

EL APOORTE DEL STAFF EN LA GESTIÓN DE RECURSOS PARA PYMES. UNA MIRADA CRÍTICA AGLUTINADORA.

Amigo, Adriana
Bergmann, Cristian
Daffunchio, Adriana
Ortiz, Gisela
Páez, Guillermo
Perozzi, Alberto

RESUMEN

Gestionar recursos no es fácil, pues implica darle más valor a lo que se tiene y poder encontrar la oportunidad en lo que no se tiene. Y si además esos recursos, serán aplicados en economías y empresas en crisis y en cambio, lo que quizás se torne más difícil cuando inspirador, será el tomar la mejor decisión de la mejor combinación para la mejor propuesta de valor. Entonces en esa mirada aglutinadora, quizás sea mayor el aporte de una mirada externa que interna, para que desde su ética, expertise y compromiso por la mejor combinación de objetivos recursos de la empresa, la mejor decisión sobre recursos, tenga que ver con una metodología de gestión que aplique, transformación, metodología y compromiso, para mejorar el camino de la empresa hacia el futuro.

PALABRAS CLAVES: Recursos; Futuro; Mirada; Externa

ABSTRACT

Managing resources is not easy, since it implies giving more value to what you have and being able to find the opportunity in what you do not have. And if, in addition, these resources will be applied in economies and companies in crisis and instead, what may become more difficult as inspiring, will be making the best decision of the best value proposition. So, in that unifying view, perhaps the contribution of an external view is greater than an internal one, so that from its ethic, expertise and commitment to the best combinations of the company's objective resources, the best decision on resources, has to do transformation, methodology and commitment, to improve the path of the company towards the future.

KEY WORDS: Resources; Future; View; External

1. INTRODUCCION

Las organizaciones grandes, medianas y pequeñas, trascienden por la mejor combinación entre su perfil competitivo y sus ventajas competitivas sostenibles. El perfil competitivo constituye la zona o las zonas en las que la empresa goza de economías de escala

respecto de sus competidores y las ventajas competitivas sostenibles 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 permite alcanzar a la empresa una tasa de retorno superior a la tasa promedio de la industria. (Amigo, 2009; 2012; 2017).

Ambos constituyen dos frentes tan complementarios como excluyentes, sin perfil competitivo no hay ventajas competitivas sostenibles, sin ventajas competitivas sostenibles no hay perfil competitivo. Ambos determinan que exista una propuesta de valor y que dicha propuesta de valor tenga tres características, unicidad, continuidad, permanencia.

En el caso puntual de las PyMEs, la interrelación entre ambos frentes se hace difícil por las características naturales de una PyME, tales como: tener estructuras directivas familiares, desarrollarse en entornos y sectores industriales maduros, en crisis y estancados, su escasa accesibilidad a sus fuentes de financiamiento, las líneas sucesorias, no muchas veces son las consecuencia de su capital accionario original.

La gestión de recursos es la principal fuente de generación del perfil competitivo de la empresa, y ya habiendo recorrido diez años de investigación sobre el tema, concluido con la tesis doctoral de la Dra. Adriana C. Amigo, Directora de su quinto proyecto sobre el tema y del presente artículo, (Amigo, 2021), podemos afirmar que las PyMEs, encuentran serias dificultades para convertir su cartera de recursos humanos, financieros, instalaciones, tecnología e imagen corporativa en una cartera de competencias distintivas en las que dicha cartera se convierta en una perfecta combinación de competencias únicas, sin substitutos, valoradas por el mercado, sin imitación y de difícil venta. Razón por la cual es que recomendamos que las mismas sean ayudadas y apalancadas por una mirada externa, que no es la figura del consultor externo, a veces elegido por proximidad, relaciones cercanas ni siquiera por trayectoria y expertise. Esa mirada externa, debe rendir con ciertas condiciones y características básicas para que no distorsione ni los objetivos de la empresa, ni los recursos que la sostienen.

1. EL DEBER SER DEL STAFF PARA GESTIÓN DE RECURSOS

La primera pregunta que debemos hacernos, es si el órgano staff que ayudará a gestionar recursos, es una mirada de pares deductiva, inductiva o superior, pues ese enfoque determinará la relación que sostendrá la empresa con este equipo asesor, y sostendrá en el tiempo, la formulación, implementación y control de sus estrategias genéricas y de crecimiento.

La segunda pregunta que nos hacemos es si ese órgano staff, es individual y/o colectivo y si como tal deberá tener la intervención de los dueños del capital accionario de la compañía.

La tercer pregunta que nos planteamos, es cómo deberá ser el perfil profesional de dicho órgano, tanto en formación académica como en trayectoria y expertise empresarial, como

así también sus historias de éxito testimoniales, considerando historias de éxito testimonial aquella historia que haya sido guida por una persona o equipo de personas, en la que se verifique un camino incremental de logro de objetivos aplicado a estrategias de crecimiento, independientemente del estado inicial del inicio de su labor.

Y entonces comenzamos aquí a elaborar un deber ser de un órgano que en principio reunirá características que consideramos tan necesarias como suficientes para permitir la transparente y ética relación entre perfil competitivo y ventaja competitiva sostenible.

Así entonces elaboramos nuestro primer cuadro sobre el deber ser de un órgano staff comprometido en los recursos de la compañía.

Cuadro 1. El deber ser de un órgano staff comprometido en gestión de recursos. (Amigo, 2022)

Composición	Formación	Expertise	Estilo
1. Colectivo: facilita el autocontrol y la mirada compartida	2. Generalista: facilita la aplicación metodológica estratégica para optimizar la ecuación PC- la empresa VCS	3. Su expertise debe ser demostrable y comprobable, para garantizar, el conocimiento y la metodología de apalancamiento de recursos	4. Participativo y ético: para garantizar la mirada compartida y la eficiente y efectiva combinación de recursos para el logro de los objetivos

2. CARACTERIZACIÓN DEL STAFF Y SU APOORTE EN LA DECISIÓN SOBRE RECURSOS PARA LAS PYMES

Una función esencial de toda organización es hacer que el conocimiento sea productivo. Ello implica que hay que saber gestionar las organizaciones, prepararlas para la innovación y el cambio permanente.

