



Viegas, Juan Carlos

Albano, Sergio

Trentini, Carlos Luis

Pérez Cortés, Ángel Alberto

Spotorno, María Mónica

Suarez, Stella Maris

*Instituto de Investigación y Asistencia Tecnológica en Administración,
Escuela de Administración*

EL EMPRESARIO PYME. Su caracterización y tipología en el área del gran rosario

1. INTRODUCCION

Con el objeto de analizar la interrelación entre las pymes rosarinas y el asesoramiento de consultores en administración, se desarrolla una investigación referida a "Gestión Pyme. Las pymes rosarinas frente a la transferencia de tecnología a través de la consultoría en administración" (Proyecto ECO18), radicada en el Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la UNR a partir del año 2004.

Se analizó bibliografía referente al tema, se elaboraron encuestas para pruebas piloto a consultores y entrevistas a expertos, las cuales posibilitaron confeccionar un listado de atributos del consultor considerados necesarios por ellos mismos. Se considera que los atributos son cualidades de la personalidad de los consultores y que esto es un elemento diferenciador entre ellos y factor determinante de la posibilidad de su contratación (2004, Anexo A-1 y A-2).

En base a estos atributos se elaboró una encuesta para ser llevada a cabo a manera de prueba piloto entre empresarios pymes de la zona objeto de la investigación.

En un trabajo posterior (2005, Anexo A-3), como resultado de las entrevistas de prueba, se propuso una tipología referida a dichos atributos atentos a la complejidad de utilizar un listado demasiado extenso en las mismas, donde se reconocieron las siguientes clases de ATRIBUTOS según la:

- 1) Dimensión cognitiva
- 2) Modalidad de la prestación
- 3) Dimensión ética
- 4) Orientación a los resultados

Del análisis de las encuestas a los empresarios (Anexo B) se presumió surgiría una confrontación que indicara el grado de concordancia o dispersión que existe entre las opiniones de los consultores y la de los destinatarios de sus servicios.

Complementando las opiniones oportunamente relevadas en el universo de los consultores (Villa Gessel 2004), se realizó una entrevista de todos los integrantes del grupo de investigación con los miembros de la Subcomisión PEICOP (Programa de estudio e investigación en Consultoría organizacional PYME), que integra la Comisión PYME que



funciona en el Consejo de Ciencias Económicas de Rosario. La misma está integrada por profesionales de dicha rama que desde hace varios años analizan temas vinculados con el servicios de consultoría a empresas locales (2006, ver punto 7).

En el grupo investigador surgió una inquietud, como resultado de dicho encuentro, consistente en la elaboración de un trabajo que se presentó en el 16º Congreso Nacional de Profesionales en Ciencias Económicas que se llevó a cabo en Rosario durante los días 25 a 28 de octubre de 2006, y al que nos referiremos más adelante (2006, Anexo A-4).

2. PROBLEMATICA Y METODOLOGÍA

Teniendo en cuenta las encuestas practicadas en la prueba piloto a empresarios y en base a la tipología de atributos ya citada se confeccionó un nuevo formulario de encuesta (Anexo C) y se procedió a entrevistar a veinte directivos de empresas PyME de Rosario (Anexo D).

Si bien la intención fue la de llevar a cabo las encuestas definitivas dicho objetivo no fue logrado en razón de que lo que se puso en evidencia, en esta oportunidad, fue la heterogeneidad de los entrevistados.

Dicha constatación llevó al grupo a reflexionar en el sentido de que no sería de gran utilidad intentar vincular los distintos tipos de atributos ya establecidos con un hipotético único sujeto "empresario pyme". Se llegó a la conclusión de que si se quería explicar la realidad debían previamente tipificarse también los integrantes de dicho universo.

Se decidió efectuar una búsqueda bibliográfica caracterizando al empresario pyme de la zona, revisar los intentos taxonómicos disponibles, combinando los resultados de dicha investigación con los provenientes de las entrevistas con los empresarios ya encuestados y con los miembros de la Subcomisión PEICOP del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Rosario.

Asimismo se decidió efectuar una reunión con el experto en metodología Dr. Alejandro Esteves a efectos de consultarlo acerca de los métodos empleados en la presente investigación (2006, ver punto 8).

3. FUNDAMENTOS DE LA IMPORTANCIA DE UNA TIPOLOGIA

Los integrantes del equipo de investigación son conscientes de la importancia de elaborar un modelo conceptual que aporte claridad al tema en cuestión y que la construcción de una tipología lograría dicho objetivo.

La esencia del esfuerzo tipológico radica en la identificación de las variables críticas que permiten diferenciar el fenómeno que se está investigando.

Como los empresarios entrevistados son sumamente diversos, el esquema de clasificación debería mostrar esa realidad agrupando los mismos según un grado de homogeneidad.

Una clasificación total que sea adecuada tendría que tener en cuenta las condiciones vinculadas a las aptitudes y actitudes para poner orden en un universo complejo, de manera de permitir agrupar en clases que configuren un modelo conceptual.

A partir de dicho modelo la vinculación de los atributos del consultor o mejor las clases en que se los ha agrupado, con los distintos tipos de empresarios a ser encuestados permitirá una descripción más eficiente de la realidad que se investiga¹.

¹ Hall, Richard H. –Organizaciones, Estructura t Proceso, Editorial Prentice/Hall Internacional, Madrid,



4. CARACTERIZACIÓN DEL EMPRESARIO PYME

Para tratar este tema es necesario definir qué significa ser empresario.

Dice Lambing y Kuehl en "Empresarios pequeños y medianos", cuando menciona los dichos de Peter Drucker: La palabra empresario se deriva de vocablos franceses que significan "entre" y "tomar"; por lo que un empresario es aquel que toma una posición entre un proveedor y un comprador – el que "toma" el riesgo, literalmente de llegar a tener éxito. Peter Drucker definió al empresario como "una persona que saca los recursos económicos de un área y los lleva a otra de mayor productividad y rendimiento".

Continúa refiriéndose a Jeffrey A. Timmons con su definición de empresario como se detalla a continuación: "Ser empresario significa tomar acciones humanas creativas para construir algo de valor a partir de prácticamente nada. Es la búsqueda insistente de la oportunidad independientemente de los recursos disponibles o de la carencia de éstos. Requiere una visión y pasión y el compromiso de guiar a otros en la persecución de dicha visión. También requiere la disposición de tomar riesgos calculados"².

