

Metodología para la asociación competitiva y gestión de la calidad en pymes ecuatorianas

Methodology for competitive association and quality management in Ecuadorian pymes



Verónica Cecilia Cabrera González¹, Yelena Maribel Ludeña Rueda²

¹Título de tercer Nivel, Licenciada en contabilidad y auditoría, Contador Público Auditor. Magister en Finanzas. Universidad Metropolitana extensión Machala. Ecuador. Correo electrónico: veronays@hotmail.com

²Título de tercer nivel, Doctora en Contabilidad y Auditoría. Maestría en Auditoría Integral. Universidad Metropolitana extensión Machala. Ecuador. Correo electrónico: yelenamlr@yahoo.es

Recibido: 6 de diciembre 2018.

Aprobado: 10 de junio 2019.

RESUMEN

Las pequeñas y medianas empresas a las que la literatura ha prestado escasa atención hasta la fecha, pero que, sin embargo, suponen un elevado porcentaje del Producto Interno Bruto y acumulan buena parte del empleo generado en las principales economías del mundo, sobre todo en Latinoamérica, presentan dificultades tales como: no poseen una estructura de institución consolidada, debido en gran medida a la falta de normativas específicas que permitan delimitar sus características, condiciones y operabilidad en el ámbito económico y productivo; necesitan perfeccionar sus mecanismos de gestión de la calidad para poder competir en el mercado, ya que el hecho de estar dispersas y con falta de financiamiento crediticio, hace que no se afiancen en su posición y la mayoría no logra mantenerse. Esta investigación se trazó como objetivo: elaborar una metodología, basada en la cooperación o asociatividad de pequeñas y medianas empresas. La misma cuenta con un

ABSTRACT

Small and medium-sized companies to which the literature has paid scant attention to date, but which nevertheless represent a high percentage of gross domestic product, and accumulate a large part of the employment generated in the main economies of the world, especially in Latin America, show difficulties such as: they do not have a structure of a consolidated institution, due largely to the lack of specific regulations that allow defining their characteristics, conditions and operability in the economic and productive sphere; they need to perfect their quality management mechanisms in order to compete in the market, since the fact of being dispersed and with lack of credit financing, causes that they do not consolidate in their position and the majority does not manage to maintain itself. This research was aimed at developing a methodology based on the cooperation or associativity of small and medium enterprises. It has a set of phases and logical steps, and with its application

conjunto de fases y pasos lógicos y con su aplicación se esperan resultados tales como: una mejor participación en los mercados nacionales e internacionales, la reducción de costos de operación, el desarrollo socioeconómico de las regiones, la disminución del desempleo, un mayor impacto en la política industrial del país, así como una mejora en la gestión de la calidad.

Palabras claves: Asociatividad; gestión de calidad; pymes ecuatorianas; competitividad.

it is expected results such as: a better participation in the national and international markets, the reduction of operating costs, the socio-economic development of the regions, the decrease in unemployment, a greater impact on the industrial policy of the country, as well as an improvement in quality management.

Keywords: Associativity; quality management; Ecuadorian pymes; competitiveness.

INTRODUCCIÓN

Actualmente las empresas han tenido que enfrentar una competencia cada vez más agresiva, los consumidores son más exigentes y complejos, la tecnología cambia con gran rapidez, la liberación de los mercados internacionales y la emergencia de los bloques económicos afectan el quehacer de las organizaciones empresariales. Lo anterior exige una alta disposición a nivel de gerencias y administrativos, debido a que todo proceso de cambio o mejora debe ser conducido por los líderes. Una posible solución al fortalecimiento empresarial pudiera ser la asociación de empresas o cooperativización en el sector microempresarial.

La realidad de este sector en el Ecuador, según los censos realizados por el Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC) en los últimos años, es que dicho sector resulta inestable en sus emprendimientos, fundamentalmente, en el comercio y los servicios, lo que hace que no posean una fortaleza en cuanto a financiamiento crediticio.

El objetivo general de este trabajo consiste en elaborar una metodología para la

asociación competitiva y gestión de la calidad en pymes ecuatorianas.

MATERIALES Y MÉTODOS

La presente investigación es de tipo descriptiva. Para la realización de la misma, se emplearon métodos teóricos y empíricos de investigación, tales como:

El método histórico permitió analizar la evolución de la asociación competitiva y la gestión de la calidad en el sector micro empresarial ecuatoriano. Los procedimientos empleados fueron análisis y síntesis.

