



**Amigo, Adriana**

**Arcieri, Hernán**

**Ortiz, Gisela**

**Páez, Guillermo**

**Paolantonio, Luciano**

*Instituto de Investigación y Asistencia Tecnológica en Administración*

## **LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS EN LAS PYMES, FUENTE DE SU COMPETITIVIDAD INTERNA.**

### **Resumen Técnico**

El proyecto explora en la gestión y apalancamiento, de los recursos de las pequeñas y medianas empresas, teniendo en cuenta el conocimiento sobre la categorización, la conceptualización de cada una de ellas, la evaluación interna y externa y el impacto transversal, por categoría de recursos y por categoría de PyMEs, según la actividad económica que desarrolla, que motiva o dificulta la competitividad de la misma. Experimentando en los últimos diez años, cambios estructurales en las variables que determinan el estado de desarrollo y crecimiento de los distintos sectores industriales, tanto en Argentina, como en Latinoamérica, los que tienen que ver con una percepción distinta del negocio, los que afectaron los índices de liquidez de las empresas, su posibilidad de crecimiento, su capacidad de endeudamiento, su posibilidad de reconversión, el proyecto se compromete con el estudio exploratorio y concluyente de las variables que sostienen la competitividad interna y que más luego respaldarán su competitividad externa. Las culturas empresariales se ven afectadas, pues está cambiando la cultura del mercado, dado que las variables incontrolables para la decisión empresarial aumentan su nivel de amenaza, por un mercado cada vez más informado, menos comunicado, más racional, con menor poder de influencia en las decisiones de compra, afectando los niveles de facturación y su consecuente Impacto en la tasa de retorno.

No pudiendo entonces sostener la competitividad en el frente externo por medio de las ventas, se torna imprescindible el análisis del frente interno, para optimizar las variables determinantes de los costos y que por ende mejorarán u optimizarán la rentabilidad de la empresa, asegurando su camino hacia el futuro.

En un muestreo dirigido, de PyMEs, de la ciudad de Rosario, se analiza la conceptualización interna que las mismas tienen de sus fuentes fundamentales de competitividad: Tecnología, Recursos Humanos, Instalaciones, Recursos Financieros, Imagen Corporativa, estableciendo sus indicadores y midiendo su valor de mercado, para poder predecir su proyección a la competitividad.

**Palabras claves:** Gestión; PyMEs; Fuente; Competitividad; Interna



### **Abstract:**

The project explores the management and leverage of the resources of small and medium enterprises, taking into account the knowledge about the categorization, the conceptualization of each of them, the internal and external evaluation and the transversal impact, by category of resources and by category of SMEs, according to the economic activity that it develops, which motivates or hinders the competitiveness of it.

Experiencing in the last ten years, structural changes in the variables that determine the state of development and growth of the different industrial sectors, both in Argentina, and in Latin America, those that have to do with a different perception of the business, those that they affected the liquidity indexes of the companies, their possibility of growth, their capacity of indebtedness, their possibility of reconversion, the project is committed to the exploratory and conclusive study of the variables that sustain the internal competitiveness and that later will support their external competitiveness. Business cultures are affected, since the market culture is changing, given that the uncontrollable variables for business decisions increase their level of threat, due to an increasingly un-formed market, less communicated, more rational, with less power of influence in purchasing decisions, affecting the levels of billing and its consequent Impact on the rate of return.

Not being able to sustain competitiveness on the external front by means of sales, it is essential to analyze the internal front, to optimize the variables that determine costs and therefore improve or optimize the company's profitability, Securing your way to the future.

In a directed sampling, of SMEs, from the city of Rosario, the internal conceptualization that they have of their fundamental sources of competitiveness is analyzed: Technology, Human Resources, Facilities, Financial Resources, Corporate Image, establishing their indicators and measuring its market value, to be able to predict its propensity to competitiveness.

**Keywords:** Management; SMEs; Source; Competitiveness; Internal

## **I. INTRODUCCIÓN**

Asistiendo en los últimos diez años a cambios estructurales en las variables que determinan el estado de desarrollo y crecimiento de los distintos sectores industriales, tanto en Argentina, como en Latinoamérica, los que tienen que ver con una percepción distinta del negocio, los que afectaron los índices de liquidez de las empresas, su posibilidad de crecimiento, su capacidad de endeudamiento, su posibilidad de reconversión, y como expresáramos, la vulnerabilidad de sostener la competitividad en el frente externo por medio de las ventas, nos proponemos el análisis del frente interno, el proyecto se compromete con el estudio exploratorio y concluyente de las variables que sostienen la competitividad interna y que más luego respaldarán su competitividad externa e indaga en los siguientes interrogantes:

