DIFERENCIAS	313
GRÁFICO 113. TÉCNICA PROYECTIVA. ANÁLISIS DE VALORES POSITIVOS. Fuente. (Elaboración Propia)	314
GRÁFICO 114. TÉCNICA PROYECTIVA. ANÁLISIS DE LO OBSERVABLE	315
GRÁFICO 115. TECNICA PROYECTIVA. ANÁLISIS DE IDENTIFICACIONES. Fuente. (Elaboración Propia)	316
GRÁFICO 116. TECNICA PROYECTIVA, ANÁLISIS GLOBAL. Fuente. (Elaboración Propia)	316
CAPÍTULO IV.3.	
GRÁFICO 117. TECNICA PROYECTIVA, ANÁLISIS GLOBAL. Fuente. (Elaboración Propia)	333