Es incalculable la bibliografía que trata de definir al empresario y/o al emprendedor, considerándolos como conceptos diferentes algunos y otros como sinónimos. A continuación se detallan algunas más:

*"Un empresario es una persona física o individual, así como jurídica o social, que por sí misma o por mediación de sus representantes, ejerce y desarrolla una actividad empresarial mercantil, en nombre propio, con habitualidad, adquiriendo la titularidad de las obligaciones y derechos que se derivan de tal actividad, siendo esta una actividad organizada en función de una producción o un intercambio de bienes y servicios en el mercado"*³.

"La definición considerada como 'clásica' es la descrita por Jean Battiste Say que lo define como,

Empresario: El agente que unifica todos los medios de producción logra, a través de un incremento en el valor de los productos (respecto al de los insumos empleados), el restablecimiento de todo el capital empleado más el valor de los salarios; intereses y rentas que paga,...

En esta definición vemos los siguientes elementos:

1. *Unificador: coordina y dirige el proceso productivo*
2. *Incremento del valor de los productos en el proceso*
3. *Financia el proceso, es decir, paga salarios, intereses, rentas, etc.*"⁴..

El empresario pyme al que se quiere caracterizar en este punto reúne las características generales mencionadas en las páginas anteriores:

- búsqueda del rendimiento
- aprovechamiento máximo de los recursos – si los posee –
- y si no los posee, su tenacidad para alcanzar la visión
- la propensión al riesgo.

España 1976

² Lambing, Peggy, "Empresarios pequeños y medianos", Pentice Hall, México. 1998

³ www. Gestipolis.com/canales/emprededora/articulos/23/ustedmicro. 26/10/2006

⁴ Ibidem.



A todos estas definiciones se podría agregar un elemento más para caracterizar a los empresarios, incluidos los pyme de nuestra exposición, "la creatividad", no sólo por desarrollar nuevos productos o nuevos procesos o nuevos negocios, sino por poseer esa visión que va más allá de estos conceptos. No todos se caracterizan por contar con ella, por ser protagonistas del mundo que les toca, muchos son observadores.

Cómo puede definirse a la decisión de invertir en el mismo negocio en épocas de crisis como la última vivida en Argentina, vendiendo el producido de su ganancia en épocas de bonanza para sostener el "mismo negocio"

¿No fué creativo y visionario aquel comerciante que invierte (despojándose de bienes personales) acumulando stock durante la crisis nacional para prepararse para los mejores momentos venideros, a pesar de las corrientes que indican que es conveniente mantener el mínimo nivel de stock de mercadería?

El resultado de esta visión llevó al empresario a tener disponibilidad de mercancía cuando su proveedor-fabricante no contaba con ella. Como dice Drucker: *una persona que saca los recursos económicos de un área y los lleva a otra de mayor productividad y rendimiento.*

¿Y cómo se llamaría la decisión de aquel fabricante, encuestado en el trabajo de campo, que durante la crisis mantuvo intacta su planta, entendiéndose por recursos humanos y máquinas, aportando capital personal para mantenerla operativa para cuando, según sus estimaciones, se superara la crisis?

En este análisis cobran importancia las personas y sus comportamientos.

Si se aplica el modelo de Gerardo Saporosi en Clínica empresaria. Una metodología paso a paso para desarrollar y monitorear un plan de negocios, capítulo 1, al comportamiento y actitudes de estos actores del negocio pyme, se puede encontrar algunas características de ellos.

Saporosi, inspirado en Intrapreneuring de Gifford Pinchott III, como menciona en el texto arriba citado, presenta al "homo corporativo" y al "homo altamente motivado" ante trece estímulos del entorno. Así se puede visualizar las características del empresario que es un observador del mundo cambiante (homo corporativo) y al otro que es un protagonista que provoca el cambio (homo altamente motivado)⁵

Cuadro extraído de Gerardo Saporosi en Clínica empresaria. Una metodología paso a paso para desarrollar y monitorear un plan de negocios⁶

⁵ Saporosi, Gerardo, "Clínica Empresaria. Una metodología paso a paso para desarrollar y monitorear un Plan de Negocios", Ediciones Macchi, Buenos Aires 1999. páginas 19 a 21.

⁶ Ibidem, página 20 y 21



	HOMO CORPORATIVO	HOMO ALTAMENTE MOTIVADO
Motivación principal	Ser promovido – acceder mejor al auto, al mejor despacho y a otros beneficios – motivado por el poder	La libertad de acción – motivado por sus objetivos que son un desafío personal – confianza en su poderío
Manejo del tiempo	Responde a estímulos pre-planificados: cuotas, presupuestos, plan anual, la próxima promoción, el próximo destino	Hoy se pone en marcha y no sabe cuándo va a parar – urgencia y ansiedad por alcanzar sus auto-objetivos
Acción	Delega la acción y se maneja con reportes semanales	Se ensucia las manos – hace el trabajo de otros y no siente que pierde los galones por esto
Currículum	Profesional con estudios universitarios – muy teórico	Intuitivo del negocio antes que profesional, aunque lo sea
A dónde dirige su atención	Principalmente a sucesos internos de la organización – preocupado por esquivar las "serruchadas de piso"	Principalmente a los avances tecnológicos, al mercado y a los consumidores
Riesgo	¿Qué es esto?!	Deseoso de enfrentar riesgos, aunque no a ciegas
Investigación de mercado	Encara estudios de mercado para analizar tendencias y conceptos de sus productos	Crea tendencias – crea productos – hace su propia investigación – habla con los consumidores – lee todas las revistas y mira 25 hs de TV
Jerarquía/status	Es un tema fundamental: el mejor traje, el mejor auto, la mejor oficina, la mejor lapicera, la mejor secretaria, el mejor restaurante	No le importa no tener oficina, si el trabajo que hace lo divierte – en lugar de cambiar el auto usa la plata para lanzar un nuevo negocio



Fracaso	No reconoce fracasos propios – hace tan pocas cosas que no fracasa nunca	El fracaso es una experiencia inmejorable y una variable del proceso de aprendizaje
Toma de decisiones	Casualmente siempre está de acuerdo con sus superiores – “pasa el fardo” a otro departamento con un prolijo memorándum	Se rige por corazonadas – nunca hay algo detenido porque él no se definió
¿A quién sirve?	A sus superiores	A él mismo y a sus clientes
Aval empresario	Lo ve como una gran protección frente al “caos de la calle” – busca acomodarse en la empresa sin alterarla	Aprende a manejar el organigrama para poder “cuentearlo”
Relación con el entorno	Respeto absoluto de las jerarquías establecidas	El “loco” del grupo – astuto negociador que anda bien con Dios y con el diablo – critica y enfrenta a las jerarquías.

