



**Adriana Amigo**  
**Odriozola, Jorge Guillermo**  
**Audisio, Sergio**  
**Millán, Antonio**  
**Romero Jensen, Carlos**  
**Blanque, Silvina**  
**Arcieri, Hernán**  
**Bondar, Carlos**

**Paez, Guillermo**  
**Latorre, María Gabriela**  
**Rivero, Lorena**  
**Sambad, Valentina**  
**Vechio, María Belén**  
**Ortiz, Gisela**  
**Buncuga, Andrea**

*Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración*

## **LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS EN LAS PYMES: ¿FORMA PARTE DE LAS DECISIONES EMPRESARIALES?<sup>1</sup>**

### **Resumen**

La cultura organizacional de las Pequeñas y Medianas Empresas presenta características hard y soft, por su conformación y gestión que sin estar en el nivel de información de las mismas presentan grandes desafíos para su competitividad. Encausar la gestión de los recursos como área decisional, es una problemática cuya formulación, implementación y control, marca la diferencia en la propensión al crecimiento, el compromiso por el futuro y la generación de ventajas competitivas sostenibles.

### **Abstract**

The organizational culture of the Small and Medium Enterprises has hard and soft features, for their conformation and management, that present great challenges to its competitiveness when there are not at the level of information. Prosecuting the management of resources as a decision-making area is a problem whose formulation, implementation and control mark the difference in the propensity to growth, commitment to the future and creation of sustainable competitive advantages.

### **I. Introducción**

El presente trabajo tiene por objeto investigar desde una metodología exploratoria y cualitativa la propensión a la decisión cuando las pequeñas y medianas

---

<sup>1</sup> Ponencia en el marco del Proyecto: ECO158. BASES INTERNAS DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES EN LAS CIUDADES DE ROSARIO, RESISTENCIA Y CORRIENTES Y SU IMPACTO EN EL ÁREA COMERCIAL



empresas se plantean cuestiones relativas a su frente interno: es importante la gestión de sus recursos? Los mismos son fuente de competitividad y trascendencia? Se interrelacionan entre ellos? Su efecto sinérgico es preservado y planificado?

En las entrevistas realizadas en la muestra seleccionada, estamos encontrando mayor propensión a la preocupación por los recursos de manifestación obligado como son los recursos financieros, los recursos humanos en aspectos formales, la tecnología cuando implica posibilidad de contrastar a los competidores, en baja proporción la imagen corporativa, la capacidad empresarial no es tomada como una aptitud a desarrollar, sino que a veces forma parte de la cultura instalada desde los orígenes.

## **II. Metodología Soporte**

Estudio cualitativo, para grupos de empresarios PyMES por ciudad.

Ciudades: Rosario; Resistencia, Corrientes

Entrevista centrada de grupo.

Se plantea como objetivo detectar relaciones entre textos y experiencia.

Análisis:

1. Percepción
2. Diferencia con su empresa
3. Valores positivos
4. Observable
5. Identificación



Análisis de textos claves	Grupos cualitativos por ciudad	Detectar relaciones entre textos y experiencia
1. DYER, Davis; DALZELL, Frederic; OLEGARIO, Rowen, <i>P &amp; G. 165 años construyendo una marca</i>	1. Rosario	Percepción
2. GIBSON, Rowan y otros, <i>Repensando el futuro.</i>	2. Resistencia	Diferencia con su empresa
3. MUNUERA ALEMAN, José; RODRIGUEZ ESCUDERO, Ana. <i>Estrategias de Marketing, Un enfoque basado en el proceso de dirección,</i>	3. Corrientes	Valores positivos
4. AMIGO, Adriana. <i>Negocios con Valor</i>		Observable
5. <i>Caso Real: «El Pastuso en quien GHL, confió su Hotel Four Points, en Colombia</i>		Identificación
6. HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. <i>Compitiendo por el futuro.</i>		