- Nivel de conocimiento de las PyMEs en Argentina, y en especial en la ciudad de Rosario, sobre la gestión de recursos.
- Nivel de conocimiento del valor de sus recursos



- Importancia estratégica de cada categoría de recursos en la propuesta de valor de la empresa
- Nivel de fundamentación, de la competitividad interna en categorías genuinas de lo que se considera una capacidad distintiva
- Nivel de inversión máximo contra el índice de inversión mínimo digerible
- Implicancia alta, mediana, baja de esas categorías de recursos en el proceso de gestación de valor
- Mecanismos de transformación interna, a la luz de los resultados parciales y totales
- Desarrollo y profesionalización del Área Gestión de Recursos, como área soporte en la cadena de valor de la empresa.

El mismo, está trabajando sobre una muestra dirigida de PyMEs en la ciudad de Rosario, analizando la conceptualización interna que las mismas tienen de sus fuentes fundamentales de competitividad: Tecnología, Recursos Humanos, Instalaciones, Recursos Financieros, Imagen Corporativa y Capacidad Empresarial, estableciendo sus indicadores y midiendo su valor de mercado para poder predecir la propensión a la competitividad.

## II. MARCO CONCEPTUAL

Dice Tandall Tobías<sup>1</sup> "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"

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.<sup>2</sup>

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.

<sup>1</sup> CARRIÓN MAROTO, JUAN. *Estrategia de la visión a la acción*. ESIC. Madrid.2007.Pag.295

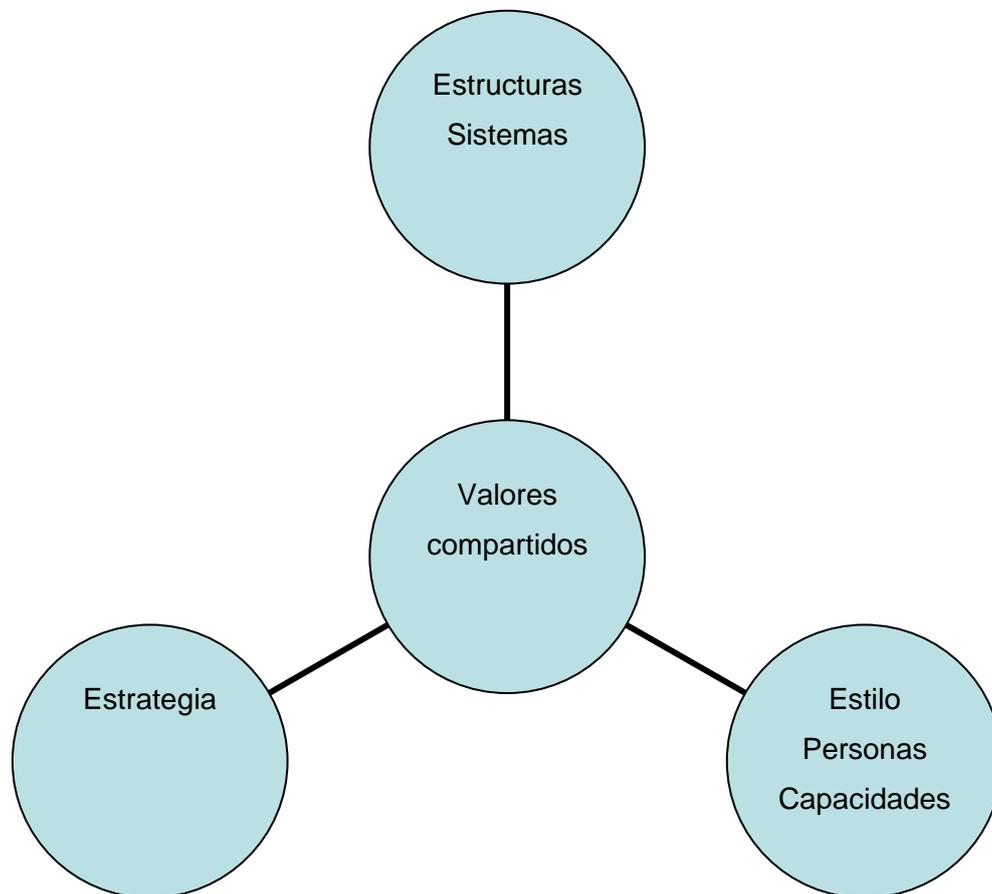
<sup>2</sup> Ibidem, Pag. 295.



