

Innovación, creatividad y desarrollo tecnológico en las PyMEs de Río Gallegos-Santa Cruz.

Mg. Rita Mabel Villegas¹

ritamabelvillegas@gmail.com

Fecha de recepción: 22-10-2020

Fecha de aceptación: 17-04-2021

Resumen

Este estudio aporta un nuevo conocimiento en el ámbito de la ciudad de Río Gallegos, provincia de Santa Cruz donde el sector empresarial de las PyMEs tiene un bajo desarrollo e impacto económico ya que el Estado Provincial es quien a través de sus políticas públicas se transforma en el principal agente económico y distribuidor de sus recursos.

Las crisis económicas del sector público (2013-2018) tienen gran repercusión en la economía general y el crecimiento de las PyMEs. Sin embargo, muchos de ellos pudieron encontrar procesos de cambio y transformación que pueden ser adaptados y reproducidos por otras PyMEs locales para lograr en la "nueva lógica" del mundo empresarial basada en el conocimiento, la información, el desarrollo tecnológico, la eficacia gerencial y la concepción del aprendizaje empresarial.

Si bien el sector PyMEs es pequeño en comparación con el Estado Provincial, se observa que la incorporación de innovación, creatividad y desarrollo tecnológico permitió en algunos de ellos una cultura de cambio que les permitió ser más competitivos, lograr un alto nivel de visión y crecimiento empresarial.

Definir el escenario actual implica entender que muchos pequeños y medianos empresarios no interpretan esa descripción, sobreviviendo de culturas altamente rutinarias.

Palabras clave: PyMEs; Innovación; Desarrollo; Estrategias; Competitividad.

¹ Profesora de la Universidad Nacional de la Patagonia Austral

Summary

This study provides new knowledge in the area of the city of Río Gallegos, province of Santa Cruz, where the business sector of SMEs has a low development and economic impact since the Provincial State is the one who through its public policies becomes the main economic agent and distributor of its resources.

The economic crises in the public sector (2013-2018) have a great impact on the general economy and the growth of SMEs. However, many of them were able to find processes of change and transformation that can be adapted and reproduced by other local SMEs to achieve in the "new logic" of the business world based on knowledge, information, technological development, managerial effectiveness and the conception of business learning. Although the SME sector is small compared to the Provincial State, it is observed that the incorporation of innovation, creativity and technological development allowed in some of them a culture of change that allowed them to be more competitive, achieve a high level of vision and growth business.

Defining the current scenario implies understanding that many small and medium entrepreneurs do not interpret this description, surviving from highly routine cultures.

Key words: SMEs; Innovation; Developing; Strategies; Competitiveness

Resumo

Este estudo proporciona novos conhecimentos na área da cidade de Río Gallegos, província de Santa Cruz, onde o setor empresarial das PMEs tem um baixo desenvolvimento e impacto econômico, já que o Estado Provincial é quem através de suas políticas públicas se torna principal agente econômico e distribuidor de seus recursos.

As crises econômicas no setor público (2013-2018) têm um grande impacto na economia geral e no crescimento das PME. No entanto, muitos deles foram capazes de encontrar processos de mudança e transformação que podem ser adaptados e reproduzidos por outras PMEs locais para atingir a "nova lógica" do mundo dos negócios baseada no conhecimento, informação, desenvolvimento tecnológico, eficácia gerencial e a concepção de aprendizagem empresarial.

Embora o setor das PMEs seja pequeno em comparação com o Estado Provincial, observa-se que a incorporação da inovação, criatividade e desenvolvimento tecnológico permitiu em algumas delas uma cultura de mudança que lhes permitiu ser mais competitivas, atingir um alto nível de visão e crescimento. o negócio.

Definir o cenário atual implica entender que muitos pequenos e médios empreendedores não interpretam essa descrição, sobrevivendo de culturas altamente rotineiras.

Palavras-chave: PMEs; Inovação; Em desenvolvimento; Estratégias; Competitividade

El contexto actual

Conocer como es la cultura de innovación, creatividad y desarrollo tecnológico de las PyMEs en la ciudad de Rio Gallegos con alto grado visión y crecimiento empresarial nos permite transferir a otros emprendedores un posible modelo de desarrollo local.

1. ¿Cuál es el grado de innovación, creatividad y desarrollo tecnológico que les permite tener visión y crecimiento empresarial?
2. ¿Como hacen y ejecutan las mismas?
3. ¿Qué herramientas tienen en cuenta?

