

**DESARROLLO Y  
GESTIÓN EMPRESARIAL  
DEL BANCO BBVA  
ESTRATEGIAS DE  
COMPETITIVIDAD**

**Estela Gabriel, Angélica<sup>1</sup>;  
Otiniano Gomes, María<sup>1</sup>;  
Otiniano Sandoval, Jean Carlos<sup>1</sup>;  
Valle Colchao, Manuel<sup>2</sup>**

---

1 Estudiantes de Administración de la Universidad Privada Antenor Orrego

2 Docente de la Universidad Privada Antenor Orrego

## Resumen

El sistema bancario se ha convertido en una de los sistemas con más desarrollo en el país, involucrando aspectos como la evolución de la gestión empresarial, encargadas de conectar el ahorro y la inversión entre las familias, empresas u otras instituciones. El modelo de negocio de BBVA ha permitido diferenciarse en ese sector financiero. Se determinó, como objetivo general, analizar el nivel de desarrollo y la forma de gestión empresarial del Banco BBVA. Para lograr el objetivo planteado se utilizó, como metodología, la epistemología fenomenológica, mediante un estudio de caso simple, sustentada teóricamente en las estrategias de competitividad y en la economía de los costos de transacción. El estudio concluye que el tipo de gestión empresarial del Banco BBVA, que optó por la diferenciación como estrategia competitiva y el contrato como estructura de gobernanza, se ve reflejado en los indicadores de rentabilidad.

**Palabras claves:** Gestión empresarial, sistema bancario, competitividad, atributos de transacción, estructura de gobernanza

## Abstract

The bank system has become in one of the systems with more development in the country, involving aspects such as the evolution of business management, in charge of connecting the saving and the investment in the families, companies and other institutions. The kind of business model of BBVA Bank has made it possible to differentiate itself in this financial sector. The aim of this article is analyze the development level and the kind of business management of the BBVA bank. To achieve the aim of the study, it was used the phenomenological epistemology through a simple case study, based theoretically in the competitiveness strategies and in the transaction costs economy. The case study concludes that; the kind business management of BBVA Bank, the differentiation as a competitiveness strategy and the contract as a governance structure, reflects important profitability KPI's.

**Keywords:** business management, competitiveness, transaction, attributes governance structure

## I. Introducción

Los estados de libre comercio y la globalización han obligado a los gerentes a cambiar la mentalidad e incluir su desarrollo a la gestión empresarial, lo que implica no solo pensar en el contexto macroeconómico y la megagerencia, sino también en motivar e involucrar activamente al capital humano en la innovación y proyección para crear empresas más competitivas en el mercado internacional. El futuro es hoy y el país necesita gerentes innovadores para liderar el cambio (Berghe, 2016).

Chiavenato (2001) define la gestión empresarial como "el proceso de planear, organizar, integrar, direccionar y controlar los recursos (intelectuales, humanos, materiales, financieros, entre otros) de una organización, con el propósito de obtener el máximo beneficio o alcanzar sus objetivos".

Un caso ejemplar y que demuestra lo antes mencionado es el BBVA. Según Alloza (2004), la marca experiencia de BBVA es un modelo que supera la gestión tradicional de la marca al integrar los tres principales activos intangibles: marca, cultura y reputación corporativa; y cuyo objetivo es que cada uno de los múltiples contactos que mantiene el cliente con la entidad se convierta en una experiencia única y diferencial.

Si la organización desarrolla exitosamente productos y/o servicios ampliamente reconocidos existe la posibilidad de crecimiento sostenible del negocio (Peralta, 2013), que se ve reflejada en los indicadores de rentabilidad: (a) Rentabilidad Financiera (ROE): Sintetiza que, tras el estudio de las rentabilidades, viene una cuestión importante, el apalancamiento financiero o el efecto palanca. Esto hace referencia a la deuda y, en concreto, sobre si es mejor endeudarse para comprar nuevas máquinas o muebles para nuestro negocio o si, en cambio, es preferible hacerlo con dinero ahorrado. La mayoría suele preferir hacerlo mediante el dinero propio y así evitar endeudarse; (b) Rentabilidad de los Activos (ROA): Es la relación entre el beneficio logrado en un determinado período y los activos totales de una empresa. Se utiliza para medir la eficiencia de los activos totales de la misma, independientemente de las fuentes de financiación utilizadas y de la carga fiscal del país en el que la empresa desarrolla su actividad principal. (c) Rentabilidad de las Ventas (ROS): Es una ratio que resulta de dividir la utilidad neta después de impuestos por las ventas netas de la empresa (después de devoluciones y descuentos). La ROS indica el rendimiento de dichas ventas.