El método dialéctico se empleó para fundamentar los requerimientos que presenta en la actualidad la asociatividad en busca del fortalecimiento de las capacidades competitivas del sector, así como para concluir acerca de sus potencialidades ante un mercado globalizado y en constante transformación.

El método sistémico se aplicó para evaluar las esferas que condicionan y modelan el desempeño de la Mipyme.

Se empleó el análisis documental en el estudio de las dificultades del sector micro-empresarial en el contexto ecuatoriano, lo que permitió el diseño de una metodología con fases y pasos lógicos, mediante la aplicación del método lógico-analítico.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Antecedentes y estado del arte

Las cooperativas son "sociedades de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas que, sin perseguir finalidades de lucro, tienen por objeto planificar y realizar actividades de trabajos de beneficio social o colectivo, a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros" («Ley del Comercio Justo», 2013).

La cooperativa es una empresa de producción, obtención, consumo o crédito, de participación libre y democrática, conformada por personas que persiguen un objetivo común, económico y social, pero que a diferencia de lo que ocurre en otras empresas, la participación de cada socio en el beneficio es determinado por el trabajo incorporado al objetivo común y no por la cantidad de dinero que haya aportado (Fernández, 2006).

La cooperación en el Ecuador tiene una larga tradición histórica que se remonta a las épocas precoloniales, al constituir un factor importante para el desarrollo organizacional y cultural de su población. En efecto, en el antiguo Quito, hoy República del Ecuador, antes y después de la denominación de los incas y de la

conquista de los españoles, existían formas de cooperación voluntaria de actividades agrarias de beneficio familiar, denominadas: minga, trabajo mancomunado y cambia manos.

Esos antecedentes constituyeron lo que hoy se define como: "...sociedades de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas que, sin perseguir finalidades de lucro, tienen por objetivo planificar o realizar actividades o trabajos de beneficio social o colectivo, a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros" (Coque Martínez, 2002).

En los orígenes y consolidación del movimiento cooperativo ecuatoriano, se pueden distinguir, por lo menos, tres etapas fundamentales:

- La primera se inicia aproximadamente en la última década del siglo XIX, cuando se crean especialmente en Quito y Guayaquil una serie de organizaciones artesanales y de ayuda mutua.
- La segunda comienza a partir de 1937, año en el cual se dicta la primera ley de cooperativas, con el propósito de dar mayor alcance organizativo a los movimientos campesinos, modernizando su estructura productiva y administrativa, mediante la utilización del modelo cooperativista.
- La tercera etapa se inicia a mediados de los años sesenta con la expedición de la Ley de Reforma Agraria en el año 1964 y de la nueva Ley de Cooperativas en 1966.
- Según datos preliminares del Censo Nacional de Cooperativas, realizado en el año 2002, existían en el país 2668 cooperativas,

ubicadas prácticamente en todo el territorio nacional, aunque con cierta concentración en las provincias de Pichincha (24%) y Guayas (16.5%).

Los socios eran más de 781 mil y los mayores porcentajes de afiliación estaban relacionados con las dos principales áreas de concentración señaladas (36.2% en Pichincha y 9.1% en Guayas). Las cooperativas de servicios eran las más numerosas, representaban el 61.4% del total nacional; le siguen en orden de importancia las de consumo (15.2%), de crédito (14.3%) y de producción (9.1%).

En el transcurso de los últimos 15 años, se han venido afianzando fundamentalmente las cooperativas de transporte y de ahorro y crédito y las restantes han experimentado un fuerte rendimiento, en particular las organizaciones de producción agraria y las de vivienda urbana.

En términos de membresía y comparando con los datos de mediados de la década de los ochenta, resulta que las cooperativas de ahorro y crédito ocupan actualmente el primer lugar con el 75.7% (en 1985 eran las últimas y aportaban el 15.8%), seguidas de las de consumo (14.6%), servicios (8.1%) y producción (1.6%) (Da Ros, 2007).

En Ecuador, los tipos de cooperativas y su conformación jurídica de acuerdo con la sección 3 Art. 23 de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (Centro Cultural de la Cooperación "Floreal Gorini", 2011), comprenden cuatro grandes grupos; estos se organizan de acuerdo con las disposiciones que brinda el marco legal en: Cooperativas de Producción, Cooperativas de Servicios, Cooperativas de Comercialización y Cooperativas de Ahorro y Crédito.