El análisis bajo estos enfoques, el estudio de sus procesos en el desarrollo empresario e impacto económico aportan un rol primordial en la asignación de recursos sobre todo en ciudades como Rio Gallegos donde el sector privado tiene menor intervención que el sector público.

El contexto provincial actual nos muestra desde hace muchos años el alto nivel de dependencia de los diferentes actores económicos con el Estado, el cual viene exponiendo sucesivos déficits fiscales estructurales que son absorbidos por el sector público. Dicha gravedad repercute en la economía general y afecta significativamente en el desarrollo y crecimiento de las PyMEs.

El gasto público no se derrama en políticas públicas hacia la inversión que permitan generar un andamiaje para incentivar al sector privado y seducir inversiones externas, dado que se encuentra altamente concentrado en absorber la demanda por el pago de salarios del empleo público el cual tiene prioridad en deterioro del sector privado el que en el mercado

laboral es más exigente en cuanto a la jornada de labor, las competencias, el control en el cumplimiento de las tareas entre otras diferencia que no tiene el Estado Provincial.

Sin embargo y a pesar que la Provincia de Santa Cruz posee una delicada situación financiera se observan excepciones en aquellas PyMEs que han logrado aprendizaje empresarial en tiempos de “*veloflexibilidad*”. – alta velocidad de reacción para responder a una alta velocidad de cambio- y lo han realizado teniendo en cuenta la importancia de la innovación, la creatividad y el desarrollo de procesos tecnológicos.

Aun siendo el sector privado pequeño si se lo compara con el sector público muchas empresas locales lograron de manera independiente ajustar tecnología, procesos y el recurso humano de cara al contacto con el entorno que les permitió generar una cultura organizacional basada en la revisión y seguimiento constante de una cultura proactiva y de cambio. Ejemplo de ellos son las Pymes de servicios, tecnológicas, empresas de construcción no tradicional (*steel-frame*), nuevo concepto en sistemas de calefacción, en tienda de construcción, farmacias renovadas, producción y ventas de panificados 24 horas, servicios y soluciones tecnológicas basadas en servicios de energías renovables, introducción de franchising entre otras.

Poder conocer las estrategias, herramientas, como “hacen lo que hacen” (Levy, 2007) para lograr visión empresarial y crecimiento en el mercado, saliendo de una cultura altamente rutinaria para convertirse en innovadoras nos permitirá como actúan y que puedan ser percibidas por otras PyMEs aun cuando las condiciones presupuestarias, económicas y financieras de la Provincia sean complejas dado que inexorablemente todo cambio obliga a la empresa a buscar una mayor competitividad, reinventarse y explorar nuevas oportunidades.

Este estudio introduce un conocimiento nuevo ya que no existen estudios previos al respecto. Sigue líneas de investigación efectuadas con anterioridad y relacionadas a la Cultura de las PyMEs en la ciudad, Cultura y Cambio organizacional en las PyMEs y al estudio de

Caracterización de las PyMEs de Rio Gallegos, la aplicación del Gerenciamiento Estratégico, el rol de los Recursos Humanos y la Innovación Tecnológica.²

Introducimos en el estudio de la innovación, creatividad y desarrollo tecnológico de los empresarios no posibilitará reconocer como lo señala Peter Druker (Cormas Canós, 2013, p.17) que dicho concepto es de gran amplitud, puesto que reconoce que “la innovación no es un término técnico sino económico y social. La innovación crea una nueva riqueza o un nuevo potencial de acción antes que un nuevo conocimiento.”

Esta idea amplia no lleva a considerar la posibilidad que la empresa adopte diferentes formas de innovación los cuales pueden ser de procesos, de productos, comerciales y organizativas.

Es posible que las experiencias de los PyMEs con mayor efectividad gerencial puedan trasladarse a otros a fin de lograr en el desarrollo local una nueva generación de riqueza en lo económico y social independientemente del Estado.

El marco teórico seleccionado tal como lo señala Fresco J.C (2015, pp. 18,19) se asocia a:

“la mentalidad de la nueva ola que vivimos, necesaria para afrontar la competitividad y la realidad de estos tiempos y que nos abre la puerta de este Siglo XXI que, sin duda, tal como lo vaticinó Toffler, abrirá una creciente distancia entre el mundo rápido y el mundo lento.”