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.<sup>3</sup>

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



Según Munuera Alemán y Rodríguez Escudero,<sup>4</sup> cualquier recurso o capacidad no es fuente

<sup>3</sup> Ibidem. Pág. 296.



de ventaja, su verdadero valor estriba en su *sustentabilidad*.

La sustentabilidad se logra sobre la base de cuatro características<sup>5</sup>:

- 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 genera, sean sostenibles en el tiempo y no representen una ventaja competitiva temporal.

Según Hamel y Prahalad<sup>6</sup>, una empresa debe concebirse no sólo como una cartera de productos sino también como una cartera de competencias. Y si una empresa no tiene en cuenta su cartera de competencias asume el riesgo de perder su propio negocio, a pesar de las oportunidades que se le presenten en el frente interno.

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

1. Paralizar sus propias oportunidades de crecimiento. Es común delimitar los espacios del mercado, sin tener en cuenta si ese espacio se puede sostener con propias ofertas de valor.
2. Asignar sus competencias a segmentos equivocados, esto significa que por ejemplo la empresa invierte en tecnología en mercados hipercompetitivos, a destiempo y desconociendo un futuro de endeudamiento.
3. Debilitar las competencias a medida que la empresa se fragmenta en unidades de negocios.
4. Dependere de proveedores equivocados, lo que lleva a una cadena de valor equivocada.
5. Si el crecimiento depende en gran medida de la inversión en competencias centrales, el desconocer el grado de cuidado que las mismas requieren compromete la propia misión corporativa.
6. La sorpresa de la aparición de competidores que vislumbraron la ausencia de valor, sostenida en esas competencias no desarrolladas por la empresa.

Luego el proceso de desarrollo de las competencias esenciales, se basa en la identificación, la adquisición, la utilización y la protección de la diferenciación lograda por dichas competencias.<sup>7</sup>

La empresa debe tener muy en claro si esas competencias se desarrollarán para satisfacer las necesidades de un mercado actual o nuevo. También deberá definir si para atender las

---

<sup>4</sup> MUNUERA ALEMÁN, JOSÉ LUIS; RODRIGUEZ ESCUDERO, ANA ISABEL. *Estrategia de marketing. Un enfoque basado en la dirección*. ESIC. Madrid. 2007. Pág. 36

<sup>5</sup> AMIGO, ADRIANA. *Negocios con valor*. Fundación Ross. 2009. Pág. 58.

<sup>6</sup> HAMEL, GARY; PRAHALAD, C.K. *Compitiendo por el futuro*. ARIEL. Barcelona, España. 1999. Pág. 291.

<sup>7</sup> Ibidem, pág. 294.



necesidades de un mercado actual o nuevo, debe desarrollar aún más sus potencialidades actuales o invertir en potencialidades nuevas.

### Principios de la socialización

En los primeros casos analizados en este primer año, detectamos claramente, que el proceso de socialización en la empresa comienza con el aprendizaje.

De las observaciones realizadas podemos enumerar y fundamentar los siguientes principios:

- El aprendizaje comienza con la actitud y la necesidad de cambiar y mejorar.
- El aprendizaje no está sujeto a roles ni a niveles, está sujeto a actitudes, esto implica que un operario puede enseñar a un directivo desde su experiencia en el proceso productivo y generar el comienzo en un proceso de mejora.
- El aprendizaje puede ser consciente e inconsciente.
- La socialización es el proceso que permite compartir, potenciar y desarrollar los valores compartidos.
- Las creencias compartidas, los valores, los recuerdos, las esperanzas y las formas de pensar y actuar, difuminan y unifican las diferencias entre las personas al proporcionar una experiencia común.<sup>8</sup>

La socialización no es un proceso fácil y en las empresas entrevistadas pudimos observar la imposibilidad de los directivos para dicho proceso por varias razones:

- La importancia a la rutina
- La falta de planificación
- La incomunicación por niveles
- La falta de sensibilidad
- La ausencia de empatía

están capacitados para interpretar los sentimientos, dolores, frustraciones, miedos y objetivos encontrados de los actores 7S.

Este proceso puede generar cuatro estrategias de competencias/mercado:

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

<sup>8</sup> MAROTO, JUAN CARRIÓN. *Estrategia de la visión a la acción*. ESIC. Madrid.2007.Pag.299



El desarrollo de una competencia actual, requiere de:

- 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.

El desarrollo de una competencia nueva, requiere de:

- 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 para agregar la oferta justa al mercado correcto.
- El perfil competitivo y el nivel de crecimiento del mercado, determinará 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.