Sin embargo, el crecimiento sostenible se debe al nivel de competencia de la compañía y está influenciado por fuerzas que alteran el microentorno, y el comercio electrónico no es la excepción. Estas fuerzas operan en el entorno inmediato de una organización y afectan en la habilidad de esta para satisfacer a sus clientes y obtener rentabilidad; generando competitividad en el sector (Porter, 1979). Estas fuerzas son: (1) Rivalidad entre las empresas, (2) Poder de negociación de los clientes, (3) Poder de negociación de los proveedores, (4) Amenaza de los nuevos competidores entrantes y (5) Amenaza de productos sustitutos.

Según Alloza (2004), los beneficios tangibles de los productos, la calidad del servicio son elementos necesarios pero no suficientes para las empresas, las instituciones, e incluso los países que compiten en un entorno en el que se hace imprescindible buscar nuevas formas de diferenciación que ofrezcan crecimiento y valor para todos los *stakeholders* o públicos de interés (la sociedad, los consumidores, los empleados, los accionistas, los medios de comunicación, las administraciones públicas y los reguladores). Es decir, las empresas establecen estrategias competitivas para crear una posición competitiva dentro de un sector. Según Porter (1980) las estrategias pueden ser: (a) estrategia de liderazgo global en costos, (b) estrategia de diferenciación y (c) estrategia de enfoque o concentración (segmentación o especialización).

Por otro lado, la hipótesis básica de la teoría de los costos de transacción es aquel pago adicional al precio del bien o servicio adquirido en que se incurre al hacer un intercambio económico. En las economías de mercado, la racionalidad económica sugiere que la supervivencia de empresas, instituciones e instrumentos financieros se relaciona con los costos de transacción, por lo que las instituciones y los instrumentos que sobreviven son los que tienen los costos de transacción más bajos. Entonces las organizaciones que gozan de una actividad son las que minimizan los costos de transacción y dependen de distintos atributos. Estos son "incertidumbre", "frecuencia" y "especificidad de los activos" (Williamson, 1996).

La incertidumbre es el desconocimiento de los eventos futuros y tiene tres aspectos: la incertidumbre ligada a lo contingente, la que se origina por la falta de comunicación y la que se debe a situaciones de comportamiento en relaciones de interdependencia. Este último caso es considerado relevante en la elección de la estructura de gobernanza pues está relacionada con la opción de integración vertical (Williamson, 1993, citado por Ordoñez, 2009).

La frecuencia de la transacción es uno de los atributos que predetermina la elección de la estructura de gobernanza y el grado de conocimiento que las partes poseen entre sí. Se generan procesos de creación de confianza y prestigio que en la continuidad plantean los compromisos creíbles y economiza los costos de transacción (Williamson, 1993, citado por Ordoñez 2009).

Finalmente, el activo específico es el determinante principal en la elección de la estructura de gobernanza. Se entiende por activos específicos como aquellos activos que no pueden ser reutilizados sin una sensible pérdida de valor. Cuanto más específico sea un activo, mayor será el riesgo, su pérdida de valor y costos de transacción. Este es uno de los más importantes atributos de la transacción; mientras más alto sea, convierte un negocio de alimentario en una especialidad, con altos costos y altas ganancias (Williamson, 1993, citado por Ordoñez, 2009).

Teniendo esto en cuenta se consideró plantear como objetivo general de la investigación analizar el nivel de desarrollo y la buena gestión empresarial del Banco BBVA. Pues se entiende que esto ha llevado a que, en la actualidad, el Banco BBVA sea competitivo en el mercado bancario; quedando demostrada a través de la aplicación de: (1) Analizar los indicadores de rentabilidad como son ROE, ROA, ROS; (2) Identificar las estrategias que generan una posición competitiva en el sector, y (3) Definir las transacciones con los actores que intervienen en la cadena empresarial.