Las empresas deben aprender a innovar –en el sentido Schumpeteriano de “destrucción creativa”-, a desarrollar nuevas aplicaciones del saber y, para ello, tienen que empezar a revolucionar sus propios órganos de decisión, incorporando nuevos actores, aunque sean externos, que aporten sus saberes y experiencias.

Todo esto unido a la búsqueda de la eficiencia permanente para no sucumbir al mercado, obliga a replantear a las empresas del futuro sus objetivos estratégicos, misiones y visiones. El componente humano es el factor más determinante para el éxito de los proyectos de gestión del conocimiento, pero deben estar ligados a la estrategia con procesos bien establecidos y con estructuras flexibles que permitan, sobre todo, la libre movilidad de la información y el conocimiento. La adaptación de la estructura, la cultura y la estrategia a los cambios propuestos por los proyectos de gestión del conocimiento en la empresa, sumada al soporte de las tecnologías de la información para que fluya la comunicación entre los

miembros, garantiza un mejor desempeño de la organización (Martínez Crespo y Giraldo Marín, 2012).

Las organizaciones han utilizado al staff para aquellas cuestiones que salen de las actividades cotidianas (línea) de la empresa, asignando a estas tareas específicas de asesoramiento en aspectos legales, impositivos, marketing, auditoría externa, etc.

En muy pocos casos el staff participa activamente en la generación de nuevo conocimiento alineado con las decisiones de posicionamiento estratégico de la empresa, en la definición de políticas y grandes proyectos de inversión; en el mejor de los casos, son consultados sobre aspectos parciales, pero no lo hacen como participantes plenos en la toma de decisiones.

Trabajan sobre aspectos del pasado (auditoría de Estados Contables, juicios a la empresa, análisis de la gestión histórica) y, casi nada, en el diseño de estrategias que apalanquen los recursos en mercados donde pueda obtener una ventaja competitiva, contribuir en la búsqueda de aquellos recursos donde éstos se potencien o participar en la generación de valor para la misma. Es por eso que nuestro desafío es plantear un nuevo modelo de staff comprometido con la gestión de los recursos de la empresa para garantizar su crecimiento sostenido.

3. DESARROLLO

Una de las características de muchas empresas PyMEs, es que surgen a partir de desarrollo de alguna ventaja competitiva que la hizo crecer en el pasado y sostener durante un tiempo y a la cual se aferra, aun cuando los cambios en los mercados, clientes y competidores seguramente la harán desaparecer sino desarrollan habilidades para combinar los recursos tangibles e intangibles de los que dispone y de donde sobrevendrán las capacidades o competencias que le permitirán sobrevivir:

Toda empresa que aborde la teoría de recursos y capacidades debe reconocer por tanto que su foco debe estar concentrado en el interior de la organización a fin de establecer cuáles de sus recursos y capacidades son difíciles de identificar y replicar para que se constituyan en generadores de competencias centrales (Pulido, 2005)

En palabras, según Pulido (2005) no son las ventajas sino la generación de competencias, la que debe ser sostenible para asegurar el control permanente de ventajas competitivas.

Es muy probable que la empresa, por su estructura, su cultura, sus relaciones de poder no haya generado internamente esas competencias y habilidades que necesita para sostenerse y generar una sostenible propuesta de valor. Es allí, donde adquiere relevancia el contar con un equipo de staff que provea, de manera directa, a través de su participación activa en la toma de decisiones o mediante la capacitación a los colaboradores de la

empresa, las herramientas necesarias para que la organización genere esas competencias y habilidades distintivas y las convierta en ventajas competitivas.

La teoría de los recursos postula que en los generadores de valor reside la ventaja competitiva sostenida de la empresa reconocida por los clientes (aspecto o punto de vista externo de la empresa), ya que son las competencias distintivas de la corporación las que consiguen alcanzarla (aspecto o punto de vista interno de la empresa). Los recursos deben ser valiosos, raros, inimitables e insustituibles. Por tanto, la formulación de la estrategia hay que fundamentarla en el análisis y decisión de los procesos de valor añadido que procuran esas competencias (Sáez de Viteri, 2000).

Según Amit y Schoemaker (1992), de la habilidad de combinar los recursos tangibles e intangibles de los que dispone la empresa sobrevienen las capacidades o competencias de la misma.

Todas las organizaciones definen su estrategia, ya sea intuitivamente o a través de complejos procesos, pero en cualquier caso indica el rumbo a seguir para alcanzar un determinado propósito. Estas organizaciones poseen una estructura, procedimientos organizacionales, cultura y recursos ya sean humanos, financieros, tecnológicos, etc.; será función del área de recursos lograr la alineación total de éstos con el plan estratégico organizacional.

Las competencias nucleares, como reunión de tecnologías, conocimientos y destrezas, se materializan en procesos de valor añadido que proporcionan los factores de éxito de la empresa, tales como la calidad de servicio a los clientes, la cobertura geográfica de la red comercial o la innovación y adecuación de los productos al mercado objetivo. Son precisamente estos recursos, capacidades y rutinas el contenido de la estructura y en sentido amplio serán recursos humanos, recursos materiales y recursos financieros, que dando una amplificación a su contenido conforman la estructura organizativa, la estructura técnica y la estructura financiera de la corporación. La conjunción de las tres estructuras desemboca en la articulación de los procesos de valor de cada empresa para cada situación, esto es, para poner en marcha las acciones para la estrategia que estarán definidas en forma de planes, reglas y rutinas (Sáez de Viteri, 2000).

El término competencias, debería ser definido específicamente y son muchas las definiciones existentes, Renato Boccalari (2004) refiere a competencia como la máxima conducción de la empresa podrá asegurar la continuidad de la misma sólo desarrollando las competencias distintivas las que deberán reflejar a su vez, la fuente duradera donde se

recogerá el producto futuro, concluyendo que es aquella que reúne una serie de competencias y tecnologías que permite a una empresa ofrecer un beneficio a su cliente.