Según este cuadro se detallan dos características extremas que pueden aplicarse al empresario pyme. Entre cada una de ellas hay otras intermedias que permitirán, más adelante, establecer las tipologías propuestas para los empresarios pyme. De acuerdo al análisis de Hewitt Associates, firma global de servicios de recursos humanos, los mejores empleadores tienen cuatro características en común:

- Liderazgo inspirador
- Claridad y enfoque en las metas
- Diversidad y equilibrio entre vida y trabajo
- Para ellos los empleados son un bien valioso.⁷

⁷ http://www.la.nacion.com.ar/herramientas/printfriendly/printfriendly.asp?nota_id=853365 de fecha 29/10/2006



5. TIPOLOGÍAS APLICABLES

Una tipología es la propuesta por Gerardo Saporosi que hace referencia a los subsistemas del sistema empresa:

- El entrepreneur
- El gerencial
- El capitalista

Considerando al entrepreneur como aquel que encuentra valor para el consumidor y provoca un cambio o innova, crea un nuevo mercado y un nuevo consumidor, llevándose los recursos económicos de una zona de baja productividad y bajo rendimiento a una zona de alta productividad y alto rendimiento, toma riesgos calculados y planificados

Al gerencial lo caracteriza como aquél que sabe conducir a la empresa una vez que la misma está en marcha

Al capitalista como el que financia la empresa, sin aportar ideas ni conducirla⁸

A su vez Robert D. Hisrich, Michael P. Peters, Dean A. Shepherd establecen también una diferenciación entre :

- estilo emprendedor
- estilo directivo también conocido como dominio administrativo

La diferencia entre estos estilos se puede observar desde cinco dimensiones claves de los negocios: la referente a la orientación estratégica, el compromiso con las oportunidades, el compromiso de recursos, el control de los recursos y la estructura directiva

En lo referente a la orientación estratégica del emprendedor depende de su percepción de las oportunidades. Esta orientación es de la máxima importancia cuando las demás oportunidades tienen rendimientos decrecientes y vienen acompañados por rápidos cambios en la tecnología, en las economías de los consumidores, en los valores sociales o en las normativas políticas.

Pero cuando la orientación estratégica consiste en utilizar sistemas de planificación y en medir el rendimiento para controlar los recursos actuales, opera el dominio administrativo, el estilo directivo.

En lo relativo al compromiso con la oportunidad, el dominio emprendedor está presionado por la necesidad de emprender acciones, por ventanas de decisión reducidas, por la voluntad de asumir riesgos, con pocos decisores, y constituye un compromiso de breve duración

El estilo directivo no solo es lento a la hora de actuar para aprovechar una oportunidad, sino que, una vez que se ha emprendido una acción, el compromiso suele ser de larga duración. Con frecuencia no existen mecanismos en las empresas para parar y volver a evaluar el compromiso de recursos inicial una vez que se ha alcanzado, lo que constituye un grave problema del dominio administrativo

En lo referente al dominio de recursos el emprendedor está acostumbrado a comprometer recursos a intervalos periódicos, dependiendo dicho compromiso de haber realizado determinadas tareas o haber alcanzado determinados objetivos. La dificultad en la obtención de los recursos que generalmente son de terceros es lo que obliga al emprendedor a maximizar cualquier recurso que utilice. Este compromiso en etapas permite a los socios

⁸ Op. Cit (5), página 10 - 12



capitalistas o a los inversores tener la menor exposición posible en cada etapa del desarrollo empresarial y supervisar de forma continua los resultados obtenidos.

En el estilo directivo el compromiso de recursos es del importe total requerido, los individuos con una orientación administrativa responden a la fuente de las recompensas y obtienen recompensas personales administrando eficazmente los recursos que tienen bajo su control.

En lo que respecta al control de los recursos se sigue un patrón análogo porque el de estilo directivo es recompensado por administrar eficazmente los recursos solo que las presiones del poder, el estatus, las recompensas financieras hacen que el directivo evite el alquiler u otra utilización periódica de los recursos, en cambio el emprendedor presionado por los recursos limitados, el riesgo de obsolescencia, la necesidad de flexibilidad y los riesgos implicados, intenta alquilar o utilizar regularmente los recursos de alguna otra manera, en función de sus necesidades.

En lo referente a la estructura directiva también difieren en el estilo directivo la estructura organizativa está formalizada y tiene una naturaleza jerárquica, reflejando la necesidad de que haya líneas de autoridad y de responsabilidad claramente definidas; por el contrario el emprendedor fiel a su deseo de independencia utiliza una estructura organizativa plana en la que existen redes informales⁹.

El economista austriaco-estadounidense Joseph Alois Schumpeter destacó el papel del empresario como agente innovador que crea y desarrolla un nuevo producto, un nuevo mercado, o nuevas técnicas de producción. En las economías industrializadas de finales del siglo XX, los conglomerados y las corporaciones han sustituido al empresario individual. Sin embargo, éste aún sigue existiendo, tanto en las pequeñas y medianas empresas, como en los países en vías de desarrollo del Tercer Mundo.¹⁰

Según el economista austriaco-estadounidense Joseph Alois Schumpeter

- empresario individual
- empresario innovador

Otra tipología de empresario es la siguiente:

Es según si su actividad está o no relacionada con la creatividad¹¹

- empresario innovador
- empresario clásico
- empresario no creativo

Otra tipología propuesta en la tesis del Dr. Sergio Albano (2004) es la siguiente:

El quehacer del empresario se vincula con el comportamiento del mismo frente a su negocio, a su mercado y a su público en general.

El empresario tradicional en la Argentina, nació como empresario intuitivo, en ese momento la oferta no alcanzaba para satisfacer la demanda y la fábrica comenzó a crecer sin otro conocimiento que la propia herramienta y su oficio. No había necesidad de ganar un mercado, ni tampoco hacía falta pensar estrictamente en términos de productividad. El sis-

⁹ Hisrich, R.; Peters, M y Shepherd, D., "Entrepreneurship. Emprendedores", Prentice Hall, Madrid 2005., páginas 36 - 38

¹⁰ EMPRESARIO (Enciclopedia Encarta 2004).

¹¹ TIMMONS, J. (1994), The Entrepreneurial Mind, and Michael Warshaw. "The Entrepreneurial Mind", Success, página 48.



tema de empresa se orientaba hacia el producto:

- Empresario intuitivo (N).

- Empresario técnico, es quien aplica sistemáticamente sus conocimientos, es el nuevo factor de poder, que apoyará y transformará la mente del empresario intuitivo tradicional.