La creación de riqueza entre las sociedades en la actualidad “se encuentra impulsada por el conocimiento y la tecnología avanzada y las sociedades que se quedaron empantanadas en la “agricultura tradicional” o en “industrias de chimeneas con burocracia”, constituyen el gran desafío del siglo.” El modelo burocrático no puede adaptarse a la velocidad de cambio existente en el mundo actual y son devastados por aquellos que en los negocios son veloces cazadores, que estudian el terreno, hábitos, costumbres, adelanto tecnológico, invierten en investigación y desarrollo, e incorporan recursos humanos competitivos.

² Los estudios citados responden a los proyectos de investigación realizados en el ámbito de la Universidad Nacional de la Patagonia Austral durante los años 2008-2017 (PI 29 A/219-08, 29 A/249-10, 29 A/295-11) Dirigidos por el Dr. Juan Carlos Fresco y Co dirigido por Mg. Rita Villegas, con asesoramiento científico del Dr. Alberto Levy y; PI 29 A/350-17 dirigido por el Mg. Daniel Martinez Llanaza)

El proceso transformador, (Fresco, 2005, pp. 244-245) se asocia con el trabajo del conocimiento el cual:

“se basa en el poder transformador de la palabra y la clave de la productividad radica en las competencias conversacionales, como factor de coordinación hacia el cambio. El aprendizaje se orienta hacia el logro de: mentalidad innovadora, organización de procesos, capacidad reflexiva, estructura abierta al cambio”

El nuevo mecanismo de aprendizaje empresarial se transforma en la confianza que se sustenta en una creatividad contingente. La empresa actual tal como lo señala Rafael Echeverría (2008, pp. 130,131):

“descansa en su reserva de conocimiento. Pero tal conocimiento no se encuentra en la capacidad de acción individual de sus miembros, aunque éste es sin duda un aspecto importante. Dicho conocimiento, se encuentra también en su estructura. Lo encontramos, por ejemplo, en sus tecnologías, en sus prácticas de trabajo conjunto y en sus procesos.”

La dinámica competitiva del mundo de los negocios obliga al empresario aun siendo PyME a ser pionero del futuro como lo señala Echeverría (2008, p. 139): “El papel de la innovación y el aprendizaje será determinante en la empresa que hoy vemos emerger.”

Metodología de trabajo

La misma se realizó a través del diseño de una investigación explorativa, no experimental, transversal- descriptiva, las unidades de análisis fueron empresarios de las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Río Gallegos seleccionando aquellas con características de alto nivel de visión y crecimiento empresarial las que a partir de sus experiencias posibilitan un aprendizaje empresarial basado en innovación, creatividad y desarrollo tecnológico. Para ello se hizo eje en los aspectos estratégicos señalados precedentemente.

Las variables de innovación y creatividad de las PyMEs de Río Gallegos fue abordado desde los conceptos obtenidos por los informantes calificados, según el Know-How y las

competencias distintivas (*core competence*) de los empresarios que generan valor y sinergia en la localidad con sus emprendimientos.

El trabajo de investigación se sustentó en: fuentes primarias se realizaron entrevistas, encuestas semi estructuradas a diferentes empresarios PyMEs con heterogéneas actividades económicas provenientes del sector primario, secundario y terciario.

Las fuentes secundarias se sustentaron en: base de datos locales, investigaciones realizadas sobre el tema, bibliografía específica e informes de distintos sectores.

Se efectuó una evaluación de la información, análisis de los resultados y presentación del modelo adecuado para las PyMEs locales.

El trabajo de campo consistió en el estudio y análisis previo a través de fuentes secundarias sobre el sector de las PyMEs a fin de obtener la información y poder posteriormente seleccionar a los emprendedores que con diferentes características puedan ajustarse al objeto de estudio. En tal sentido se hizo un recorrido por diferentes autores reconocidos los que se citan y obran en la bibliografía consultada.

A tal fin se pre-seleccionaron 34 (treinta y cuatro) empresas PyMEs identificadas de interés para el trabajo de investigación, analizando las características y representatividad de cada una de ellas teniendo en cuenta datos de antigüedad, cantidad de empleados, entre otros que arrojan información sobre planeamiento estratégico, innovación, desarrollo tecnológico, recursos humanos necesarios para el objeto de este análisis.