En síntesis, el sector de mayor desarrollo y peso relativo en la economía nacional es indudablemente el de ahorro y crédito (Da Ros, 2007).

La provincia de El Oro se destaca por poseer el 36.34% del total de empresas orenses dentro del sector del comercio; el 32.78% al sector de los servicios y un 10.32% al sector de la agroindustria, representando el 79.45% del total de empresas de dicha provincia (INEC, 2014).

En esta localidad, existen ejemplos de cooperativización que exhiben muy buenos resultados, como son la Cooperativa Bancaria de Ahorro y Crédito "JEEP", la asociación en el transporte, así como la producción bananera con la creación de la Unión Regional de Organizaciones Campesinas del Litoral (UROCAL). Pese a lo antes expuesto, se han presentado un conjunto de dificultades en el sector del comercio y los servicios.

Escasa financiación de las Mipymes ecuatorianas

Mipymese refiere a la clasificación de las empresas por su tamaño, acrónimo que agrupa a la micro, pequeña y mediana empresa; empresas destacadas en la generación de empleo permanente y proveedores de productos básicos al mercado interno (Araque Jaramillo, 2012).

Berger y Udell (2006), citados por de Albornoz e Illueca (2007), sugieren que las tecnologías de crédito, utilizadas por los bancos en la concesión de financiación a las pymes, no se basan primordialmente en el análisis de las cuentas anuales del prestatario (excepto en casos muy concretos de empresas extraordinariamente solventes y transparentes, auditadas por grandes firmas multinacionales). Dichos autores

sostienen que las entidades financieras aplican a las pymes tecnologías de crédito que incorporan otro tipo de información, básicamente, datos objetivos acerca del propietario de la empresa (*credit scoring*), datos sobre los activos que se aportan como garantía (*asset based lending*) o información privada obtenida gracias a una relación prolongada y exclusiva con el cliente (banca relacional o *relationship lending*).

Un análisis adicional, en el que se utiliza un proxy de banca relacional como variable de partición de la muestra, sugiere que el predominio de tecnologías de crédito, alternativas al análisis de los estados financieros, constituye una interpretación estimable de los resultados obtenidos para las pymes (de Albornoz Noguez & Illueca Muñoz, 2007).

Las inversiones a largo plazo se deben financiar con fondos a largo plazo y de manera semejante se deben financiar inversiones a corto plazo con fondos a corto plazo. En otras palabras, las inversiones deben sustentarse con financiación adecuada a cada proyecto.

En Ecuador, la Mipyme engloba casi al 98% de las empresas del país, con un nivel competitivo bajo, debido en la mayoría de los casos a su debilidad económica y tecnológica y casi nulo enfoque hacia la innovación (Araque Jaramillo, 2012). Este último elemento constituye un factor primordial para la generación de prosperidad y sostenibilidad empresarial.

El efecto más evidente de la incapacidad de competir de la Mipymese expresa en la elevada tasa de mortalidad de los emprendimientos, que alcanzó un valor del 9% en el año 2014, superior a la tasa de negocios, establecida del 7% (Lasio, Caicedo, Ordeñana, & Izquierdo, 2015) donde la tasa aumenta en función de la ausencia de capacidades empresariales

para competir en un mercado cada vez más globalizado (Alianza para el emprendimiento e innovación, 2013). Debido al riesgo que esto representa, el acceso a créditos ha disminuido considerablemente.

De acuerdo con el enfoque sistémico aplicado a la Mipyme, se considera que existen cuatro esferas que condicionan y modelan su desempeño (Hernández, 2001).

1. El nivel microeconómico: Procesos en el interior de la empresa para crear ventajas competitivas. Capacidad de gestión de las empresas, sus estrategias empresariales, gestión e innovación.

2. El nivel meso-económico: Eficiencia del entorno, mercados de factores, infraestructura física e institucional y, en general, las políticas específicas para la creación de ventajas competitivas como la política educacional, tecnológica, ambiental, entre otras.

3. El nivel macroeconómico: Política fiscal, monetaria, comercial, cambiaria, presupuestaria, que hacen posible una asignación eficaz de los recursos y, al mismo tiempo, exigen una mayor eficacia de las empresas.