Según Muñoz Salgado (2013), muchas de las PyMEs en Argentina, son empresas familiares; es por ello, por lo que la habilidad para gestionar sus recursos dentro de un entorno cambiante, le permitirá obtener ventajas competitivas sostenibles.

La ayuda externa provista por un órgano staff contribuirá al propósito de aumentar el caudal de conocimiento de la empresa PyME y el desarrollo de estas competencias nucleares o distintivas, mejorando la cultura y optimizando la combinación entre objetivos y recursos.

Dicho órgano, su formación profesional y académica y su experiencia en otras organizaciones, reunirán condiciones de aportar otras miradas a la gestión empresarial no tan condicionadas por la cotidianeidad y las limitaciones que el entorno y su cultura determinan, pudiendo representar un aporte de mucha valía en la identificación e impulso de las competencias nucleares y distintivas, en el camino de la empresa hacia el futuro.

Llegado a este punto cabe hacerse una pregunta necesaria ¿el staff del cual se dispone actualmente en el mercado está en condiciones de acometer esta tarea de manera exitosa?

Lamentablemente, la respuesta resulta negativa. El aporte del staff en la mayoría de las empresas Pymes de nuestro país se circunscribe a cuestiones parciales de la dinámica organizacional. Actualmente, el staff (basta con analizar los organigramas de las empresas) se ocupa de la confección de los EECC para fines societarios e impositivos, liquidaciones impositivas y previsionales, asesoramiento en la confección de contratos, representación en juicios, análisis de mercado, asesoramiento financiero y alguna otra cuestión de relacionamiento externo).

No resulta común ver al staff participando en la definición de la estrategia de la empresa, en la definición de su misión, en la confección de su plan anual, en el planeamiento impositivo, en el armado de la política dividendos, en la definición de los planes de capacitación de los empleados, en propuestas de modernización tecnológica de procesos, en el análisis de la gestión “integral” de la compañía, en la definición del negocio y de la propuesta de valor de la empresa.

En muchas ocasiones la denominación staff hace referencia a funciones o áreas que, aunque son fundamentales para cumplir los objetivos planteados por la organización, no representan su actividad principal, tanto es así que hasta pueden desarrollarse de manera tercerizada o bajo la modalidad de “outsourcing”.

Tampoco observamos que al staff lo movilice estas cuestiones, que seguramente demandan tiempo, esfuerzo, mucho conocimiento e involucramiento, que es justo mencionarlo también, no tiene su correlato en la compensación económica recibida de parte de sus contratantes.

A su vez, en un mundo tan complejo y cambiante como el que vivimos, excesivas regulaciones, cambios normativos frecuentes, inestabilidad económica, inflación en alza, obliga a estos profesionales a concentrarse en esos aspectos no dejando tiempo para el desarrollo de otro tipo de colaboración dentro de la empresa.

Otro de los condicionantes para que el staff participe activamente en el desarrollo del potencial interno para generar nuevas ideas, identificar oportunidades comerciales y de mercado para apalancar los recursos y capacidades existentes en la organización, lo constituye el grado de formación que reciben en la academia.

4. EL PROPÓSITO DEL ÓRGANO STAFF PARA LA GESTIÓN DE RECURSOS

Cuando un trabajador (asesor) adquiere conocimiento y desarrolla sus habilidades, es más probable que incremente su desempeño y, por ende, contribuya al logro de los objetivos organizacionales.

De esta forma, sus aprendizajes, estarán alineados con el conocimiento clave para lograr los objetivos estratégicos y posibilitando que la organización aprenda e internalice (Castañeda, 2015).

Por lo tanto, la capacidad de aprendizaje se define como el potencial dinámico de creación, asimilación, difusión y utilización del conocimiento que se da por medio de la formación y evolución de los stocks de conocimiento (Oviedo-García et al., 2014).

Para estos autores, los stocks de conocimiento son de tres tipos:

- conocimientos individuales, que se dan por aprendizaje individual y forman parte del capital humano de la organización;
- conocimientos de grupo que se dan por el entendimiento compartido entre las personas;
- conocimientos organizativos, que suponen traspasar los dos tipos de conocimiento anteriores a sistemas, estructuras, procedimientos, rutinas y experiencias desarrolladas por la organización (Oviedo García et al., 2014).

Además, el componente humano es el factor más determinante para el éxito de los proyectos de gestión del conocimiento, pero deben ser ligados a la estrategia con procesos bien establecidos y con estructuras flexibles que permitan, sobre todo, la libre movilidad de la información y el conocimiento.

La adaptación de la estructura, la cultura y la estrategia, a los cambios propuestos por los proyectos de gestión del conocimiento en la empresa, sumada al soporte de las tecnologías de la información, para que fluya la comunicación entre los miembros, garantiza un mejor desempeño de la organización (Martínez Crespo y Giraldo Marín, 2012).

Para la teoría de los recursos, la participación de un equipo de staff, con gran caudal de conocimiento, involucramiento en las decisiones y estrategia de la organización resultará fundamental para llevar adelante un adecuado apalancamiento de los recursos y el desarrollo de las competencias nucleares que permitan a la organización hacer viable, a través del tiempo, su propuesta de valor.

Para ello se necesitarán alcanzar los siguientes propósitos:

- 1.- Involucramiento de la alta dirección de la empresa que habilite al staff a interiorizarse de toda la información de la empresa, participar activamente en la ideación de sus planes, políticas y estrategias.
- 2.- Desarrollo de parte del staff de nuevo conocimiento relacionado con la gestión integral y el management de empresas, lo que exigirá la adquisición de nuevos saberes en tales aspectos y un cambio paradigmático en el alcance e incumbencia de su profesión.

5. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE LA MIRADA EXTERNA A LA DECISIÓN

Las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) son un componente fundamental del tejido empresarial en América Latina, lo que se manifiesta en su participación en el número total de empresas o la creación de empleo. De acuerdo a un informe de CEPAL (2020) esto se contrapone a una participación en el producto interno bruto (PIB) regional de tan solo el 25%, situación que contrasta con la de los países de la Unión Europea, donde esta cifra alcanza, en promedio, el 56%. Es decir, existe una alta contribución al empleo, pero una baja contribución a la producción.

"La estructura productiva heterogénea y la especialización en productos de bajo valor agregado, que caracterizan a América Latina, influyen de manera decisiva sobre el desempeño de estas empresas y se manifiestan en la brecha de productividad mencionada y en una muy baja participación en las exportaciones" (CEPAL, 2020). En el año 2017, en la Argentina, según información del Ministerio de Producción Nacional, (La Nación, 2017) el 83% de las empresas privadas era micro empresas, el 16,8% son PyMEs y el 0,2% son grandes empresas. En el período que va de 2008 a 2016 nacieron en la Argentina, en promedio, 65.000 empresas por año, y cerraron 59.000. En ese entonces, Lucio Castro, el secretario de Transformación Productiva, contaba que desde 2007 hubo tres etapas diferenciadas:

- hasta 2011 hubo gran creación de empresas (a un ritmo del 8% anual);
- desde 2011 y hasta 2014 hubo un estancamiento;
- a partir de 2014, una caída muy marcada.

Las razones externas son obvias; economía estancada, con alta inflación y sin financiamiento. Sumado a eso hubo un clima de negocios muy adverso a la inversión.

En tanto, según un análisis de la consultora Claves, entre 2000 y 2015, (La Nación: 2017) la cantidad de PyMEs avanzó en el país un 44,4%, mientras que si se compara contra 2002, el peor año de la crisis argentina y el de menor cantidad de empresas activas, el crecimiento alcanza el 56,3%. Estos datos nos tienen que enseñar a leer lo que pasa, con el crecimiento de las PyMEs. Las PyMEs, corren a la par de la economía global, esperando que las variables de dicha economía incidan en su negocio. Es decir, tienen ciertamente un problema de competitividad interna, que no van a poder solucionar, los empresarios, en soledad. Los empresarios PyMEs, necesitan contar con ayuda, ¿Qué ayuda? La mejor, la del generalista y la del especialista, para poder independizarse de las variables micro y macroeconómicas y poner foco en su negocio, sabiendo que decir negocio, no es decir producción, sino decir sus clientes. Gerald McDermott, profesor del IAE, (La Nación, 2017) de la Universidad Austral, dice que un problema que tienen las empresas argentinas es que nacen y mueren como PyMEs, no se desarrollan *por falta de recursos* para escalar en el aspecto tecnológico. Un segundo punto en contra, es la edad de las PyMEs en la Argentina (y también en México, Brasil y Colombia). "Es muy alto, falta dinamismo en el recambio generacional. El promedio es de 25 años, lo que es muy viejo", opina el académico.

Un tercer punto: hay muchas micropymes. ¿Por qué? "Generalmente, en la Argentina no hay instituciones para apoyar a las PyMEs (lo mismo ocurre en América latina).

En comparación con otros países, América latina no gasta nada en las PyMEs y el cambio tecnológico. Y en otros países, donde las PyMEs son dinámicas, es porque tienen un apoyo estatal, sobre todo en materia de crédito, y toda una infraestructura institucional", comenta McDermott. (2017) Finalmente, algo que juega en contra en la Argentina es que hay muchas compañías grandes en todos los sectores, pero generalmente lo que falta es un conjunto de enlaces y vínculos entre las grandes multinacionales y las pymes locales. "Así, es muy difícil que compitan en el mundo", estima McDermott.

Estas reflexiones, sólo hacen afirmar nuestra teoría, resultado de nuestros 10 años de investigación ininterrumpida. Las PyMEs necesitan ayuda, y no del gobierno, sino ayuda profesional, que tenga internalizado el concepto de crecimiento a partir de metodologías relevantes y genuinas.

6.1. El proceso de toma de decisiones en las empresas Pymes

A continuación, se hará mención a algunas características comunes a las PyMEs, basadas en el estudio de Yoguel y Gatto (1993) para la CEPAL:

- Las PyMEs son predominantemente empresas familiares. Una alta proporción de las Pymes son firmas concebidas y administradas por grupos familiares.

- El carácter familiar de las empresas repercute por ejemplo en el nivel de centralización en la toma de decisiones, en la incapacidad de expansión en filiales de difícil control personalizado, en el carácter familiar que asume el patrimonio de la firma, en la importancia asignada a la experiencia personal en temas vinculados con la gestión comercial y productiva.
- La educación formal promedio de los dueños con actividad empresarial ejecutiva directa es media (secundaria), completa (60%) o incompleta (20%). Los propietarios ejecutivos con educación terciaria completa se ubican en torno del 10%.
- La toma de decisiones en las empresas PyMEs argentinas está centralizada y restringida a los dueños de las empresas. En muy pocos casos, se recurre al uso de servicios de asesoramiento públicos o privados (por ejemplo cámaras o consultores).
- Las habilidades gerenciales se sustentan casi exclusivamente en el “know-how” de fabricación, siendo menos numerosos los casos en los que éste se combina en forma eficiente con “un adecuado espíritu empresarial” que permita rectificar cursos de acción e identificar oportunidades de negocios.
- La mayoría de las PyMEs carece de estrategias empresariales a mediano plazo y sólo desarrollaron y concibieron como útiles a lo largo de los años estrategias de corto plazo de tipo reactivo, tendencia muy arraigada en la mayoría del empresariado que aún continúa presente.
- Siguiendo a Amigo, (2018), la capacidad empresarial, es quizás, uno de recursos más controvertidos, teniendo en cuenta la omnipresencia del empresario PyME, que muchas veces, así como es muy flexible, muchas decisiones las toma en soledad y sin suficiente análisis y planificación.
- El estilo de liderazgo que ejerce en un escenario de crisis puede ser audaz, dada la flexibilidad que le permite el tamaño y la estructura de la empresa.