Tabla 1
Empresas PyMEs relevadas según antigüedad y cantidad de empleados

Cantidad de Empleados	Antigüedad de la Empresa					NS/NC	Total	%
	5	6-10	11-20	21-30	> 30			
hasta 10	2	2	4	2	1	1	12	35%
11 a 20	1	3	1		2		7	21%
21 a 50	1	1			3	1	6	18%
51 a 200			2				2	6%
> 200				1			1	3%
NC/NS	1	1	2	1	1		6	18%
Totales	5	7	9	4	7	2	34	100%

Fuente: Elaboración Propia

Con la muestra tomada en la localidad se procedió a invitar a los empresarios PyMEs seleccionados mediante el contacto con los fundadores, dueños de empresas, gerentes o encargados mediante carta de presentación a fin de explicando las características de la investigación, invitándolos en primera instancia a completar una encuesta electrónica preparada a tal fin y diseñado por el equipo de investigación.

Una vez obtenidas las respuestas se procedió al análisis de la información obtenida, se utilizaron como recursos planillas Excel y se realizaron diferentes cuadros, gráficos y un análisis de las variables identificables y medibles a fin de extraer la información necesaria para el objeto de estudio que permitió analizar además del grado de innovación, la gestión en planificación estratégica y recursos humanos.

Posteriormente se seleccionó a aquellos empresarios en los que se observaba alto nivel de acción empresarial y visión creativa para efectuar las entrevistas de profundidad. Este enfoque se realizó teniendo en cuenta la matriz de Jorge Hermidas (1994) que clasifica las distintas características del empresario según sus concepciones culturales. Así define en cuatro categorías: burocráticas, soñadoras, rutinarias, innovadoras.

Las burocráticas son empresas con poca visión creativa y bajo grado de acción, poseen mentalidad agricultora ya que utilizan métodos convencionales identificados con el agricultor tradicional, hacia adentro señala Fresco (2015, p. 17), “todo lo hacen dentro del fenómeno Tradición- Dirección”

Las empresas soñadoras poseen alto grado de visión creativa y bajo grado de acción empresarial. Se identifican como cazadoras, pero no poseen fuerza para hacer. Generalmente invierten tiempo en proyectos que nunca se concretan.

Las rutinarias bajo grado de visión creativa y alto grado de acción. Su mentalidad es agricultora y por lo general hacen “más de los mismo”. Todas sus decisiones las define el dueño, su principal objetivo es mantener y conservar lo fundado. Lleva adelante lo urgente y posterga lo importante con tareas rutinarias. No piensan en el cambio porque siempre les falta tiempo.

Las innovadoras poseen alto nivel de visión creativa y alto nivel de acción empresarial. Tienen particularidades distintivas con mentalidad que opera en la nueva lógica de negocios el precio, la calidad y el servicio al cliente no son ventajas competitivas sino se transforman en

condiciones indispensables para competir. Su ventaja es la velocidad frente al cambio y la adaptación a los requerimientos de la realidad.

Ello permitió diferenciar las particularidades que poseen las empresas y adaptarlas al contexto local.

La información secundaria además de la bibliografía propia de esta investigación se ha acudido a información obtenida y proporcionada por la CCIARG (Cámara de Comercio Industria y Afines de Rio Gallegos) y a partir de ella fue posible la selección y muestreo de empresas PyMEs. Con dicha información se procedió a realizar el trabajo de campo conforme se mencionara precedentemente.

Empresarios que innovan

Los empresarios que innovaron son aquellos que crearon nuevos productos, nuevos procesos, nuevas formas de comercialización y se desarrollaron tecnológicamente, escuchando al cliente como base para su crecimiento. Los empresarios PyMEs que crecen y son competitivas acuden a las herramientas de planificación estratégica, al cambio y al desarrollo humano.

Las PyMEs locales que lograron saltos cuantitativos dominan una cultura innovadora, mentalidad cazadora y creativa la que puede ser transferida a las PyMEs rutinarias en tiempos de “veloflexibilidad” si éstas deciden cambiar su accionar.

El estudio, nos permite identificar que existe en algunos empresarios suficiente sinergia para generar innovación y creatividad en nuevos procesos, nuevos productos, métodos, sistemas y nuevas ofertas hacia el mercado que opera. Si bien no son muchos los que se destacan en un mercado reducido como es Rio Gallegos, se puede observar que estos empresarios, poseen éxito empresarial y se diferencian del resto por cuanto utilizan herramientas de planificación estratégica la que está implícita y no explícita como debería darse en materia de gestión de empresas, pero ello cambia y se modifica a medida que acentúa su crecimiento, se profesionalizan, modifican su cultura rutinaria y aceptan el cambio como base fundamental para su desarrollo, crecimiento y competitividad.