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

Ahora bien, en este proceso de apalancamiento de competencias, ¿qué pasa con la cultura empresarial actual? Pues el proceso de desarrollo de una competencia actual ó 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 recurso 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, en nuestro proyecto, se está investigando si las pequeñas y medianas empresas seleccionadas en la muestra:

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

En consecuencia, si el éxito de la estrategia de la empresa, depende del logro de la ventaja competitiva sostenible, se deberán examinar sus recursos y habilidades, los que se tornan cada vez, más importantes, cuanto más difíciles de conocer, son para la competencia.<sup>9</sup>

### **¿Existe relación entre cultura organizativa y rentabilidad?<sup>10</sup>**

Carrión Maroto, habla de culturas fuertes y débiles. Lo que diferencia a una de la otra es la

<sup>9</sup> MUNUERA ALEMÁN, JOSÉ LUIS; RODRIGUEZ ESCUDERO, ANA ISABEL. *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. ESIC. Madrid.2007. Pág. 37.

<sup>10</sup> CARRION MAROTO, JUAN. *Estrategia. De la Visión a la acción*. 2° Ed. ESIC. Madrid. 2007. Pág. 299



cohesión interna. Lo que significa una aceptación incondicional y compartida de los valores, normas y creencias (mismos modelos mentales) una alta homogeneidad en los comportamientos y en el uso de símbolos (estilos de vida, indumentaria, autos, deportes, etc.) y un alto nivel de compromiso por los objetivos estratégicos.

La pregunta es si las culturas fuertes son las mejores para conducir a la estrategia hacia la rentabilidad.

Después de muchas observaciones hemos detectado que no siempre son las mejores, pues el aglutinamiento es tan fuerte que genera la mayor barrera y resistencia al cambio, obstaculizando uno de los principales valores para el crecimiento, la flexibilidad.

Nos cabe preguntar entonces, cuál sería la mejor cultura proclive al crecimiento, existen diferentes enfoques para explicar dicha interrelación, pero la que mejor se adapta es la que llamamos cultura con "proactividad adaptativa" (cultura flexible que ayuda a las organizaciones y a sus personas a anticiparse y a adaptarse a los cambios del entorno)

Estas culturas se desarrollan con una alta capacidad de aprendizaje y cambio gradual.<sup>11</sup>

### III. 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 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 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."<sup>12</sup>

Esto implica que la competitividad, implica un compromiso por la trascendencia que la empresa debe asumir con carácter permanente, aunque muchas veces lo asume sin conciencia de dicho compromiso.

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

<sup>11</sup> Ibidem. Pág. 300.

<sup>12</sup> PRAHALAD, C.K. *Estrategias para el crecimiento*, en Gibson, Rowan y otros. *Repensando el futuro*, Editorial Norma. Colombia, Bogotá. 1997. Pág. 86-87.



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.<sup>13</sup>

Será entonces importante considerar, el nivel de trascendencia que las pequeñas y medianas empresas asumen como desafío, con y a pesar de:

- Su perfil competitivo.
- Su posición competitiva.
- Sus ventajas competitivas.
- Las fuerzas de la competencia.

#### IV. EL FRENTE INTERNO DE LA EMPRESA

En el frente interno de la empresa, se gestan y desarrollan los recursos, para poder construir la cadena de valor y generar el perfil competitivo de la empresa

En necesario profundizar sobre sus características, medios, habilidades y capacidades para enfrentar el frente externo y solidificar la estrategia corporativa.

Tener recursos solamente 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.

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 importancia del análisis de recursos y capacidades<sup>14</sup>

¿Es importante el sector industrial en los resultados de la empresa? En el año 1997 Michael

<sup>13</sup> AMIGO, ADRIANA. *Negocios con valor*. Fundació. 300.

<sup>13</sup> PRAHALAD, C.K. *Estrategias para el crecimiento*, en Gibson, Rowan y otros. *Repensando el futuro*, Editorial Norma. Colombia, Bogotá. 1997. Pág. 86-87.

<sup>13</sup> AMIGO, ADRIANA n Ross, Rosario. 2009. Pág. 30.

<sup>14</sup> CARRION MAROTO, JUAN. *Estrategia de la visión a la acción*. ESIC 2° Ed. Madrid. 2007.Pag.119



Porter y Anita McGaham, hicieron un estudio empírico en donde demostraron que el sector industrial representaba el 19 % de la variación en beneficios y el 36 % de la variación en rentabilidad. Sin embargo, en los últimos años la gestión de recursos afecta mucho más el resultado que el sector al que pertenece la empresa y se desarrolla.