El empresario requiere un cambio de filosofía, con respecto al pensamiento conductivo, en cuanto a "empresa orientada hacia el producto versus empresa orientada hacia el mercado"

Se necesita no sólo de la experiencia sino también de los conocimientos de management que requiere todo aquel que encara la responsabilidad social de conducir una entidad empresaria, germen impulsor del desarrollo económico nacional.

Con intuición solamente, no se puede conjugar adecuadamente el quehacer de hoy, se requiere formación, por lo que surge otro tipo:

- Empresario técnico en gestión (M), es el que se ha capacitado en toda la teoría del management o gestión.

Por otro lado si el empresario logra sumar las variables intuición y gestión, surge el:

- Empresario emprendedor (N + M).

- Empresario Tecnólogo, es el que tiene solamente la variable tecnología informática (TI).

Pero sí el empresario acumula variables nos podemos encontrar con el:

- Empresario Tecnoemprendedor: es el que tiene las variables: negocio (N) más management (M) más tecnología informática (TI), es decir tres variables, o

- El e-empresario, que es el que tiene todas las variables anteriores (N + M + TI) más la variable conocimiento (K)

Es decir para el Dr. Albano (2004) los empresarios son:

* Intuitivo: el que incluye solamente la variable negocio (N)

* Emprendedor: el empresario que tiene la variable negocio (N) más la variable management o técnicas de gestión (M)

* Tecnoemprendedor: tiene las variables: negocio (N) más management (M) más tecnología informática (TI), es decir tres variables.

* e-empresario: El que tiene todas las variables más la variable conocimiento (K)

También de la Tesis del Dr. Albano (2004) surge que los propios empresarios no consideran tales al:

* Técnico en gestión: el que tiene solamente la variable management (M).

* Tecnólogo: el que tiene solamente la variable tecnología informática (TI)¹²

¹² ALBANO, S (2004) Tesis Doctoral: "El crecimiento del empresario y la contribución de las nuevas tecnologías informáticas para el éxito de las PyMEs rosarinas"



6. TRABAJO DE CAMPO REALIZADO

De acuerdo a lo planteado en la investigación del año 2005, se procedió a realizar la encuesta piloto.

En el Anexo B se presenta la primer encuesta trabajada en el 2005 que originó la necesidad de replantearla por considerar inconveniente condicionar su libre opinión presentándole un listado de atributos elaborados desde la óptica del consultor.

En esa oportunidad se concluyó que la encuesta se compondría de dos etapas:

1. En una primera etapa se presenta al empresario la posibilidad de que enumere los atributos que espera de un consultor de manera espontánea.
2. En la segunda etapa se le solicita al empresario que elabore una valoración de los atributos listado por los consultores, agrupados en cuatro tipologías desarrolladas en la investigación del año 2005.

El nuevo formato de encuesta se presenta en el Anexo C

Se realizó sobre 15 empresas y 20 empresarios

Rama de actividad	Cantidad de empresas
Agropecuario	2
Industria y minería	6
Comercio	4
Servicios	3

El desarrollo del trabajo de campo lo realizan los mismos integrantes del grupo de investigación, en el domicilio de la empresa, implementándose de la siguiente manera:

Con anticipación se acuerda una entrevista con el empresario, al que se le informa de que se está llevando a cabo una investigación en el ámbito del Instituto de Investigación y Asistencia Tecnológica en Administración (I.I.A.T.A) de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la Universidad Nacional de Rosario.

La encuesta podría ser completada en 45 minutos, pero su duración, en general alcanza los 90 minutos porque si bien se trata de una encuesta semi-estructurada en la cual el empresario debe completar los puntos establecidos en ella, en todos los casos ellos narran espontáneamente, no a requerimiento del encuestador, la historia de su empresa, su trayectoria personal y las circunstancias y condiciones que lo llevaron a ser empresario. Esta información, que no se encuentra volcada en la encuesta, la recoge el encuestador como experiencia para ser aportada a la producción de este trabajo.

Los resultados del procesamiento se encuentran detallados en al Anexo D.



7. ENTREVISTA CON LA SUBCOMISIÓN PEICOT DEL CONSEJO PROFESIONAL DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE ROSARIO

Se llevó a cabo una reunión con la Comisión integrada por Profesionales en Ciencias Económicas y de las diferentes especialidades, en donde se realizó un intercambio de experiencias conforme a la participación de cada uno de los integrantes en actividades de consultoría en temas referentes a la administración empresas.

De esta manera quedó en evidencia la dificultad en la vinculación Consultor-Empresario, como así también que la persona de confianza del empresario es el contador en su función de asesoramiento tradicional en áreas societarias, impositivas, laborales, previsionales, impositiva.

También se dejó constancia de la reticencia de los mencionados profesionales a los efectos de dar participación en el asesoramiento a sus clientes a especialistas en otras área y en particular en temas de Administración.

Se estimó que esta reticencia se basa en el temor que dichos profesionales tienen en perder el control en la relación de asesoramiento a su cliente

8. ENTREVISTA CON EL DR. ALEJANDRO ESTEVES

En la entrevista mantenida con el Dr. Alejandro Esteves, especialista en metodología de la investigación, nos referimos específicamente al tema quién recomendó utilizar en nuestra investigación no sólo el método cuantitativo sino también el cualitativo.

De esta manera se seleccionaron casos representativos y surgidos de la aplicación de un relevamiento constituido por encuestas, entrevistas y su procesamiento.

La mayoría de la bibliografía existente sobre el tema de consultores es de carácter "prescriptiva" y no de tipo "empírica" como lo planteado en nuestro trabajo.

Del análisis de la bibliografía vimos que la mayoría es "prescriptiva", o sea que busca dar "valores" y "normas" sin tenerlo muy comprobado, y lo que nosotros buscamos es explicar como en la realidad funciona

Por lo tanto se evidenció que lo significativo, en este caso, es el hecho del estudio empírico, cuanti y cualitativo.

9. SELECCION DEL CRITERIO

Los criterios seleccionados para establecer la tipología de los empresarios Pyme partieron del reconocimiento que los individuos se caracterizan por estar sesgados por sus experiencias y los atributos de su personalidad.

Las bases para clasificar a los empresarios se fundamentaron, entonces, en el predominio de alguna de sus características lo que lo diferencia de tal manera que permiten tipificarlo de forma diferente.