## II. Material y método

El tipo de investigación fue la epistemología fenomenológica. El criterio fenomenológico fue propuesto por Peterson (1997). Según este autor, el conocimiento fenomenológico se deriva de un proceso iterativo que es a la vez inductivo y deductivo. El investigador debe observar la situación real y las acciones tomadas y le agrega el significado a través de la clasificación y de la acción, sus causas y sus resultados. Esta puede luego compararse con otras situaciones de decisión.

Entre los métodos preferidos para conducir una investigación fenomenológica se encuentran –de manera no excluyente– los de tipo cualitativo: estudios de caso, análisis de archivo, entrevistas y encuestas semiestructuradas o totalmente estructuradas, y los de tipo cuantitativo: ensayos de campo, análisis de incidentes críticos, técnicas de grilla de repertorio, análisis por clúster, análisis factorial y análisis conjunto (Dulce, 2008).

En relación con esto, diversos autores definen a una investigación del tipo cualitativa como aquella que tiene como objetivo proporcionar mayor información con relación al problema,

refinar las ideas o incluso proporcionar una nueva comprensión del problema en estudio (Auerbach y Silverstein, 2003). Mientras la investigación cuantitativa se define como la que tiene por objeto describir las características de cierto fenómeno o de una población, y también descubrir las relaciones entre las variables descritas.

Ambos abordajes son utilizados para el análisis de estudios de caso que posteriormente definirán estrategias a ser adoptadas por metodologías, como la del planeamiento estratégico para los sistemas productivos (Neves *et al.*, 2011).

Todo ello permitió desarrollar la investigación con el propósito de conocer el nivel de desarrollo y la buena gestión empresarial del Banco BBVA como estrategia de competitividad en el sector financiero.

## III. Resultados

### 3.1. INDICADORES DE RENTABILIDAD – ROE/ROA/ROS

A continuación, mediremos los índices de rendimiento que nos servirá para determinar la efectividad de la administración del banco peruano BBVA Continental para controlar sus costos y gastos; entre los indicadores de rentabilidad por evaluar está el ROE (rentabilidad sobre recursos propios), ROA (rentabilidad de los activos) y el ROS (rentabilidad de las ventas); en este último, cuando hablamos de ventas nos referimos a las colocaciones ya que estamos haciendo la evaluación a una entidad financiera.

#### a) ROE - Rentabilidad de los recursos propios

Como podemos ver en la tabla 1, el ROE del BBVA Continental es de 19% y 18% en los años 2016 y 2017, respectivamente. Hay una disminución de 1%, lo cual representa muchos millones de soles de los recursos propios de esta gran entidad financiera. Como estrategias para mejorar este indicador sugerimos evaluar la tasa de interés que se le da a los clientes corporativos ya que en ocasiones, porque son clientes potenciales, se les disminuye la tasa de interés. Otra estrategia que podría funcionar es darle más énfasis en incentivar a los clientes que coloquen su dinero en una cuenta de ahorro fijo por un periodo de medio año, un año, dos años y así, dependiendo del monto, y manejar una tasa de interés considerable tanto para el cliente como para la entidad financiera.

Tabla 1: ROE BBVA 2016 -2017 (millones de soles)

Año	2016	2017
Utilidad Neta	1338	1387
Patrimonio Total	6989	7660
ROE	19%	18%

Fuente: Asociación de Bancos del Perú.  
Elaboración: Propia

#### b) ROA - Rentabilidad de los activos

Con respecto al ROA del BBVA Continental vemos que tuvo un incremento del año 2016 al año 2017 de 1.70% y 1.81% respectivamente (ver tabla 2). Para mejorar este indicador podríamos optimizar el manejo de inventarios con respecto a la entidad financiera sería a los créditos que se da durante el año.

**Tabla 2: ROA BBVA 2016 -2017 (millones de soles)**

Año	2016	2017
Utilidad Neta	1338	1387
Activos Totales	78629	76591
ROA	1.70%	1.81%

Fuente: Asociación de Bancos del Perú.  
Elaboración: Propia.