## Simbología

PERCEPCIONES	Sensibilidad. 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



### III. Textos Disparadores P&G (Dyer-Datzell-Olegario)

<p><i>P&amp;G (Dyer-Datzell-Olegario) Texto 1</i></p>	<p><i>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.</i></p> <p><i>Por necesidad, los socios de Procter &amp; Gamble tuvieron que financiar su empresa con financiamiento modesto a corto plazo. El negocio se apoyaba principalmente en sus ganancias</i></p>
<p><i>P&amp;G (Dyer-Datzell-Olegario) Texto 2</i></p>	<p><i>El Resultado de la reacción de P&amp;G frente a la crisis de la estrategia de crecimiento de la década de 1870 fue el jabón Ivory.</i></p> <p><i>Este producto representó el primer esfuerzo sostenido de la compañía por comercializar en masa por medio de publicidad continua dirigida a los consumidores.</i></p> <p><i>Con Ivory y las lecciones fundamentales y formativas que dejó, Procter &amp; Gamble comenzó su esfuerzo a largo plazo por aprender y llegar a dominar el arte de construir marcas</i></p>

#### **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
2. Endeudamiento
3. Ir detrás de los problemas
4. Igual a mi empresa

##### **. Diferencias con su empresa:**

Se pregunta a los empresarios qué diferencias encuentran entre el texto y la propia empresa:

1. Ganancia como objetivo
2. Financiamiento continuo como política

##### **. Valores positivos:**

Los valores positivos detectados en la lectura:



1. Espíritu emprendedor
2. La accesibilidad del recurso
3. La utilidad por encima del recurso. ( $O > R$ )

**. Observable:**

Observan de la comprensión de los textos planteos claves:

1. Endeudamiento
2. Corto plazo
3. Buscar el recurso por necesidad

**. Identificación:**

Los empresarios entrevistados se sienten identificados con los siguientes principios:

1. Endeudamiento
2. Corto plazo
3. Buscar el recurso por necesidad
4. Financiamiento como política
5. Espíritu emprendedor
6. La accesibilidad del recurso

**Dyer-Datzell-Olegario. Texto 2.**

**. Percepción:**

1. El crecimiento genera crisis
2. Construcción de marca
3. Paso del corto plazo al largo plazo
4. Continuidad

**. Diferencias con su empresa:**

1. No pensar que el crecimiento puede genera crisis.
2. No se piensa en la continuidad
3. El largo plazo es menos importante que el corto plazo

**. Valores positivos:**

1. Construcción
2. Marca
3. Pensar en los consumidores



4. Hay una estrategia de producto
5. Esfuerzo sostenido
6. Aprendizaje
7. Continuidad

**. Observable:**

1. Largo plazo
2. Continuidad de la publicidad

**. Identificación:**

1. El crecimiento moviliza
2. Esfuerzo sostenido
3. Estrategia de producto
4. Marca

**Amigo, Adriana. Negocios con valor.**

AMIGO, Adriana. Negocios con Valor Texto 1	<i>«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?»</i>
AMIGO, Adriana. Negocios con Valor Texto 2	<i>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</i>

**Amigo, Adriana. Texto 1.**

**Percepción:**

1. Crisis
2. Dificultad
3. Cambio
4. Inestabilidad



**Diferencias con su empresa:**

1. La eficacia importa más que la unicidad
2. Adhesión entre las personas y de las personas (cuesta lograrlo)

**Valores positivos:**

1. Unicidad
2. Desarrollar genuinos motivos
3. Lograr adhesión

**Observable:**

1. ¿Hay un modelo ideal?
2. Dificultad para lograr genuinos motivos

**Identificación:**

1. La importancia de la persona
2. Adhesión
3. Unidad por encima de la eficacia

**Amigo, Adriana. Texto 2.**

**. Percepción:**

1. Trascender
2. Perdurar
3. Cambio
4. Recursos

**. Diferencias con su empresa:**

1. No tomamos decisiones de a dos sino por separado
2. No tomamos decisiones
3. No sabemos decidir
4. Para tomar decisiones de a dos hay que tener tiempo y nunca lo hacemos