4. El nivel meta-económico o estratégico: Estructura política y económica orientada al desarrollo, visiones estratégicas y planes nacionales de desarrollo.

Elementos de competitividad y gestión de calidad

Según Lall, Albaladejo y Mesquita (2005), las compañías compiten para captar mercados y recursos; estas miden la competitividad según su participación relativa en el mercado o su rentabilidad y utilizan la estrategia de la competitividad para mejorar su desempeño.

Rubio y Aragón (2008), coinciden en que la competitividad es la capacidad de una empresa para, rivalizando con otras, alcanzar una posición favorable que permita la obtención de un desempeño superior al del resto de las empresas del sector.

Según Marsch (2000), la esencia de la gestión de la calidad es el principio de la mejora continua, pues ella se centra en procesos e individuos por igual y su objetivo es proporcionar una mayor calidad a menor costo.

El concepto de calidad trasciende las características físicas y funcionales de los bienes y servicios, incluye atributos que se relacionan con la gestión integral de la organización. Esta concepción está enmarcada en un ambiente muy competitivo, que demanda una cultura de gestión centrada en la satisfacción de clientes y usuarios mediante el constante mejoramiento de la calidad (CNPC, 2003).

El mejoramiento continuo es una herramienta fundamental para todas las empresas que les permite renovar los procesos que realizan, lo cual contribuye a que las organizaciones estén en constante actualización; además, permite que sean más eficientes y competitivas, fortalezas que le ayudarán a permanecer en el mercado.

El principal desafío que enfrenta la Mipyme, a nivel internacional, es la globalización de los mercados (Flores, Flores, & Olguín, 2012) que ejerce presión hacia la eficiencia y obliga a todos los agentes participantes a incrementar su competitividad con el objetivo de mantenerse en el mercado, cada vez más volátil y exigente (Cruz Ramírez, Pérez Castañeda, Hernández Zavala, & Quiroz Salas, 2012).

Para lograr una gestión de la calidad en pequeñas y medianas empresas, deben tenerse en cuenta los siguientes aspectos, según Hernández (2001):

- Posicionamiento: mejorar su posición en el "ranking" y aumentar su participación en el mercado.
- Reducción en número de rechazos: reducción de devoluciones.
- Cambios en flujos de procesos: reducir en forma considerable los peligros de contaminación, las inversiones hechas por las empresas en construcciones y cambios físicos deben contribuir a una mayor productividad y control de tiempos. Las inversiones se consideran como un indicador del desempeño económico y del dinamismo de la empresa y, al mismo tiempo, como un indicador de la conciencia que las empresas han ido adquiriendo respecto a la importancia de la calidad.
- Manuales de calidad: cada empresa debe poseer o desarrollar sus propios manuales de calidad, atendiendo a las normas ISO en lo fundamental. La metodología para su preparación es bien conocida por las coordinaciones nacionales y se está difundiendo.
- Gestión total de la calidad: las empresas han de integrar los aspectos de calidad en la búsqueda de una gestión total.
- Uso de informática: en diversos grados, las empresas deben introducir sistemas informáticos en áreas tales como, materias primas, producción, costos, control integral de procesos, entre otras.
- Normas: introducción paulatina de métodos y normas adecuadas, adaptadas a la realidad del mercado interno; por otro lado, al elevarse el nivel de calidad de las empresas, surgen normas cada vez más exigentes, no solamente con

fines de exportación, sino para defenderse de la competencia de empresas informales.

- Atención a los mercados y diversificación de productos: fomentar los estudios de preferencias de los consumidores, por ejemplo: la preocupación de las empresas por diversificar sus productos.
- Estructuras de mercadeo: las empresas han de establecer estructuras de mercadeo, vinculadas a las de calidad, aumentando los canales de comercialización.

Metodología para la asociación competitiva y gestión de la calidad en pymes ecuatorianas

Debido a la situación problemática de los emprendimientos fallidos en pymes del Ecuador y a partir de un proyecto desarrollado en pymes españolas por Manuel Marí (2012) -Gestión de la calidad y gestión tecnológica, la experiencia de un Proyecto de apoyo a pequeñas y medianas empresas- se elaboró la metodología para la asociación competitiva y gestión de la calidad adecuada al contexto ecuatoriano.