**c) ROS - Rentabilidad sobre ventas**

Por último y no menos importante el ROS del BBVA vemos que tuvo un incremento del año 2016 al año 2017 de 26.69% y 31.67%, respectivamente, como se muestra en la tabla 3; con la intención de mejorar este indicador, se podría aumentar la cartera de clientes corporativos y también empezar a enfocarse en nuevos créditos a pequeñas y medianas empresas.

**Tabla 3: ROA BBVA 2016 -2017 (millones de soles)**

Año	2016	2017
Utilidad Neta	1,338	1,387
Ingresos por ventas	4,506	4,380
ROS	29.69%	31.67%

Fuente: Asociación de Bancos del Perú.  
Elaboración: Propia.

**3.2. POSICIÓN COMPETITIVA EMPRESARIAL - CRUZ DE PORTER**

La cruz de Porter del BBVA nos indicará cómo se encuentra en el sector bancario y cómo este repercute en las operaciones del banco. Siendo estos factores externos, se deben identificar para poder contrarrestar alguna amenaza o riesgo eventual que pueda presentarse.

**Figura 1: Cruz de Porter**



Fuente: Michael Porter, 1979

### A) Primera fuerza: Rivalidad entre competidores existentes

Aquí podemos observar la división de las empresas dedicadas a los distintos sectores; en primer lugar, tenemos la Banca Múltiple que representa el 89.36% de participación del mercado siendo BBVA participante en este sector con el 24.5% de la cartera total de créditos. Entre los principales competidores tenemos al Banco de Crédito del Perú, Interbank, Scotiabank, Banco Financiero, etc. Los competidores más fuertes son el BCP, Interbank y Scotiabank.

Figura 2: Número de Empresas vs Tipo de Operación

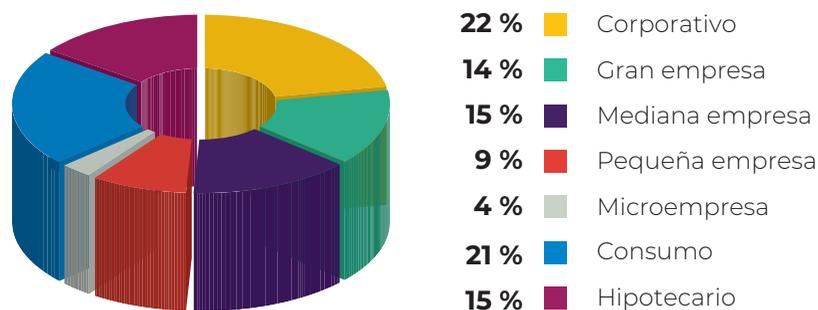
Empresas de Operaciones Múltiples	Número de Empresas	Activos a Agosto 2018	
		Monto (\$/ Millones)	Participación (%)
Banca Múltiple	16	368 897	89,36
Empresas financieras	11	14 048	3,40
Cajas municipales (CM)	12	25 724	6,23
Cajas rurales de ahorro y crédito (CRAC)	6	1 857	0,45
Entidades de desarrollo de la pequeña y microempresa (Edpyme)	9	2 279	0,55
<b>TOTAL</b>	<b>54</b>	<b>412 805</b>	<b>100</b>

Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros, agosto 2018

### B) Segunda fuerza: Amenaza de los nuevos competidores

Respecto a la amenaza de nuevos competidores tenemos que observar la estructura de créditos del sector, en donde tenemos a los créditos corporativos, de gran empresa, de consumo e hipotecarios, lo cual representa más del 72% y lo convierte en el sector principal al cual se abocan los bancos. Pero no solamente a ellos les parece atractivos este sector, también existen cajas municipales, como Caja Huancayo que están ingresando al sector de consumo y al hipotecario, y también financieras como Efectiva o CrediScotia que están ingresando al sector consumo en el sector de electrodomésticos. Entonces se puede inferir que la amenaza de nuevos competidores es alta debido al gran atractivo de los sectores a los cuales se dirigen los bancos.