Se distinguen así, en la muestra relevada, el que privilegia la búsqueda de rendimiento y el aprovechamiento máximo de los recursos, al que se lo denominara "orientado a la renta", del que está motivado por la pasión por emprender, por la visión futura de la organización, por su aceptación del riesgo es interés por los logros

Este último más interesado en la defensa de la empresa y su subsistema que en la rentabilidad inmediata del capital invertido, lo reconocemos como "orientado a la empresa"

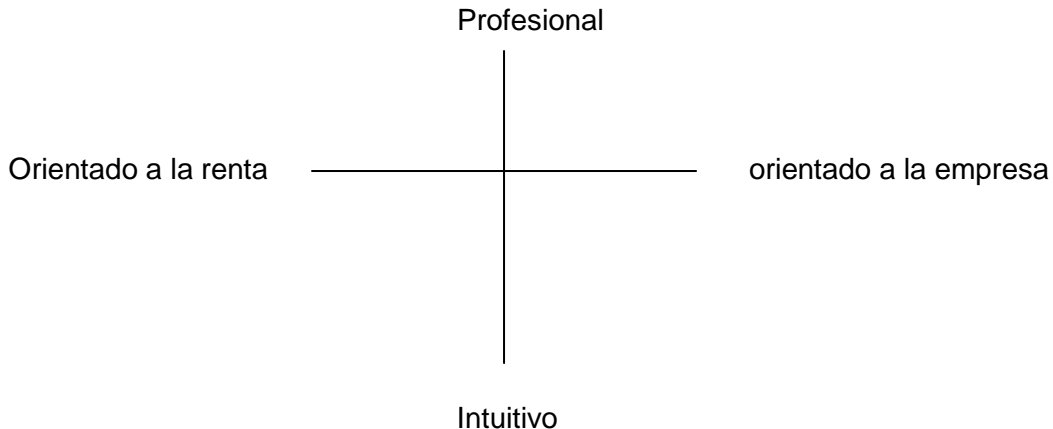
Por otra parte surgió claramente de las entrevistas, la existencia o no de una formación



sistemática en temas atinentes a la gestión. De dicha evidencia se derivan los tipos "intuitivos" y "profesional".

10. PLANTEO DE LA TIPOLOGIA

Los distintos tipos planteados se disponen en dos ejes en los polos opuestos.



De la combinación de los extremos contiguos surgen los cuatro tipos complejos de empresarios que constituyen la taxonomía propuesta.

- 1.-Intuitivo / orientado a la renta
- 2.-Intuitivo/ orientado a la empresa
- 3.-Profesional/ orientado a la renta
- 4.-Profesional/ orientado a la empresa

11. LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN FORMA DE REDES DE PROFESIONALES

En el marco de la investigación se llevó a cabo la entrevista con la subcomisión PEICOT del consejo profesional de ciencias económicas de Rosario, como se indica en el punto 7 . De dicha reunión surgió la inquietud de elaboración de un trabajo que reflejara a) los inconvenientes planteados por estos profesionales y por los integrantes de este equipo de investigación y b) las alternativas de solución, que según el equipo consideró la más apropiada. Dicho trabajo fue presentado en el 16º Congreso Nacional de Profesionales en Ciencias Económicas, obteniendo una mención especial.

La idea central del trabajo es el siguiente:

Ante las modificaciones culturales producidas durante la segunda mitad del siglo pasado, caracterizado por el cambio y la crisis, que se acelerara y globalizara durante su última década y el inicio del presente, se analiza la realidad del ejercicio profesional de los graduados en Ciencias Económicas.



Se concluye en la existencia de un modelo inadecuado para lograr, simultáneamente eficiencia en el servicio brindado a las organizaciones, respecto por los aspectos éticos involucrados y co-evolución a niveles de plena realización de los mencionados profesionales.

Las presiones del medio, la competitividad entre profesionales y la necesidad de brindar servicios de calidad nos lleva a pensar en un modelo de co-evolución, una red de profesionales como garantía de calidad que nos permita un camino a la cooperación para crecer juntos, mejorar la profesión, consolidar a las empresas y beneficiar a la comunidad

El sistema alternativo según proponen los autores es el de la co-evolución constituido por un juego de ganar-ganar, en reemplazo de la competencia excluyente hoy existente.

El empleo de alianzas contractuales (Contrato de Colaboración Profesional) en base a acuerdos celebrados por los profesionales intervinientes, utilizando modelos flexibles propuestos por los miembros de Institutos y Comisiones Técnicas del Consejo Profesional y Colegio de Graduados, permitirá conformar una verdadera red interpersonal que servirá para elevar la calidad de los servicios ofrecidos.

De esta manera se dará estabilidad a acuerdos caracterizados por su flexibilidad y el predominio del espíritu del "buen socio".

12. VINCULACIÓN DE LOS ATRIBUTOS DEL CONSULTOR Y DE LAS REDES DE PROFESIONALES CON LA TIPOLOGÍA EMPRESARIAL

El contenido de la próxima etapa de la investigación será el intento de vincular a las distintas clases de atributos del consultor con los diversos tipos de empresarios que se han establecido.

El consultor aislado o, preferentemente integrando una red de especialistas, con distintos perfiles, caracterizado por el predominio de alguno de los agrupamientos de atributos homogéneos determinados, será el más adecuado para satisfacer las necesidades para el asesoramiento del empresario PyME

De lograrse dicho vínculo mediante la realización de trabajo de campo definitivo puede considerarse que se habría efectuado un aporte relevante para favorecer una eficiente relación empresario – consultor.

13. CONCLUSIÓN

Cuando se reflexiona sobre el espacio de actuación del consultor, se debe tener presente que el asesor construye un personaje en base al grado de compatibilización, que tiene algo de él mismo, pero tiene algo de los otros y eso facilita el acercamiento. Este personaje no le pertenece únicamente a él ni tampoco al empresario, se construye en el vínculo que resulta del campo del asesoramiento. El respeto por el otro con el reconocimiento de su experiencia y trayectoria, la aceptación de sus modos de pensar y de sentir, aún cuando no siempre exista coincidencia con ellos, son algunas de las reglas de juego que sostiene a este personaje en su actuación para favorecer que ese campo de trabajo se sostenga.

Pero esa elaboración del vínculo supone la existencia de una consistencia entre los perfiles de ambos participante en la relación.

El esclarecimiento de la vinculación adecuada entre los atributos predominantes en el consultor y las características que configuran el tipo de empresario asistido constituirá un valioso avance para posibilitar la transferencia de tecnología mediante la consultoría en administración.