Las características que prevalecen en su gestión, (las que podrían ser optimizadas por un órgano staff dedicado a la gestión de recursos):

1. Su administración no es especializada (lo empírico prevalece) y generalmente la realizan los propios dueños.
2. Prioridad de tareas rutinarias sobre las no rutinarias
3. Altos costos de operación contra bajos procesos planificados
4. Escasa reinversión de utilidades, en la reconversión y potencialización de los recursos más trascendentales en la propuesta de valor.
5. Irregular y no planificada contratación de especialistas, generalistas y obreros capacitados.
6. Baja tasa de de retención del personal especializado y con determinado expertise.

7. Deficiencia en el Control de Gestión y en el Control Operativo.
8. Menor control organizativo formalizado.
9. Tienen menor capacidad competitiva.
10. Su inversión en I+D, equipos de trabajo y talento humano es escasa respecto a las grandes empresas.
11. Son organizaciones débiles, en cuanto a la estandarización de productos, pues sus mercados y alcances, no permiten la standarización en gran escala, sino la especialización aumentando sus costos internos.
12. No son fijadoras de precio.
13. Sus posibilidades de fusión y absorción de empresas son reducidas o nulas.

Teniendo en cuenta las anteriores características respecto a la mejor gestión de recursos para la provisión de valor, se entiende que el aporte de un staff en la gestión de los recursos de este tipo de empresas puede generar en las mismas una oportunidad de mejora en la toma de decisiones y un salto en la competitividad y productividad interna y externa.

6.2. Oportunidades de las Pymes de incorporar un órgano Staff

La incorporación de un staff externo, tiene la ventaja de representar una visión diferente y exterior a la del dueño de la firma. Permite tener una percepción crítica de la realidad. Las personas que están involucradas en la rutina de la empresa muchas veces dejan de percibir oportunidades fundamentales como así también gestionan sus recursos de manera automática, sin evaluar cuál sería la mejor combinación de los mismos. El servicio de información interno de la pyme se complementa con el asesoramiento externo que suele tener una visión más global.

Teniendo en cuenta lo indicado por Amigo y otros (2013):

En el frente interno de la empresa, se gestan y desarrollan los recursos, pero 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 conceptualización a nivel externo, para que el valor que el mismo genera, 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 permita la lealtad de los clientes”. Importa clasificar y evaluar los recursos de la empresa, como así también reconocer su categoría y desarrollarlo posteriormente. (Amigo; 2013)

Los asesores externos asimismo, suelen generar discusiones que sirven de estímulo a los responsables de la toma de decisiones de las empresas para pensar, reflexionar y encontrar soluciones conjuntas, y no en la “soledad” propia que muchos empresarios pymes manifiestan en sus decisiones.

Permite ayudar a las empresas a identificar problemas, crear diagnósticos de situación, y elegir junto con el administrador de la firma, los cambios necesarios para solucionarlos en pos de aumentar su productividad y rentabilidad de manera sostenible. La labor del staff acompañará al empresario pyme, le enseñará mejores maneras de hacer y gestionar, pero no dará directivas.

Facilitará a la PyMe, el acceso a la información, respecto a herramientas de capacitación disponibles, acceso a créditos, contacto e intercambios con experiencias de otros empresarios, formar parte de cámaras empresariales, entre otros.

El hecho de contar con un asesoramiento que se especialice en determinados temas, puede ser un plus para la pequeña compañía, que está habituada a manejarse con profesionales generalistas, como los contadores, que muchas veces asesoran sobre temas en los cuales no tienen el conocimiento suficiente.

6.3. Amenazas de las Pymes de incorporar un Staff Externo

Dentro de las amenazas que puede representar la incorporación de un staff externo a la Pyme, podríamos mencionar las siguientes:

1. Los costos internos generados:

En primer lugar, el honorario o costo adicional que este tipo de asesoramiento implicaría. No todas las pequeñas empresas están en condiciones de afrontar este egreso adicional.

2. La confidencialidad:

Otra amenaza, que se podría visualizar sería el tema de la confidencialidad. Es decir que el staff externo, no se maneje de forma ética, y pueda compartir o difundir cierta información de valor para la compañía y para el sector industrial en el que se desarrolla.

3. La comunicación interna:

En tercer lugar, podría plantearse la presencia de posibles disputas entre el staff y el empresario PyME, por imponer sus ideas. Es decir, si bien el órgano staff, es solo en términos de asesoramiento y no vinculante en la decisión final del empresario, se puede dar el hecho de que dicho staff tenga una fuerte presencia y quiera imponerse frente a un empresario que le cueste delegar el mando, y allí pueden aparecer fricciones como consecuencias negativas en las estrategias genéricas y de crecimiento a desarrollar.

El planteo propuesto es que estas amenazas, inspiren oportunidades, por la teoría del contraste.

- 1. De los costos internos a la competitividad interna, cuando el aporte del órgano staff sea mejorar la misión y la visión de la empresa.*
- 2. De los problemas de desconfianza por pérdida de confiabilidad, a la confianza generada por la ética del órgano asesor.*

3. *De los problemas de comunicación interna a los procesos de influencia optimizados por las corrientes de liderazgo formal e informal, sinergizando los procesos y el fluir del valor, sin que éste se encapsule en compartimentos estancos. (Amigo 2009; 2012; 2017).*

7. EL ROL DE LAS ENTIDADES INTERMEDIAS EN LA GESTIÓN DE RECURSOS EN LAS PyMEs

Para la elaboración de nuestro informe, recurrimos a la mirada externa de quienes asumen el compromiso de colaborar con la gestión del sector industrial, en el que se desarrollan las PyMEs, dado que dicha mirada externa agrega el análisis crítico de la conducción colectiva externa, siendo depositarios de sus inquietudes, planteos y problemas a resolver, que muchas veces son presentados ante los responsables de las Cámaras, como inherentes al frente externo más que al interno.