A pesar de que Porter expresa que el sector en el que actúa la empresa es determinante en su resultado, las empresas pueden tener distintas rentabilidades dentro de un mismo sector, ¿Por qué?

La gestión de recursos y capacidades es lo que lo explica.

El enfoque de los recursos se basa en tres ideas básicas:

- 1- Las empresas se diferencian entre si por la heterogeneidad de su oferta y por la heterogeneidad que plantea la diferente gestión de recursos que tiene cada una. A su vez dichos recursos no están disponibles de igual medida en todas las empresas, lo que llamamos movilidad imperfecta.
- 2- Los recursos y las capacidades son fundamentales para definir la identidad de las empresas. Hoy las empresas plantean sus negocios intentando contestar a la pregunta: ¿Qué necesidad pueden satisfacer? Mas que ¿Qué necesidad quieren satisfacer? Eso plantea una estrategia adaptativa y flexible que incluye una inversión en tiempo apriorístico en la definición del negocio, fijando el piso y el techo del mismo y en el que la gestión de recursos es determinante.
- 3- El beneficio de la empresa es consecuencia tanto de las características competitivas del entorno como de la combinación de los recursos que posee.

Podríamos inferir que sin gestión de recursos no hay estrategia. La manera como la empresa articula la provisión de valor a partir del apalancamiento de sus recursos determina:

- El carácter de la estrategia
- La perdurabilidad de la estrategia
- La continuidad de la estrategia
- La rentabilidad de la estrategia

En estudios anteriores habíamos ya comenzado a analizar la clasificación y conceptualización de los recursos e incorporarlos a la capacidad empresarial como una capacidad distintiva de las PyMEs.



**Cuadro: Clasificación y evaluación de los recursos de la empresa<sup>15</sup>**

<b>Recurso</b>	<b>Características básicas</b>	<b>Indicadores claves</b>
<b>Recursos financieros</b>	La capacidad de endeudamiento y la generación de recursos internos determina su capacidad de inversión y persistencia cíclica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ratio de endeudamiento</li> <li>• Ratio cash-flow neto a inversion</li> <li>• Calificación financiera</li> </ul>
<b>Recursos físicos</b>	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.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valor de reventa de los activos fijos</li> <li>• Escala de las plantas</li> <li>• Usos alternativos de los activos fijos</li> </ul>
<b>Recursos humanos</b>	<p>El entrenamiento y experiencia de los empleados, determinan las habilidades disponibles para la empresa.</p> <p>La adaptabilidad de los empleados, determina la flexibilidad estratégica de la empresa.</p> <p>El compromiso y la lealtad de los empleados, determinan la habilidad de la empresa para mantener su ventaja competitiva.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuantificaciones profesionales, técnicas y educativas de los empleados.</li> <li>• Niveles de retribución respecto de la media de la industria.</li> <li>• Niveles de conflictos laborales.</li> <li>• Nivel de rotación.</li> </ul>
<b>Recursos Tecnológicos</b>	<p>Stock de tecnología protegida (por patentes, copyrights y secretos industriales) y la experiencia en su aplicación del know how.</p> <p>Recursos para la innovación: facilidades para la investigación, empleados científicos y técnicos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número e importancia de las patentes.</li> <li>• Ingresos por licencias de patentes</li> <li>• Proporción de personal de I+D, sobre el total</li> </ul>
<b>Imagen Corporativa</b>	Reputación con los clientes, mediante la propiedad de marcas, relaciones establecidas con clientes, asociación entre los productos de la empresa y calidad, fiabilidad, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento de marcas</li> <li>• Sobreprecio respecto de marcas competidoras</li> <li>• Porcentaje de compras repetidas</li> <li>• Medidas objetivas de rendimiento de un producto</li> <li>• Nivel y consistencia de los resultados de la compañía</li> </ul>
<b>Capacidad empresarial</b>	Potencialidad para gestar el crecimiento de la empresa, conforme a sus recursos y objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estilo directivo</li> <li>• Capacidad para formar equipos de trabajos consistentes</li> <li>• Mentalidad proactiva</li> <li>• Participación en reuniones industriales</li> <li>• Compromiso por la continuidad de la gestión</li> </ul>

<sup>15</sup> AMIGO, ADRIANA. *Negocios con valor*. Fundación Ross. Rosario. 2009. Pág. 59.



Será un requisito, realizar estas mediciones, contrastando resultados por sectores industriales, tamaño de empresa, perfil competitivo y estrategias genéricas formuladas e implementadas.

Hoy presentamos una matriz de medición que llamamos: REDES (Recursos de Estrategias) que intenta 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.