ANEXO A PRODUCCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1. "Evolución del enfoque de la consultoría en gestión de organizaciones. Del asesoramiento a la intervención. El caso particular de las pymes". XIX Jornadas Nacionales de Administración CGCE Villa Gesell 5 al 7 de noviembre de 2004.
2. "Valoración actual de los atributos del consultor eficiente en gestión de pymes. El punto de vista de los asesores". Novenas jornadas de investigación en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística, UNR, noviembre de 2004.
3. "Atributos del consultor pyme. Una investigación en el área del gran Rosario". Décimas jornadas de investigación en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística, UNR, noviembre de 2005.
4. "La co-evolución profesional como un sistema de respuestas a los requerimientos organizacionales". 16º Congreso Nacional de Profesionales en Ciencias Económicas. Rosario, octubre de 2006. Por este trabajo se recibe mención especial en mencionado Congreso.



ANEXO B FORMULARIO DE ENCUESTA A EMPRESARIOS (prueba piloto)

Cuestionario a utilizar en la encuesta a empresario

Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración (I.I.A.T.A.)
Escuela de Administración - Facultad de Ciencias Económicas y Estadística

Encuesta a Empresarios

Empresa.....

Domicilio de la empresa:

ActividadAño de inicio

Datos de importancia:

Nº de empleadosCantidad de niveles en la estructura ejecutiva.....

Niveles de ventas anuales:

	SECTORES	VENTAS ANUALES							
		hasta		hasta		hasta		hasta	
1	Agropecuario	1.1	270.000	1.2	1.800.000	1.3	5.000.000	1.4	10.800.000
2	Industria y minería	2.1	900.000	2.2	5.400.000	2.3	20.000.000	2.4	43.200.000
3	Comercio	3.1	1.800.000	3.2	10.800.000	3.3	40.000.000	3.4	86.400.000
4	Servicios	4.1	450.000	4.2	3.240.000	4.3	10.000.000	4.4	21.600.000

En caso de tratarse de empresa de familia indique en qué generación de empresarios se encuentra?.....

Encuestado.....

Cargo.....

Evolución en el cargo: indicar empresa y/o cargos anteriores.....

1-Sexo del encuestado

Masculino

Femenino

2- Edad 3- Estudios.....

4- ¿Dónde adquirió sus habilidades como empresario? RESPUESTA MÚLTIPLE

- Aprendizaje de familia 1
- Experiencia de trabajos anteriores 2
- En ningún lado 3
- De casualidad 4
- Cursos de capacitación 5
- Por prueba y error 6
- Capacitación en el trabajo 7
- Universidad 8
- Posgrado 9
- Otros 10 Especificar.....

5- Con qué tipo de profesionales cuenta?

a) En qué especialidad?.....

	Profesión	Cantidad				Profesión	Cantidad			
		1	Interno	2	Externo		1	Interno	2	Externo
1	Contador Público	1.1		1.2		8 Esp Higiene y Seg.	8.1		8.2	
2	Lic. en Administ.	2.1		2.2		9 Arquitecto	9.1		9.2	
3	Lic. en Economía	3.1		3.2		10 Lic en Rec. Humanos	10.1		10.2	
4	Estadístico	4.1		4.2		11 Lic en Comun Social	11.1		11.2	
5	Ingeniero Industrial	5.1		5.2		12 Psicólogo	12.1		12.2	
6	Ingeniero Químico	6.1		6.2		13 Abogado	13.1		13.2	
7	Ingeniero Civil	7.1		7.2		14 Otros	14.1		14.2	



6- Qué espera de cada uno de ellos?

.....

7- Considera que necesita un consultor/asesor para la gestión de su negocio

SI NO

En caso afirmativo:

Se le solicitan dos actividades:

- a) Agregar otros atributos al que usted le asigna importancia al momento de necesitar un consultor partir del ítems 16.
- b) ¿Cómo calificaría en una escala de 1 a 10 los atributos que se detallan a continuación? Donde 10 es el más importante y uno el menos importante.

Poner el orden asignado al final

1	Conoce las propias limitaciones cognitivas y actitudinales en la identificación y /o resolución de problemas	
2	Evita la confusión de roles con el decisor. Es un prestador de servicio consultivo o asesoramiento	
3	Propugna la asesoría preventiva y/o de mantenimiento	
4	Reconoce las características específicas del asesoramiento a Pymes en crisis	
5	Se involucra estrechamente, junto con el responsable directo, en el tratamiento del objeto de la consulta	
6	Brinda una amplia disponibilidad para las actividades programables	
7	Está disponible en las emergencias	
8	Es un jugador en equipo. No se plantea la antinomia generalista o especialista	
9	Orienta a su cliente en la búsqueda de un consultor adecuado si el tema no está dentro de sus posibilidades	
10	Capacita si la situación lo requiere	
11	Desarrolla (coaching) los potenciales del contratante o de sus colaboradores si la situación lo amerita	
12	Se maneja interactuando con los integrantes de la estructura de poder de la organización contratante enfocado en las necesidades del cliente	
13	Atiende a la cultura organizacional vigente	
14	Promueve el cambio	
15	Reduce la brecha entre las ideas (teoría) y la acción	
16		
17		
18		
19		
20		
21		
22		
23		
24		
25		

8- En caso de considerar que no necesita consultor/asesor para la gestión de negocio mencione sus motivos.....

.....



ANEXO C FORMULARIO DE ENCUESTA A EMPRESARIOS

Cuestionario a utilizar en la encuesta a empresario

Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración (I.I.A.T.A.)
Escuela de Administración - Facultad de Ciencias Económicas y Estadística

Encuesta a Empresarios – 1ra etapa

Empresa.....
Domicilio de la empresa:
Actividad Año de inicio
Datos de importancia:
Nº de empleados Cantidad de niveles en la estructura ejecutiva.....
Niveles de ventas anuales:

	SECTORES	VENTAS ANUALES							
		hasta		hasta		hasta		hasta	
1	Agropecuario	1.1	270.000	1.2	1.800.000	1.3	5.000.000	1.4	10.800.000
2	Industria y minería	2.1	900.000	2.2	5.400.000	2.3	20.000.000	2.4	43.200.000
3	Comercio	3.1.	1.800.000	3.2	10.800.000	3.3	40.000.000	3.4	86.400.000
4	Servicios	4.1	450.000	4.2	3.240.000	4.3	10.000.000	4.4	21.600.000

En caso de tratarse de empresa de familia indique en qué generación de empresarios se encuentra?.....

Encuestado.....
Cargo.....
Evolución en el cargo: indicar empresa y/o cargos anteriores.....

1-Sexo del encuestado

Masculino

Femenino

2- Edad 3- Estudios.....

4- ¿Dónde adquirió sus habilidades como empresario? RESPUESTA MÚLTIPLE

- Aprendizaje de familia 1
- Experiencia de trabajos anteriores 2
- En ningún lado 3
- De casualidad 4
- Cursos de capacitación 5
- Por prueba y error 6
- Capacitación en el trabajo 7
- Universidad 8
- Posgrado 9
- Otros 10 Especificar.....