Cabe destacar que el desafío de una nueva lógica en el pensamiento como es la incorporación del conocimiento en innovación, creatividad, desarrollo tecnológico hace más fuerte la cultura del empresario local ya que a partir del mismo desaprende para aprender a aprender, adaptarse, renovarse y ser competitivo junto al capital humano que lo acompaña en su actividad.

La mayor parte de los empresarios locales poseen características de empresas rutinarias, estancadas, que se tornan vulnerables ante un entorno cambiante. Sin embargo, se encuentran otros empresarios dispuestos a contar sus historias y sus prácticas que crecen a pesar de un estado deficitario, colapsado, endeudado y limitado a cumplir solo con el pago de la nómina salarial.

Los empresarios innovadores entrevistados no esperan salvarse con el Estado o con las compras de grandes empresas, como las petroleras o mineras que operan en el ámbito de la Provincia.

De la muestra analizada solo el 26% de empresarios realizaron encuestas de satisfacción a clientes, lo cual en el caso de la innovación es positivo en cuanto se trate para introducir un nuevo producto (bien o servicio), o significativamente mejorado, un proceso, un nuevo método de comercialización o un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores. Una característica común a todos los tipos de innovación es que deben haberse introducido en el mercado. No obstante, quienes lo hacen analizan como principal fuente de información los gustos y preferencias de los clientes actuales y potenciales los que representan oportunidades para ellos.

El 30% de los empresarios analizados consideran que los recursos humanos forman parte de la estrategia empresarial, los consideran una fortaleza y valiosos para el crecimiento. Si bien no tienen creada o implementada el área, en este tamaño de empresa el rol de formación y desarrollo de los mismos se encuentra estrechamente ligada al dueño, gerente o encargado de la PyME. El 65% de las relaciones de los empleados se produce con los dueños y solo un 17% lo realiza directamente con mandos medios.

Tabla 2
Estrategia empresarial Recursos Humanos

Estrategia empresarial Recursos Humanos.	Motivación	Capacitación	Trabajo en equipo
Un recurso valioso para adaptar y modelar en la empresa	11	10	11
Una oportunidad para asociarlos al objetivo de la firma	3	2	3
Una posibilidad de crecimiento empresarial	5	5	5
Ninguna de las anteriores	8	6	10
No responde	7	11	5
Total de empresas	34	34	34

Fuente: Elaboración Propia

A medida que la PyME crece en visión empresarial estima indispensable contar con recursos humanos calificados, el 30 % exige estudios como requisitos para el ingreso y un 18% requiere formación terciaria y/o universitaria. Del universo analizado 3/4 de ellos realizan capacitaciones en procesos y la fundamental en ventas, en funciones administrativas y contables. El 17% capacita en técnicas de productos y un 7% lo hace en liderazgo y trabajo de equipo.

Tabla 3
Formación y Capacitación de Recursos Humanos

Formación Capacitación empresarial						
Formación	Primaria	Secundaria	Superior	Otros	No responde	Total
	2	10	2	11	9	34
Capacitación	Externa	interna	Interna y Externa	No aplica	No responde	Total
	11	6	2	15	0	34

Fuente: Elaboración Propia

Los empresarios consideran importante la innovación para sostenerse en el mercado que operan, pero solo un universo del 17% lo estima importante para su PyME. Quienes así lo hacen traspasan barreras geográficas. La creatividad que introducen en sus acciones empresariales no solo es escuchar al cliente sino a sus talentos, es decir a sus colaboradores.

Las empresas locales que desarrollaron un proceso de transformación y cambio manifiestan interés en la ola digital. Sus innovaciones se hacen con el uso de las Tecnología de Comunicación e Información o utilización de redes sociales para la empresa o procesos de mejora en la prestación de servicios. Estos son los que tienen conciencia que su mercado se extenderá hasta donde sean capaces de llegar con sus comunicaciones.

Conclusión

El análisis de los resultados comprueba la hipótesis de trabajo “el desarrollo de una cultura de innovación, creatividad y desarrollo tecnológico mejora la competitividad de las PyMEs, lo cual conduce a su crecimiento, desarrollo y sustentabilidad.”

Contar con PyMEs relativamente jóvenes cuyo promedio de existencia alcanza 20 años representa un segmento muy importante para apoyar la viabilidad en el proceso de crecimiento y el cambio de una cultura orientada a procesos de innovación, con responsabilidad central para la creación de empleo, de allí la necesidad que sean eficientes y eficaces.