Figura 3: Sistema Financiero: Estructura de los Créditos Directos



Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros, agosto 2018

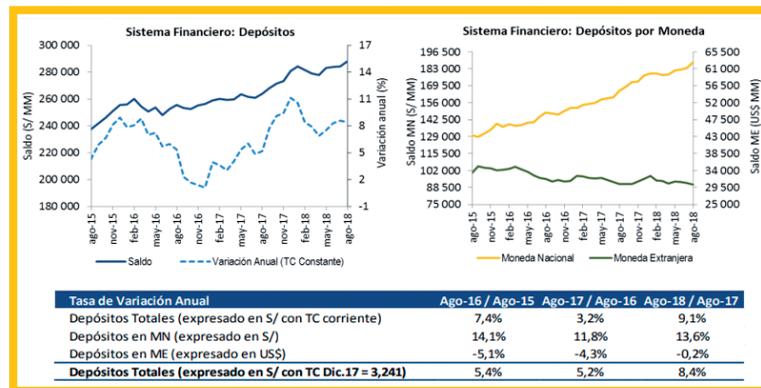
### C) Tercera fuerza: Amenaza de productos sustitutos

En base a los productos sustitutos tenemos a los productos que ofrecen las financieras, que representarían los mismos productos, pero enfocándose a otro sector de la población, por ejemplo, créditos para personas que no cuentan con ingresos formales pedirían un crédito en una microfinanciera, aquí las personas que ya cuentan con créditos, al ver que no cuentan con disponibilidad crediticia en los bancos pueden migrar a los productos que ofrecen las micro financieras.

### D) Cuarta fuerza: Poder de negociación de los proveedores

Siendo los proveedores de los bancos los ahorristas que captan, a cambio de una tasa pasiva. Tenemos que observar si es que BBVA cuenta con muchos ahorristas disponibles y para eso analizaremos los depósitos. Aquí podemos apreciar que los depósitos se están incrementando cada vez más, por lo cual se puede decir que el poder de negociación de los proveedores no es alto, porque cada vez más aumenta el número de estos; ver figura 4.

Figura 4: Sistema Financiero: Depósitos vs Depósitos por Moneda



Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros, agosto 2018

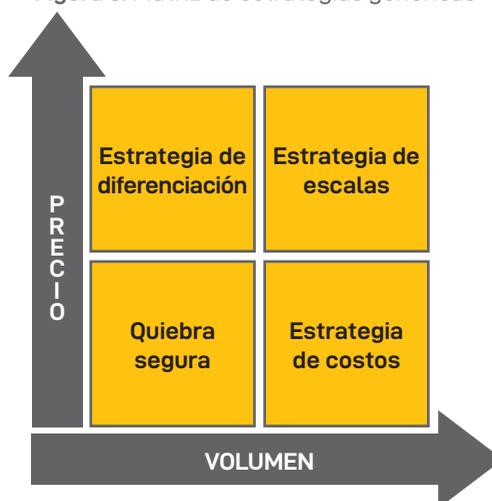
### 3.3. ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL – ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER

Hoy en día el BBVA tiene diferentes objetivos estratégicos como son la búsqueda del máximo beneficio, el incremento de cuota de mercado, o el aumento del éxito competitivo dentro del sector bancos y financieras. Cada año el BBVA Continental establece estrategias dentro de su empresa.

#### A) Estrategias genéricas de Porter

En este apartado vamos a identificar en que parte de la matriz de estrategias genéricas se encuentra el BBVA Continental según los datos obtenidos en la memoria anual, a continuación, veremos una matriz general de las estrategias genéricas que hemos plasmado con cuatro escenarios donde los drivers que dan origen a los negocios son el volumen y el precio. Veamos el cuadrante "Estrategia de Diferenciación"; es aquí donde se encuentra el BBVA Continental, pues ya que no tiene un alto índice de colocaciones en créditos personales o pequeños créditos sino en clientes corporativos (figura 5).

Figura 5: Matriz de estrategias genéricas



Fuente: Michael Porter

## B) Posicionamiento como factor de actividad

### Diseño y tecnología:

- Materializan con precisión los requerimientos del cliente.
- Para BBVA invertir en I+D+i sigue siendo rentable.
- Las políticas generales son valoradas de forma positiva por los clientes.

### Marca y prestigio

- Ayuda a ganar más cuota de mercado.
- Para BBVA tener una marca fuerte es una ventaja.