A partir de entrevistas centradas en grupo realizadas a PyMEs de la ciudad de Rosario, Cámaras empresariales y Asociaciones Profesionales del área de Cs. Económicas, entre septiembre 2021 y septiembre 2022, surge a la luz cierta necesidad de acompañamiento y asesoramiento a través de un staff externo a la empresa.

Algunas necesidades y requerimientos de las PyMEs y otras dificultades que trascendieron a partir de estas entrevistas realizadas, fueron volcadas en el cuadro 2, relativo a requerimientos y necesidades en la Gestión de Recursos de las PyMEs.

Cuadro 2: Dificultades y Requerimientos de las PyMEs, en la Gestión de sus Recursos. (Amigo y varios, 2022) (Fuente: Elaboración Propia)

Áreas de Dificultades y Requerimientos	Opinión de expertos
1. Capacidad para Profesionalizar las PyMEs	Las grandes empresas están profesionalizadas y las Pymes tienen estructura familiar
	Una pequeña empresa tiene las mismas actividades que una gran empresa, pero lo unifican en el titular de la empresa o un encargado. Ahí tienen una fragilidad
	El empresario Pyme vivo es un excelente manejador de sus recursos. El tema es como lo hace. Gerenciador de todo pero no alcanza. Lo debe complementar con asesoramiento, compañía y capacitación
	Importancia del acompañamiento profesional. Nexos que puedan apoyar o para optimizar los recursos que están a disposición del empresario

	Responsabilidad de las instituciones intermedias de ser nexa entre las necesidades de los empresarios y las herramientas
2. Capacidad para incrementar su participación en el comercio exterior. (Estrategias de crecimiento: Desarrollo de Mercado)	<p>Pocas empresas exportan mucho y pocas Pymes participan de las exportaciones</p> <p>Hay una aspiración grande de que el calzado se pueda exportar, pero estamos lejísimos. Mucho esfuerzo pero lo que se exporta es mínimo".</p>
3. Capacidad para Desarrollar la Capacitación	<p>Hoy es el slogan en cualquier tipo de sector: falta de RRHH calificados</p> <p>Hay empresarios que capacitan todo el tiempo al personal, y muchos otros piensan que es un gasto, y no invierten y no se capacitan. No crecerá la empresa</p> <p>La capacitación es fundamental. El RRHH es el recurso más complicado, hay mucho por hacer.</p> <p>Necesidad de democratizar las herramientas.</p> <p>Hay empresas que conocen y participan de las herramientas y los recursos, pero el grueso de las empresas no accede.</p> <p>Hoy las empresas que pueden acceder al crédito son aquellas que no lo necesitan"</p>
4. Requerimientos para los Profesionales de Ciencias Económicas	<p>La inflación, la falta de moneda (materia prima) hace que se complejice la tarea</p> <p>En un contexto regulatorio excesivo, las regulaciones cambian y el profesional debe estar actualizándose todo el tiempo, y a destiempo, no siendo siempre oportuna su ayuda externa.</p>

8. ANÁLISIS DE PERCEPCIONES

Como resultado de las entrevistas realizadas, a expertos representantes de Cámaras y entidades intermedias y Consejos Profesionales, pudimos arribar a sus siguientes percepciones.

Gráfico 1: Mirada externa sobre el desarrollo de los negocios del sector, en el último bienio. (Amigo, 2022)



Gráfico 2: Mirada externa sobre si los empresarios PyMEs saben gestionar sus recursos, para sus estrategias de crecimiento. (Amigo, 2022)

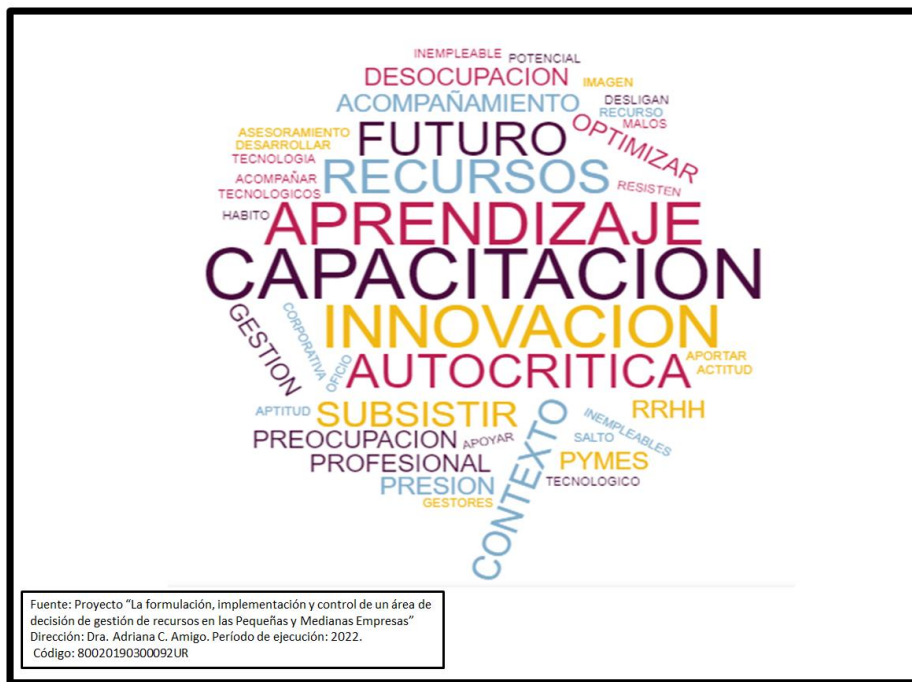


Gráfico 3: Mirada externa sobre cuál de todos los recursos, es el que representa la mayor y mejor disponibilidad. (Amigo, 2022)



Gráfico 4: Mirada externa sobre si las decisiones relativas a recursos, podrían mejorarse, con la ayuda de un grupo externo, que estuviera directamente responsabilizado de dicha temática. (Amigo, 2022)