La dinámica actual de la actividad económica provincial y los problemas complejos que posee no contribuyen a un desenvolvimiento adecuado para generar procesos genuinos de inversión, mejora de la productividad y creación de empleo, tan deseable como necesario para que la región desarrolle el sector empresarial y su economía.

Lo expresado resulta claramente visible al no desarrollar y difundir políticas de desarrollo hacia el emprendedorismo, la innovación, creatividad y desarrollo tecnológico aun cuando existen líneas de financiamiento a nivel nacional que permitirían mejorar las competencias de aquellos empresarios que continúan sus prácticas por prueba o error.

El marco teórico específico permitió la confrontación de la información recopilada mediante diferentes métodos como encuestas, entrevistas, análisis de datos, información secundaria cuyos resultados nos permiten obtener una caracterización del grado de innovación, creatividad y desarrollo tecnológico en las PyMEs locales.

El estudio realizado nos permite aseverar que el 85% de las PyMEs investigadas pertenecen al sector terciario y el 15% al sector secundario de la economía. Es decir que hay más empresas de servicios que productivas.

La evolución de la PyME local según el ciclo de vida en que se encuentre permite señalar que a medida que ésta evoluciona e introduce cambios en su estructura y organización es más apta a generar procesos de innovación, creatividad y desarrollo tecnológico.

El 18% del empresariado local considera que el capital humano es un recurso valioso y crítico para una ventaja competitiva. Considera que es importante la formación en sus recursos humanos exigiendo estudios terciarios y/o universitarios. Estos poseen estrategia empresarial, visión y proyección en su crecimiento.

En este contexto, confrontando la realidad local con las exigencias que requiere el mundo empresario podemos indicar que las PyMEs de la ciudad de Rio Gallegos necesitan gestionar más procesos de innovación, creatividad, desarrollo tecnológico para no condicionar su crecimiento. Para ello deberá asignar recursos necesarios que sean considerados inversión y no gasto.

Profundizar esta investigación en los empresarios que se transforman e innovan y toman como cultura al cambio nos permitirá reconocer el modelo adaptado por otros empresarios locales cuyas empresas se encuentran estancadas o que simplemente sobreviven.

Bibliografía

Carballo Roberto (2003). *En el espiral de la Innovación*. Madrid. España. Ediciones Diaz de Santos.

Cleri Carlos (2007). *El libro de las Pymes*. Buenos Aires. Argentina. Editorial Granica.

Corma Canós Francisco (2013). *Innovación, innovadores y empresa innovadora*. Madrid. España. Ediciones Diaz de Santos.

Echeverria Rafael (2008). *La empresa Emergente*. Buenos Aires. Argentina. Editorial Granica.

Etkin Jorge Capital (2007) - *Capital social y valores en la organización sustentable*. Buenos Aires. Argentina. Editorial Granica.

Escorsa Castells Pere, Valls Pasola Jaume (2005) 2da Edición. *Tecnología e Innovación en la empresa*. Madrid. España. Ediciones Alfaomega.

Fresco Juan Carlos (2005) - *El proceso de transformación y cambio en las organizaciones*. Buenos Aires. Argentina. Editorial IMR Consulting Group.

Fresco Juan Carlos, Villegas Rita (2015). *Cultura y cambio organizacional en las PyMEs de Río Gallegos*. Rio Gallegos. Argentina. Universidad Nacional de la Patagonia Austral.

Hermida Jorge, S. R. (1994). *Administración y Estrategia*. Buenos Aires. Argentina. Editorial Macchi.

Irigoyen Horacio A., Puebla Francisco A. (1997). *Pymes su economía y organización*. Buenos Aires. Argentina. Editorial Macchi.

Katika Eduardo (2003). *Introducción a la creatividad*. Buenos Aires. Argentina. Ediciones Innovar. Escuela de innovación de Buenos Aires.

Levy Alberto (2007). *Estrategia, cognición y poder*. Buenos Aires. Argentina. Editorial Granica.

Martinez Llanea, D. V. (2019). *La gestión del talento humano con base en la innovación y con influencia de la cultura organizacional empresaria. El caso de las PyMEs de Río Gallegos*. Rio Gallegos. Argentina: Universidad Nacional de la Patagonia Austral

PONTI Franc (2010)- *Los siete movimientos de la Innovación*. Buenos Aires. Argentina. Grupo Editorial Norma.