Figura 2. MATRIZ REDES<sup>16</sup>

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

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

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

## V. LA CARACTERIZACIÓN DE LAS PYMES

Según Amigo y equipo<sup>17</sup> en su estudio Bases Internas de la Competitividad de las Pymes, y según Farinelli,<sup>18</sup> caracterizan a las PyMEs analizadas, en la mayoría de los casos como

- 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 60 % del total, del cual el 65 % son empresas pequeñas y el 35 % son empresas medianas. Esta característica es similar a la organización preponderante en países industrializados como Japón, Estados Unidos e Italia.

<sup>16</sup> AMIGO, ADRIANA. *Negocios con valor*. Editorial Académica Española. 3° Ed. Madrid. 2017

<sup>17</sup> AMIGO, ADRIANA. *Bases internas de Competitividad*. UNR. 2013.

<sup>18</sup> FARINELLI, S (2008) *Sistemas locales de innovación: las empresas pymes metalmeccánicas de Tandil (1995 – 2005)*, <riqueza, la de producción práctico>Edición electrónica gratuita. Texto completo en [www.eumed.net/libros/2008b/397/](http://www.eumed.net/libros/2008b/397/)



- En esta estructura organizativa, la conducción casi siempre recae en la generación fundadora (60 %) y en un 40 % 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.
- 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" fueron desarrollando 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.<sup>19</sup>
- 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.<sup>20</sup>
- El nivel de conocimientos y aprendizaje, se incorpora en estas empresas de una manera natural y dinámica pero no respondiendo a un proceso formal de formación gerencial, tanto para el nivel decisorio, como para el nivel intermedio u operativo.
- El nivel de formación en los socios fundadores, en la mayoría de los casos, alcanza el nivel de instrucción correspondiente a secundaria completa.
- El nivel de aprendizaje sobre el tipo de actividad, se realiza casi siempre de manera informal, desde el momento que muchos dueños afirman haber trabajado, en el sector, en el nivel operativo como empleados de otras pymes familiares.

---

<sup>19</sup> Ibidem

<sup>20</sup> 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/](http://www.eumed.net/libros/2008b/397/)



- El proceso de mejora, se perfecciona a partir de la solución de problemas concretos que se presentan en el corto plazo, priorizando este horizonte de tiempo al mediano y largo plazo.
- Por lo general en las firmas PyMEs este conocimiento no se “almacena” de manera formal, ni es fácilmente transferible entre los miembros de la organización; básicamente un conocimiento táctico, un activo intangible.
- El nivel de ocupación es en la mayoría de los casos, medio-bajo.
- El proceso de inversión tecnológica es un proceso semi-continuo, guiado por la oportunidad favorable más que por la oportunidad competitiva sustentable.
- 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 es una práctica inexistente.
- La inflexibilidad para la acción, predomina el estilo directivo, pero en los últimos cinco años ha experimentado una modificación positiva.

A la luz de estas características indagadas en nuestra investigación exploratoria bibliográfica preliminar, se nos plantean algunos nuevos interrogantes a contestar en nuestro trabajo de investigación, con respecto a nuestros estudios anteriores:

- ¿Cuáles son los nuevos niveles de inversión en los últimos cinco años?
- ¿Qué nivel de inversión se ha realizado por categoría de recurso o de capacidad?
- ¿Cómo evaluamos la curva de experiencia-aprendizaje en las PyMEs investigadas?
- ¿Qué porcentaje representa el monto destinado a mantenimiento de activos fijos, con respecto a la inversión destinada a la innovación?
- ¿Qué relación existe entre el nivel de centralización en las decisiones y el tamaño de la empresa?
- ¿Cómo es la mezcla de productos de las PyMEs bajo estudio?
- Análisis de la Matriz REDES en las PyMEs bajo análisis
- ¿En qué sectores industriales, se han detectado los mayores niveles de diferenciación y segmentación de clientes?
- ¿Cuál es el horizonte de tiempo de sus estrategias genéricas?
- ¿Existe relación entre la gestión de los recursos, el perfil competitivo de las PyMEs, su participación de mercado y sus estrategias de crecimiento?

En todas las entrevistas realizadas, denotamos una importante limitación en el nivel de dirección para definir el negocio de la empresa, desde el lado del cliente, considerando sus requerimientos y contrastándolos con la posibilidad de la empresa de ofrecer valor para



esos requerimientos.<sup>21</sup>

Esta carencia de orientación al mercado, profundiza la importancia de la gestión de recursos, en el sostenimiento y generación de fuentes internas de competitividad, sobre todo en lo que se refiere al proceso de gestación de la Imagen Corporativa, y su respectivo posicionamiento.