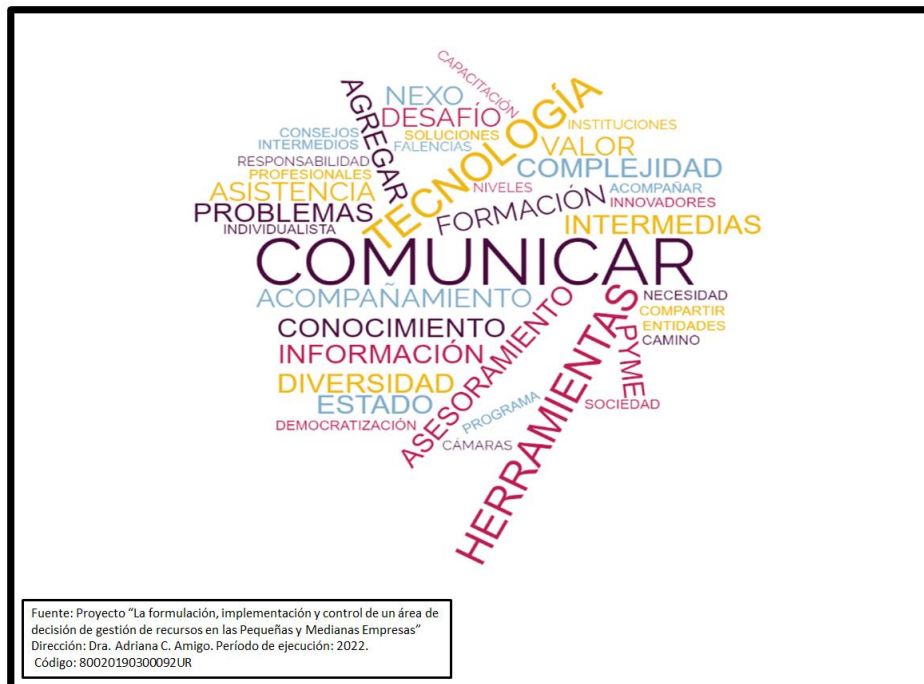
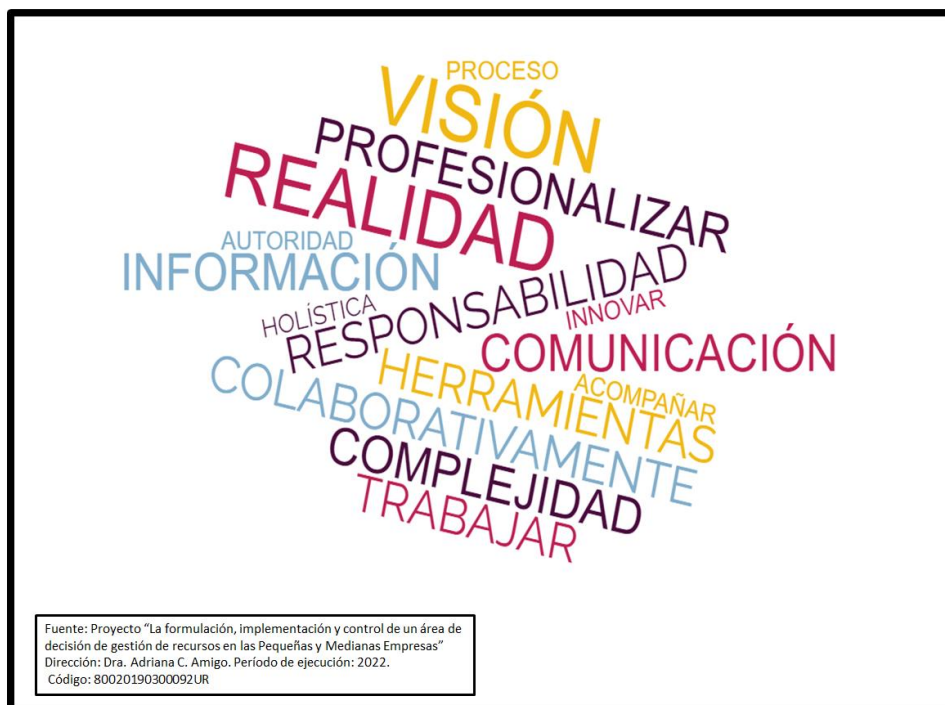


Gráfico 5. Mirada externa sobre si sería fácil de implementar, un órgano staff para decidir sobre gestión de recursos. (Amigo, 2022)



9. CONCLUSIONES

- Teniendo en cuenta la debilidad que demuestran las PyMEs al momento de tomar sus decisiones estratégicas y de largo plazo, y también en la gestión de sus recursos internos, se considera que la incorporación de un órgano staff externo que asesore acompañe y oriente en la toma de decisiones, puede representar una mejora para la firma, y también un incremento en su productividad y en el valor entregado al cliente, siendo mayores las ventajas obtenidas en relación a las posibles desventajas de su incorporación.
- Siendo el perfil competitivo y la ventaja competitiva sostenible, las dos caras de una misma moneda, en la que la propuesta de valor es la consecuencia y la rentabilidad de la compañía, la clave del crecimiento, se aspira que las pymes puedan profesionalizarse, los empresarios puedan tomar a construir y facilitar una metodología transversal, para que:
 1. Definiendo correctamente el negocio de la empresa
 2. Estableciendo los requerimientos de cada categoría de recursos para formular, implementar y controlar la mejor propuesta de valor
 3. Profundizar los vínculos con los clientes, afianzando y estabilizando un nivel continuo de demanda selectiva,
 4. el empresario PyMe pueda optimizar su proceso de toma de decisiones, contando con la discrecionalidad de mayor y mejor información, el

acompañamiento propio del staff, con la sensación de confiabilidad que proveen los pares expertos y externos.