### Rapidez

- Con respecto a la estimación de créditos hipotecarios, vehiculares, otros.
- Están innovando en cuanto a nuevos conceptos de créditos y sobre todo en las políticas generales.
- Atención al cliente a través de varias plataformas.

## C) Liderazgo en diferenciación

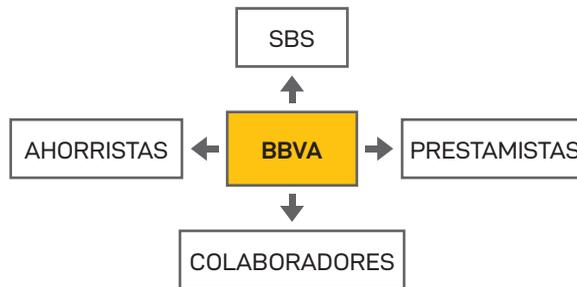
Esta cualidad única puede apoyarse en todo tipo de características: diseño, atributos técnicos, desempeño, atención al cliente, rapidez de entrega, oferta de servicios complementarios, etc.

### 3.4. ESTRATEGIAS DE GOBERNANCIA EMPRESARIAL – ECONOMÍA DE COSTOS DE TRANSACCIÓN

La posición competitiva empresarial del Banco BBVA se determinó Alto grado de confiabilidad por parte los ahorristas debido a su calificación A+ en el sistema bancario peruano, a través de esto se captan mayores ahorristas pagándoles una tasa más barata que el mercado y el margen se amplía muchísimo. Antes de definir las transacciones con los principales actores que intervienen en la cadena empresarial del BBVA.

Aquí podemos observar que son cuatro los actores que intervienen directamente en las operaciones del BBVA como regulador tenemos a la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) siendo un grupo de interés importante, también tenemos a los Ahorristas los cuales brindan su dinero al banco a través de sus depósitos, por el otro lado tenemos a los prestamistas que piden dinero al banco a través de préstamos y por último a los colaboradores que son el activo más importante para las operaciones bancarias, figura 6. Por lo cual tenemos que tener identificado correctamente a estos actores para la creación de las estrategias de gobernanza empresarial.

Figura 6: Actores que intervienen en la cadena empresarial del BBVA



Fuente: Elaboración propia

En el cuadro 1, se logró caracterizar cada atributo de la transacción; como la frecuencia, incertidumbre y activo específico; entre los prestamistas y BBVA.

Cuadro 1: Caracterización de los Atributos de la Transacción

<b>Frecuencia</b>	La frecuencia es muy alta debido a que los prestamistas siempre solicitan crédito a esta entidad bancaria.
<b>Incertidumbre</b>	Es relativamente baja debido a que el sistema monetario peruano es sólido, por lo tanto, el riesgo es muy bajo
<b>Activo específico</b>	Dinero que se capta y se coloca

Fuente: Elaboración propia

Como complemento al análisis de los Atributos de la Transacción, en el cuadro 2 se presenta el análisis de la Estructura de Gobernanza (Mercado Spot, Contrato, Integración Vertical), entre los prestamistas y BBVA.

Cuadro 2: Caracterización de la estructura de gobernanza

<b>Mercado spot</b>	No recomendado
<b>Contrato</b>	Es el más usado por el banco debido a la que asegura el pago futuro del activo específico es decir el dinero prestado
<b>Integración vertical</b>	No recomendado

Fuente: Elaboración propia

En general, para una mejor alineación de la relación entre los prestamistas y BBVA de estructura de gobernanza empresarial con la finalidad de reducir los costos de transacción se puede decir que; ante una frecuencia de nivel alto; incertidumbre, bajo y activo específico (dinero), alto; la mejor estructura de gobernanza para el BBVA Continental es el contrato debido a que con esto asegura el pago del bien futuro.