Creemos que la gestión de recursos, es un nicho de oportunidad como una fuente de amenaza, según como se visualice tal falencia.

Es una oportunidad a desarrollar y moldear desde el momento que un consultor externo, gerente o dueño, tiene casi todo por hacer al respecto.

Es una amenaza en el sostenimiento de su ventaja competitiva, si la empresa no cambia su manera de conducir sus negocios al crecimiento, ó si no entiende que el crecimiento no depende de las incorporaciones accidentales en términos de management, sino de profundos cambios estructurales.

La relación entre los recursos, las capacidades, la estrategia y la ventaja competitiva es cada vez más profunda.

El punto de partida para la formulación, implementación y control de la estrategia, debe ser una declaración de la identidad y propósito de la empresa.<sup>22</sup>

Es decir, como dice Porter: ¿Qué valor? Le vamos a brindar a ¿quién?<sup>23</sup>, para determinar los negocios de la empresa, la categoría de clientes, las estrategias de segmentación, la amplitud, profundidad y consistencia de la mezcla de productos, en definitiva el grado de relación que habrá entre la gestión de los recursos y el tipo de ventaja competitiva lograda:

- Paridad
- Desventaja competitiva
- Ventaja competitiva sostenible

<sup>21</sup> AMIGO, ADRIANA. *Negocios con Valor*. Fundación Ross. Rosario. 2009. Pág.88.

<sup>22</sup> CARRION MAROTO, JUAN. *Estregetia. De la Visión a la Acción*. ESIC 2° Ed. Madrid. Pág. 125.

<sup>23</sup> AMIGO, ADRIANA. *Negocios con Valor*.EAE. Madrid. 2017.



## ANEXO CASO ROSARIO

### Período de ejecución 2018.

En esta primera etapa del estudio, comenzamos con una experiencia exploratoria de medir con variables blandas la propensión a la gestión de recursos de las empresas bajo análisis, midiendo en una primera entrevista abierta:

#### ¿Qué me duele de mi empresa?

<b>Caso 1</b>	<p>Hola buenas tardes Adriana. Mi nombre es..... Asisto al curso de certificación en gestión pyme. Tengo 27 años soy técnico universitario en Mecatronica especializado en la mecánica de fluidos y automatización 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 mio 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 más regulares ofreciéndoles un mejor servicio averiguando cuáles son sus problemas más urgentes y frecuentes para elaborar una estrategia en base a eso.</p>
<b>Caso 2</b>	<p>Habiendo dicho eso 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.</p> <p>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 por qué pero me hace ruido que siga pasando. No encuentro aún la forma de resolverlo.</p> <p>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.</p> <p>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</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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 )</p> <p>No quiero extenderme, te mencione lo que más me duele, pero la verdad tengo para contar mucho je.</p>



	<p>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.</p> <p>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.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ¿está conforme con el servicio y la atención que le brindamos?. ¿Por qué?</li> <li>2) ¿considera que somos eficientes?</li> <li>3) Para Usted, ¿somos flexibles?</li> <li>4) ¿qué podría decir sobre la calidad de nuestro producto?</li> <li>5) ¿piensa que los precios que manejamos son razonables ?</li> <li>6) A modo de conclusión, ¿está conforme con nosotros?. ¿seguiría confiando?</li> <li>7) ¿qué recomendación nos darías?</li> </ol> <p>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.</p>
<p><b>Caso 3</b></p>	<p>Te lo puedo resumir en una palabra... todo</p> <p>Soy del que 12 personas (empleados) dependen de mis decisiones, de mis errores.</p> <p>Me duele no poder llevar a cabo lo que mentalmente proyecto.</p> <p>Sé que tengo una parte del mercado que me es fiel</p> <p><u>Porque soy uno de dos proveedores a nivel país de una línea de productos para ventilaciones de gases.</u></p> <p>Fabrico piezas premoldeadas en hormigón armado.</p> <p>Tengo aproximadamente 95 productos en catalogo divididos en sector privado; público y Gas.</p> <p>El producto para instalaciones de gas es la estrella y el más rentable y de demanda sostenida</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Falta de infraestructura, procesos obsoletos, falta total de capital de trabajo, deudas fiscales y de las otras.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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 lograr una calidad de vida mejor para mis empleados y para mí.</p>