**. Valores Positivos:**

1. Trascender
2. Perdurar
3. Pensar
4. Negocio



**. Observable:**

1. Pensar para decidir
2. No relaciona el resultado con las decisiones

**. Identificación:**

1. La incertidumbre afecta cada vez mas los resultados
2. Perdurar en un contexto de alto cambio

**Caso Real: Por Kyenike**

El pasturso en quien GHL, confió su Hotel Four Points en Colombia. Texto 1.	<i>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»</i>
El pasturso en quien GHL, confió su Hotel Four Points en Colombia. Texto 2.	<i>«Nuestro patrimonio más grande son los huéspedes, que quieren una respuesta inmediata y precisa»</i>

**Texto 1 y Texto 2:**

**Percepción:**

1. Positiva
2. Experiencia
3. Eligieron el mejor
4. No importó el dato duro de su alta edad
5. Empresa familiar de mucha historia

**Diferencias con su empresa:**

1. La edad es un filtro
2. La importancia de la historia

**Valores Positivos:**

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:**

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

**Identificación:**

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

**IV. Conclusiones**

<b>PERCEPCIONES</b>	<b>Sensibilidad. Proactividad a la gestión</b>	<p>Problemas financieros. Endeudamiento. Ir detrás de los problemas.</p> <p>El crecimiento genera crisis. Construcción de marca.</p> <p>Paso del corto plazo al largo plazo. Continuidad.</p> <p>Trascender.</p> <p>Perdurar. Cambio. Recursos. Experiencia.</p> <p>Eligieron el mejor. Empresa familiar de mucha historia</p>
<b>DIFERENCIAS</b>	<b>Políticas actuales y las políticas no formuladas. Barreras a la gestión</b>	<p>Ganancia como objetivo. Financiamiento continuo como política.</p> <p>No pensar que el crecimiento puede genera crisis.</p> <p>No se piensa en la continuidad.</p> <p>El largo plazo es menos importante que el corto plazo.</p> <p>La eficacia importa más que la unicidad.</p> <p>Adhesión entre las personas y de las personas (cuesta lograrlo). No tomamos decisiones de a dos sino por separado. No tomamos decisiones.</p> <p>No sabemos decidir. La edad es un filtro.</p> <p>La importancia de la historia</p>



<p><b>VALORES POSITIVOS</b></p>	<p><b>Lo deseable. Objetivos Políticos. Modelo a seguir. Capacidad de aprendizaje.</b></p>	<p>Espíritu emprendedor. La accesibilidad del recurso. La utilidad por encima del recurso. (O &gt; 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 afición por el negocio lo recibe de su familia. Respuestas inmediatas al cliente.</p>
<p><b>OBSERVABLE</b></p>	<p><b>Dificultad de cambio y adaptación</b></p>	<p>Endeudamiento. Corto plazo.                  Buscar el recurso por necesidad. Largo plazo.                  Continuidad de la publicidad. Unicidad.                  Desarrollar genuinos motivos. Lograr adhesión.                  ¿Hay un modelo ideal?.                  Dificultad para lograr genuinos motivos.                  Es curioso el tema de que no se fijan en la edad.                  No siempre la familia puede trasladar la afición por el negocio</p>
<p><b>IDENTIFICACIÓN</b></p>	<p><b>Cambio en la cultura. Capacidad de aprendizaje</b></p>	<p>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</p>



## V. Bibliografía

1. DYER, DAVIS; DALZELL, FREDERIC; OLEGARIO, ROWEN, P & G. *(Rising Tide)n 165 años construyendo una marca*. Grupo Editorial Norma, Harvard Business School Press. Bogotá, Colombia, 2005.
2. GIBSON, Rowan y otros, *Repensando el futuro*. Grupo Editorial Norma, Bogotá, Colombia, 1997.
3. MUNUERA ALEMAN, José; RODRIGUEZ ESCUDERO, Ana. *Estrategias de Marketing, Un enfoque basado en el proceso de dirección*. ESIC. España. 2007.
4. AMIGO, Adriana. *Negocios con Valor*. Fundación Ross, Argentina, 1° Ed. 2009; 2° 2012.
5. *Caso Real: «El Pastuso en quien GHL, confió su Hotel Four Points, en Colombia*. Por Kyenike. 2015.
6. HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. *Compitiendo por el futuro*. Editorial Ariel, Sociedad Económica, 2° Reimpresión, Barcelona, 1999.