5- Con qué tipo de profesionales cuenta?

a) En qué especialidad?.....

	Profesión	Cantidad					Profesión	Cantidad			
		1	Interno	2	Externo			1	Interno	2	Externo
1	Contador Público	1.1		1.2		8	Esp Higiene y Seg.	8.1		8.2	
2	Lic. en Administ.	2.1		2.2		9	Arquitecto	9.1		9.2	
3	Lic. en Economía	3.1		3.2		10	Lic en Rec. Humanos	10.1		10.2	
4	Estadístico	4.1		4.2		11	Lic en Comun Social	11.1		11.2	
5	Ingeniero Industrial	5.1		5.2		12	Psicólogo	12.1		12.2	
6	Ingeniero Químico	6.1		6.2		13	Abogado	13.1		13.2	
7	Ingeniero Civil	7.1		7.2		14	Otros	14.1		14.2	

6- Qué espera de cada uno de ellos?
.....

7- Considera que necesita un consultor/asesor para la gestión de su negocio

SI NO Pasa al punto 8

En caso afirmativo:

Se le solicita indique qué atributos del consultor usted considera importante :
(respuesta libre)

8- En caso de considerar que no necesita consultor/asesor para la gestión de negocio mencione sus motivos.....
.....



Cuestionario a utilizar en la encuesta a empresario

Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración (I.I.A.T.A.)
Escuela de Administración - Facultad de Ciencias Económicas y Estadística

Encuesta a Empresarios – 2da etapa

Encuestado.....
Cargo.....

¿Cómo calificaría en una escala de 1 a 10 los atributos que se detallan a continuación? Donde 10 es el más importante y uno el menos importante.

[Poner el orden asignado adelante](#)

Dimensión cognitiva

Conoce las propias limitaciones cognitivas y actitudinales en la identificación y /o resolución de problemas.

Reconoce las características específicas del asesoramiento a Pymes en crisis

Atiende a la cultura organizacional vigente

Atiende los niveles de conocimiento en conducción

Capacitación continua

Complementa sus capacidades con formación específica multidisciplinaria

aplicada a la resolución del problema específico

Entender la historia de la empresa

Innovación

Integra partes que no se manejan sistemáticamente

Juicio crítico

Manejo de las competencias conversacionales

Manejo de las relaciones interpersonales

Promueve la innovación y creatividad

Reconocimiento de lo diferente

Sentido común

Modalidad de prestación

Evita la confusión de roles con el decisor. Es un prestador de servicio consultivo o asesoramiento

Propugna la asesoría preventiva y/o de mantenimiento

Se involucra estrechamente, junto con el responsable directo, en el tratamiento del objeto de la consulta

Brinda una amplia disponibilidad para las actividades programables

Está disponible en las emergencias

Es un jugador en equipo. No se plantea la antinomia generalista o especialista

Capacita si la situación lo requiere

Desarrolla (coaching) los potenciales del contratante o de sus colaboradores si la situación lo amerita

Se maneja interactuando con los integrantes de la estructura de poder de la organización



Contratante enfocado en las necesidades del cliente
Ayudar a definir objetivos cuando el cliente no los tiene claros
Brinda una visión contraintuitiva diferente a la del dueño o director
Comunicación adecuada, sin ofender para hacer ver las necesidades
Desarrollo de la venta de la necesidad de la consulta
Encara la sucesión, manejo en Pymes familiares
Involucrar a todos los miembros
No debe convertirse en directivo
Permite la integración
Vence la resistencia al cambio de los directivos claves

Dimensión ética

Orienta A su cliente en la búsqueda de un consultor adecuado si el tema no está dentro de sus posibilidades
Asume responsabilidad por el seguimiento de los resultados frente a las recomendaciones y/o propuestas implementadas
Comunicación adecuada sin ofender para hacer ver las necesidades
Desarrollo de la venta de la necesidad de la consulta
Generar confianza en las recomendaciones con hechos y no con palabras
Hacerse necesario constantemente
Involucrar al empresario respecto de su responsabilidad social
Promover acciones de valorización del capital humano
Trato cordial con los tomadores de decisiones

Orientación a los resultados

Promueve el cambio
Reduce la brecha entre las ideas (teoría) y la acción
Alejar el miedo al cambio
Generar pensamiento positivo y motivacional
No perder el objetivo de rentabilidad en cada una de las recomendaciones
Propugnar la aplicación de programas de desarrollo

ANEXO D RESULTADOS DE LA ENCUESTA A EMPRESARIOS



PROCESAMIENTO ENCUESTA A EMPRESARIO
PRIMERA ETAPA

		Cantidad	Sumatoria
Año de inicio	anterior a 1960	1	
	hasta 1980	3	
	hasta 2000	10	
	desde 2000 a nuestro días	1	15
Nº de empleados	hasta 10	6	
	hasta 30	6	
	hasta 50	0	
	hasta 100	0	
	más de 100	3	15
Cantidad de niveles en la estructura ejecutiva	1	3	
	2	5	
	3	7	15
Niveles de ventas Agropecuario:	hasta 270,000	0	
	1,800,000	1	
	5,000,000	1	
	10,000,000	0	
Industria y minería:	hasta 900,000	0	
	5,400,000	5	
	20,000,000	1	
	43,200,000	0	
Comercio	hasta 1,800,000	1	
	10,800,000	2	
	40,000,000	0	
	86,400,000	1	
Servicios	hasta 450,000	1	
	3,240,000	1	
	10,000,000	0	
	21,600,000	1	15
Empresa fliar: generación de empresarios	Primera	7	
	Segunda	5	
	Tercera	0	
1. Sexo del encuestado	Masculino	19	
	Femenino	1	20
2. Edad	hasta 40	8	
	hasta 55	5	
	hasta 65	2	
	más de 65	5	20
3. Estudios	Primarios	1	
	Secundarios	11	
	Universitarios	8	
	Posgrados	0	20
4. Fuente de habilidades como empresario	Aprendizaje de familia		
	Experiencia de trabajos anteriores		8
	En ningún lado		2
	De casualidad		0
	Cursos de capacitación		3
	Por prueba y error		8
	Capacitación en el trabajo		2
	Universidad		6
Posgrado		4	
Otros		2	
5. Profesionales con los que cuenta			