- Que se logre un mayor acceso a las herramientas disponibles, capacitaciones, acceso a créditos, participaciones en cámaras e intercambios con otros empresarios. Todo esto resultando en mayores niveles de productividad, mayor posibilidad de contratar (y retener) personal más calificado para la PyMe, ser más eficientes operativamente reduciendo costos de operación, mejora en los procesos y en los controles de la calidad del producto entregado al cliente, posibilitando una mayor participación en las exportaciones y en el producto bruto.
- Planes de estudios de grado, especialización, postgrado, maestrías y doctorados, para poder interpretar las nuevas necesidades que plantea el mundo empresarial, generando los círculos virtuosos, a través de los procesos de liderazgo formal e informal (Amigo, 2009; 2012; 2017).
- En la generación, implementación y continuidad de los círculos virtuosos, los órganos staff, aplicados a la gestión de recursos, brindarán la mirada y metodología aglutinadora del proceso de gestión de valor, crecimiento y rentabilidad, neutralizando las amenazas y aprovechando las oportunidades que esta mirada externa ética y profesionalizada, generará en la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AECA, (1999). *La Dirección y gestión por competencias. Principios de organización y sistemas*, Documento N° 1.
- Amit, R. Shoemaker, P.J. (1993). *Strategic assets and organizational rent*, Working Paper, University of British Columbia
- Amigo, A., y otros (2013). *Bases internas de la competitividad de las PyMEs. Impacto del área comercial en dichas bases, en PyMEs de las ciudades de Rosario, Resistencia y Corrientes*. XVIII Jornadas de Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadísticas de la UNR. Publicación Electrónica en Actas de las Jornadas Anuales. ISSN 1668-5008.
<https://rephip.unr.edu.ar/handle/2133/13898>
- Amigo, A. y otros. (2020) *La gestión de recursos: ¿Qué pueden hacer las pymes que las grandes organizaciones no pueden, ante la adaptabilidad en un escenario de crisis?* [Informes de Investigación IIATA Nro.5, Octubre 2020](#)
<https://ojs3.fcecon.unr.edu.ar/index.php/iiata/issue/view/2> ISSN 2525-1023
- Boccalari, R., Caroni, L., Oggioni, E., Piccolo, A., Rullani, E., & Vergat, M. (2004). *Competenze. Leva di eccellenza delle persone e delle organizzazioni*. Milan.

- Dini M. y G. Stumpo (coords.), *Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*, Documentos de Proyectos (LC/TS.2018/75/Rev.1), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2020.
- Fernández; Zulima; Revilla, Antonio (2008): *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
- Gatto, F. y Yoguel, G. (1993). *Las Pymes argentina en una etapa de transición productiva y tecnológica*. En Alianza Editorial SA. *El desafío de la competitividad. La industria argentina en transformación*.(pp. 183-245). Buenos Aires. Comisión Económica para América Latina.
- La Nación (2017). *Mapa empresarial en la Argentina*.
<https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/el-mapa-empresarial-de-un-pais-donde-las-pymes-son-las-grandes-empleadoras-nid1985790/>
- Martínez Crespo, Jenny y Giraldo Marín y otros. (2012). *La organización y su adaptación a las tecnologías de la información y la comunicación en procesos de gestión del conocimiento*. Semestre Económico N° 15.
- Muñoz-Salgado, Nava-Rogel y Rangel Magdaleno (2013): *Capacidades innovadoras como estrategia de crecimiento en PyMEs familiares*. Revista de Empresa Familiar, 3(2), 29-41. www.revistadeempresafamiliar.uma.es
- Oviedo García, María. (et al) (2014). *La relación entre aprendizaje organizacional y los resultados en la Administración Pública*. Revista Europea de Dirección y Economía de La Empresa, N° 23. <https://doi.org/10.1016/j.redee.2013.02.001>
- Pulido, Bibiana (2005) *Teoría de los recursos y capacidades: el foco estratégico centrado en el interior de la organización*. Madrid: Revista Reflexiones.
- Rueda Fierro, Iván (et al) (2020). "Aprendizaje organizacional y su vinculación con la comunicación". Rosario: Revista SaberEs. Vol. 12, N° 1.
- Sáez de Viteri, Arranz (2000). *El potencial competitivo de la empresa: recursos, capacidades, rutinas y procesos de valor añadido*. Vigo: Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa N° 3.
- Shoemaker, P.J. (1993): *Strategic assets and organizational rent*, Working Paper, University of British Columbia
- 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

BIBLIOGRAFÍA

- Amigo, Adriana. (2009): *Negocios con Valor*, 1º Edición. Fundación Ross, Argentina.
- Amigo, Adriana. (2012): *Negocios con Valor*. 2º Edición. Fundación Ross, Argentina.
- Amigo, Adriana. (2017): *Negocios con Valor*, Edición Europea. Editorial Académica Española. España. Madrid.
- 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
- 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.
- 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.
- Carrión Marotto, Juan. (2007): *Estrategia, de la visión a la acción*. Alfaomega, ESIC, España.
- Comisión Europea (2007): *The observatory of European SMEs. Flash EB Series*, 196.
- 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. N° 1.
- Fernández Romero, Andrés (2005). *El consejero independiente. Una figura clave en el gobierno de las empresas*. Días de Santos. Madrid. España.
- Fernández y Nieto, M J. (2001): *Estrategias y Estructuras de las Pymes. ¿Puede ser el (pequeño) tamaño, una ventaja competitiva?* Papeles de Economía Española.
- Garud, R. y Karnøe, P. (2003): *Bricolage versus breakthrough: distributed and embedded agency in technology entrepreneurship*, Research Policy 32(2), pp. 277-300.
- Grant, R.M. (1991) *The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation*, California Management Review.
- Hamel, Gary; Prahalad, G.K.(1999) *Compitiendo por el futuro*, Editorial Ariel, Sociedad Económica, 2º reimpresión, Barcelona, España.

- 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.
- 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; Rangel, Magdaleno (2013). *Capacidades innovadoras como estrategia de crecimiento en PyMEs familiares*. Revista de la Empresa familiar, 3(2), 29-41. www.revistadeempresafamiliaruma.es
- 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
- 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. N° 3.
- Sennett, Richard. (2005): *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Anagrama, 8º Edición. Barcelona.
- Silva Jaramillo, Santiago (2018): *Segos, heurísticas y arquitectura de las decisiones: “Un pequeño empujón” como introducción al paternalismo libertario de Richard H. Thaler y Cass R. Sunstein*. 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.