	<p>Las decisiones que tome en estos pocos días de aprendizaje...</p> <p>1° Cambie de contador por uno más activo y con más herramientas teóricas y con muchas ganas.</p> <p>2° Comencé los trámites para formar una nueva sociedad (SAS) limpia y ordenada fiscalmente.</p> <p>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)</p> <p>4°...</p>
<b>Caso 4</b>	<p>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</p> <p>Esta situación me llevo a tener q tomar decisiones dolorosas, desafectar el proyecto, y volver a lo que originalmente hacía, la reparación.</p> <p>Como doler me dolió mucho, despotriqué contra el gobierno y cuanto se me cruzara, tuve q 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.</p>
<b>Caso 5</b>	<p>El motivo del presente es contarle ¿Qué me duele de mi empresa?</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>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.</p> <p>Lo que me duele de mi empresa, entre otra cosas, es perder el liderazgo en el mercado y la fidelidad de los empleados</p>

Estos 5 casos testigos fueron seguidos durante todo el año y de ellos se detecta en todos:

1. Baja gestión de recursos
2. Prioridad en los temas económicos financieros de corto plazo
3. Ausencia de planificación
4. Están dispuestas a capacitarse y mejorar
5. Los sector intermedios son los más proclives al cambio
6. La inversión más relevante a sus niveles de capacidad de endeudamiento es la tecnológica pero sin medir el impacto en su endeudamiento y en su apalancamiento comercial y estratégico.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alburquerque, Francisco, *La importancia de la producción local y la pequeña empresa para el desarrollo de América Latina*. Revista de la CEPAL / NU. CEPAL. n. 63, pp. 147-160, Diciembre 1997.
- Amigo, Adriana. *Negocios con Valor*, Fundación Ross, Rosario, Argentina, 2009. 2012. EAE Madrid. 2017.
- Ascuá, Rubén, Ferraro, Francisco y Quintar, Aída, *Consecuencias iniciales de los comportamientos PyMEs en el nuevo escenario de negocios en Argentina*. CEPAL, Buenos Aires, Documento de Trabajo No 6, Septiembre 1996.
- Bloch, R., *Las pequeñas y medianas empresas. La experiencia en Italia y en la Argentina. Análisis comparativo y posibilidades de interacción*. Ediciones De Palma. Bs. As. 2004.
- Brusco, M., Piore, D., *Los directivos de las PYMEs frente a la internacionalización y los factores determinantes de su grado de orientación al exterior*, IV Congreso Nacional de ACEDE. Febrero de 1992.
- Buckley, John V., *Cómo crecer con ventaja competitiva. El valor real de la Tecnología*, Mc Graw Hill, Colombia, 1999.
- Carrión Maroto, Juan. *Estrategia. De la Visión a la Acción*. ESIC. Madrid. 2º ed. 2017.
- Clacheo, N., *Oportunidad y Negocios para las Pymes exportadoras*. Fundación ConExport; Documento de Trabajo, Buenos Aires, 2003.
- Farinelli, S. (2008) *Sistemas locales de innovación: las empresas pymes metalmecánicas de tandil (1995 – 2005)*, < riqueza, la de producción práctico > Edición electrónica gratuita. Texto completo en [www.eumed.net/libros/2008b/397/](http://www.eumed.net/libros/2008b/397/)
- Gibson, Rowan y otros, *Repensando el futuro*, Grupo Editorial Norma, Bogotá. Colombia, 1997.
- Hamel, Gary; Prahalad, G.K. *Compitiendo por el futuro*, Editorial Ariel, Sociedad Económica, 2º reimpresión, Barcelona, 1999.
- Hitt, Michael A; Ireland, R. Duane; Hoskisson, Robert E., *Administración Estratégica. Competitividad y conceptos de globalización*, Thomson, 5º Edición, México, 2003.
- Milesi, D., *Las Pymes exportadoras argentinas exitosas; Hacia la construcción de ventajas competitivas*. Editorial, Miño y Dávila. 2000.
- Munuera Alemán, José Luis; Rodríguez Escudero, Ana Isabel, *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. ESIC. Madrid. 2007.
- Thompson, Arthur A, Jr.; Strikland, A.J., *Administración Estratégica*, Textos y casos, McGraw Hill, 13º Edición, México, 2003.
- EAE BUSINESS SCHOOL (<https://retos-directivos.eae.es/eae-business-school/>)
- El Economista (<https://www.eleconomista.es/>)
- Grupo Valía (<http://www.grupovalia.com>)
- Astillero Ayuntamiento (<http://www.astillero.es/>)



Universidad de Valencia (<https://www.uv.es/~bellochc/pdf/pwtic1.pdf>)

OBS Business School (<https://www.obs-edu.com/int>)

Academia (<https://www.academia.edu/>)

Escuela Europea de Management (<http://www.escuelamanagement.eu>)