## IV. Conclusiones

- El desarrollo y gestión empresarial ha evolucionado grandemente en el banco. Con la aplicación de indicadores de rentabilidad pudimos analizar en el BBVA que el ROA tuvo un incremento del año 2016 al año 2017 de 1.70% y 1.81% respectivamente. Como estrategia de mejora de este indicador se debe reformar el manejo de los inventarios; en la entidad financiera podría ser los créditos que se da durante el año.
- Respecto al ROE del BBVA fue de un 19% y 18% en los años 2016 y 2017 respectivamente, es decir, disminuyó un 1% (muchos millones de soles de los recursos propios de esta gran entidad financiera). Como estrategia para mejorar este indicador se sugiere evaluar la tasa de interés que se le da a los clientes corporativos, pues en ocasiones, porque son clientes potenciales, se les disminuye la tasa de interés.
- De la misma manera el ROS del BBVA Continental nos muestra que tuvo un incremento de 26.69% a 31.67% entre los años 2016 y 2017. Con el propósito de seguir mejorando este indicador se podría aumentar la cartera de clientes corporativos, y empezar a enfocarse en nuevos créditos a pequeñas y medianas empresas.
- El sistema de gestión empresarial del BBVA ha hecho que sea competitivo en el sector financiero. La estrategia de diferenciación ha permitido que se desarrolle una cartera de clientes corporativos más que de clientes de créditos personales o pequeños.
- El posicionamiento de BBVA permite contrarrestar el poder de negociación que tiene con dos grupos de interés bien identificados en las cinco fuerzas de Porter: los ahorristas (proveedores) y los prestamistas (clientes); a ellos se le debe poner especial atención, ya que de ellos depende el negocio.
- Con tal de reducir los costos de transacción, el BBVA decide optar por la mejor estructura de gobernanza del contrato. Esta permite asegurar el pago por parte de los prestamistas, pues se consideran como un bien futuro.

## V. Referencias bibliográficas

- Alloza, Á. (2004). El caso de BBVA. "La marca experiencia y la reputación corporativa". Revista MK Marketing+Ventas, N° 189. Marzo de 2004, p. 112
- Auerbach & Silverstein (2003). *Qualitative data: An introduction to coding and analysis*. NY: NYU Press.
- Moreno, D. (2018). Inducción a rentabilidad financiera.
- Dulce, E; Senesi, S. y Vilella, F. (2008). *Estructuras de gobernanza, escala productiva y sustentabilidad del negocio de los quesos de oveja en Argentina*. XXXIX Reunión anual de la AAEA, 2° Congreso regional y 2° Congreso rioplatense de economía agraria. 5 al 7 de noviembre del 2008. Montevideo, República Oriental del Uruguay.
- Berghe, E. (2016). *Gestión gerencial y empresarial aplicada al siglo XXI*. 3ª. ed.
- Chiavenato, I. (2001). *Definición de gestión empresarial*. Caracas: Libreros Unidos.
- Neves, M., Trombin, V., Consoli, M., Julca-Briceño, B., Nogueira, J. (2011). "Análisis del sector sucroenergético brasileño bajo un enfoque de planificación estratégica". Revista Agroalimentaria, vol. 17, núm. 32, pp. 29-45. Universidad de los Andes, Venezuela.

- Ordóñez, H. (2000). *Nueva economía y negocios agroalimentarios*. Programa de Agronegocios y Alimentos. Facultad de Agronomía Universidad de Buenos Aires.
- Peralta, J. (2013). *Herramientas para la gestión y costos de los negocios*. Buenos Aires.
- Peterson, C. (1997). La epistemología de los agronegocios: pares, métodos y rigor. Trabajo presentado en el foro de investigación de agronegocios. Columbia: Universidad de Missouri.
- [www.economiasimple.net/glosario/roa](http://www.economiasimple.net/glosario/roa) - ROA definición, conceptos
- [www.finanzasparamortales.es/que-es-la-rentabilidad/](http://www.finanzasparamortales.es/que-es-la-rentabilidad/) - Rentabilidad Financiera
- [www.lifeder.com/diamante-de-porter/](http://www.lifeder.com/diamante-de-porter/) - Cruz de Porter, conceptualización
- [www.pymesyautonomos.com/administracion-finanzas/que-mide-la-relacion-entre-roa-y-roe](http://www.pymesyautonomos.com/administracion-finanzas/que-mide-la-relacion-entre-roa-y-roe) - Concepto de ROE
- [www.wiki-finanzas.com/index.php?seccion=Contenido&id=2012C0493](http://www.wiki-finanzas.com/index.php?seccion=Contenido&id=2012C0493)- ROS conceptos, características