**PROCESAMIENTO ENCUESTA A EMPRESARIO
SEGUNDA ETAPA**

Valoración de los atributos que se detallan a cont:	VALORES
Dimensión cognitiva	
Conoce las propias limitaciones cognitivas y actitudinales en la identificación y/o resolución de problemas	113
Reconoce las características específicas del asesoramiento a Pymes en crisis	93
Atiende a la cultura organizacional vigente	86
Atiende los niveles de conocimiento en conducción	82
Capacitación continua	107
Complementa sus capacidades con formación específica multidisciplinaria aplicada a la resolución del problemas específico	88
Entender la historia de la empresa	97
Innovación	104
Integra partes que no se manejan sistemáticamente	80
Juicio crítico	79
Manejo de las competencias conversacionales	88
Manejo de las relaciones interpersonales	96
Promueve la innovación y la creatividad	121
Reconocimiento de lo diferente	86
Sentido común	116
Modalidad de prestación	
Evita la confusión de roles con el decisor. Es un prestador de servicio consultivo o asesoramiento	93
Propugna la asesoría preventiva y/o de mantenimiento	95
Se involucra estrechamente junto con el responsable directo, en el tratamiento del objeto de la consulta	83
Brinda una amplia disponibilidad para las actividades programables	94
Está disponible en las emergencias	94
Es un jugador en equipo. No se plantea la antinomia generalista o especialista	104
Capacita si la situación lo requiere	101
Desarrolla (coaching) los potenciales del contratante o de sus colaboradores si la situación lo amerita	87
Se maneja interactuando con los integrantes de la estructura de poder de la organización	80
Contratante enfocado en las necesidades del cliente	96
Ayudar a definir objetivos cuando el cliente no los tiene claros	114
Brinda una visión contraintuitiva diferente a la del dueño o director	85
Comunicación adecuada, sin ofender para hacer ver las necesidades	105
Desarrollo de la venta de la necesidad de consulta	76
Encara la sucesión, manejo en Pymes familiares	67
Involucra a todos los miembros	93
No debe convertirse en directivo	73
Permite la integración	99
Vence la resistencia al cambio de los directivos claves	94
Dimensión ética	
Orienta a su cliente en la búsqueda de un consultor adecuado si el tema no está dentro de sus posibilidades	115
Asume responsabilidades por el seguimiento de los resultados frente a las recomendaciones y/o propuestas implementadas	113
Comunicación adecuada sin ofender para hacer ver las necesidades	115
Desarrollo de la venta de la necesidad de consulta	73
Generar confianza en las recomendaciones con hechos y no con palabras	120
Hacerse necesario constantemente	51
Involucrar al empresario respecto de su responsabilidad social	79
Promover acciones de valorización del capital humano	112
Trato cordial con los tomadores de decisiones	94
Orientación a los resultados	
Pronueve el cambio	96
Reduce la brecha entre las ideas (teoría) y la acción	104
Alejar el miedo al cambio	103
Generar pensamiento positivo y motivacional	113
No perder el objetivo de rentabilidad en cada una de las recomendaciones	112
Propugnar la aplicación de programas de desarrollo	98



ANEXO E TIPOLOGÍA DEL EMPRESARIO PROPUESTA por Dr. Albano (2004)

Tipología	(N) Negocio	(M) Gerencia	(TI) Tecnología	(K) Conocimiento
Intuitivo	X			
Técnico en Gestión		X		
Emprendedor	X	X		
Tecnólogo			X	
Tecnoemprededor	X	X	X	
e-empresario	X	X	X	X

Albano, S. (2004) Tesis doctoral:

TIPOLOGÍA	Intuitivo	Técnico en Gestión	Emprendedor	Tecnólogo	Tecnoemprededor	e-empresario
CONTEXTO	Estable	No competitivo	Inestable	Competitivo	Inestable, altamente competitivo	Cambiante
INFORMACIÓN	Ninguna	Poca	Mediana	Mucha	Justa y Oportuna	Parcial y con escaso tiempo
ORIENTACIÓN TEMPORAL	Pasado	Pasado	Pasado	Presente	Futuro	Pasado, presente y futuro
ROL	Intuitivo	Técnico en Gestión	Emprendedor	Tecnólogo	Tecnoemprededor	e-empresario

Albano, S. (2004) Tesis doctoral:

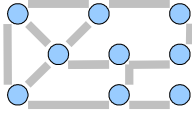


ANEXO F

MODELO GRÁFICO DEL PROGRESO Y PRODUCCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Plan de desarrollo

"Gestión Pyme. Las Pymes rosarinas frente a la transferencia de tecnología a través de la consultoría en administración"

AÑOS	2004	2005	2006	2007
Producción (Trabajos)	1. Gesell (Anexo A-1) 2. 9º Jornadas Investigación (Anexo A-2)	3. 10º Jornad Investigación (Anexo A-3)	4. 16º Congreso Nacional de Profesionales en Cs. Ecs. (Anexo A-4) 5. 11º Jornadas Investigación (Anexo A-5)	
Aportes	<u>LISTADO DE ATRIBUTOS DEL CONSULTOR</u> > Conoce las propias limitaciones cognitiva y actitudinales en la identificación y/o resolución de problemas >... >... > Genera pensamiento positivo y motivacional.	<u>TIPOLOGÍA DE ATRIBUTOS DEL CONSULTOR</u> > Dimensión Cognitiva > Modalidad de prestación. > Dimensión ética. > Orientación a los resultados.	<u>RED DE CONSULTORES</u>  <u>TIPOLOGÍA EMPRESARIOS</u> Profesional Orientado a la renta — Orientado a la empresa Intuitivo	<u>VINCULACIÓN</u> > Distintos perfiles de consultores. > Tipos de empresarios. ? ? ? ?



BIBLIOGRAFIA

HALL, Richard H. –Organizaciones, Estructura t Proceso, Editorial Prentice/Hall Internacional, Madrid, España 1976

HISRICH, R.; Peters, M y SHEPHERD, D., "Entrepreneurship. Emprendedores", Prentice Hall, Madrid 2005.

LAMBING, Peggy, "Empresarios pequeños y medianos", Pentice Hall, falta ciudad y año.1998

NICASTRO, Sandra y Marcela ANDREOZZI .- Asesoramiento Pedagógico en acción- La novela del asesor, Editorial Paidós SACIF- Buenos Aires 2003

ONTORIA, Antonio; GOMEZ , Juan Pedro ; Molina Rubio, Ana – Potenciar la capacidad de aprender a aprender, Alfaomega Grupo Editor- Madrid, España, 2003

SAPOROSI, Gerardo, "Clínica Empresaria. Una metodología pasoa paso para desarrollar y monitorear un Plan de Negocios", Ediciones Macchi, Buenos Aires 1999.