Como parte de esta herramienta, se propone que un grupo de empresas se asocien y conformen un ciclo de producción completo, teniendo en cuenta la cadena de valor de productos determinados, tal es el caso de la empresa de comercio y servicios, como parte de la cual se asociarían: la empresa productora, la empresa procesadora, la comercializadora y la diversificadora.

La empresa productora, dedicada a la producción de los productos, siguiendo parámetros de calidad y ecoeficientes como la producción limpia, entrega los productos a la empresa procesadora encargada de procesarlos de acuerdo con

las normas de calidad establecidas, los entrega a la comercializadora, que es la encargada de la comercialización del mismo. Los productos, que no cumplen los parámetros de calidad para la comercialización, se destinan a la empresa encargada de su diversificación, la cual se ocupa de la producción de variados productos que serán ofrecidos a la población.

Objetivos de la metodología:

- Compartir beneficios
- Lograr la competitividad de las empresas
- Integrar a las Pymes
- Mejorar la calidad de vida de la población

Fase I: Exploratoria

Paso 1: Definición del término de asociatividad (por rubros, por áreas geográficas, por productos, otros)

Paso 2: Diagnóstico acerca de la selección de las pymes, objeto de Asociatividad, o sea, detectar las Pymes potenciales (no menos de 6).

Fase II: Educativa y de financiamiento

Paso 3: Realización de talleres de capacitación y de conciliación de intereses (gestión de la dirección de cada empresa seleccionada, asesorías, aseguramiento de la calidad (ISO-9000).

Paso 4: Fortalecimiento de las capacidades para las coordinaciones nacionales, transformándolas en grupos de interfase (se busca contraparte a nivel municipal, pudiendo ser el Gobierno Autónomo Descentralizado y el Fondo Municipal Crediticio). Se estima un financiamiento del 25% de las pymes y de un 75% de entidades financiadoras.

Fase III: Emprendimiento.

Paso 5: Desarrollo, mediante trabajo en equipo, de indicadores de impacto social, ambiental y de repercusión nacional e internacional, innovaciones, diversificaciones y otros. Talleres de capacitación para contar con mano de obra calificada.

Fase IV: Informatización, comunicación y marketing.

En esta fase, se tendrán en cuenta las normativas para la gestión de la calidad (ISO 9000) y el desempeño ambiental (ISO 14001 y 14038, entre otras).

Paso 6: Utilización de los softwares necesarios para el manejo de la información de las empresas, sobre todo de contabilidad y finanzas, así como medios de comunicación social y marketing, aplicando las normativas de la Organización Internacional de Estandarización (ISO) para cada situación, así como otras.

Paso 7: Revisión de la marcha de la asociación. Seguimiento, control y detección de vacíos.

Fase V: Rectificación y visión a futuro (posicionamiento).

Paso 8: Plan de mejora. Mejora continua.

Paso 9: Consorcio de exportadores. Visión a futuro, certificaciones, premios, comercio justo entre otros.

De la revisión de la literatura, se concluye que las Mipymes en Ecuador enfrentan diversas problemáticas que van desde la globalización de mercados internacionales, hasta la alta mortalidad de emprendimientos que provocan las escasas posibilidades crediticias.

Con la metodología elaborada y a través del apoyo interinstitucional y gubernamental, debe lograrse una mejora en la gestión de la calidad y competitividad en el sector microempresarial ecuatoriano, ya que esta se fundamenta en la asociatividad o cooperativización, cuestión clave para el logro de intereses comunes y posibilidades de mejora continua en dicho sector.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alianza para el emprendimiento e innovación. (2013). *Unidad de Investigación Económica y de Mercado* (No. Boletín N.1). Ecuador. Recuperado a partir de <http://aei.ec/wp/wp-content/uploads/2015/07/Boletin-No1.pdf>

Araque Jaramillo, W. (2012). *Situación actual y proyección del sector productivo con énfasis en las Mipyme y el emprendimiento*. Observatorio de la

pyme. UASB. Recuperado a partir de <https://slideplayer.es/slide/3227755/>

Centro Cultural de la Cooperación "Floreal Gorini". (2011). Ecuador: Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario. Recuperado a partir de <https://www.centrocultural.coop/blogs/cooperativismo/2017/07/08/ecuador-ley-organica-de-la-economia-popular-y-solidaria-y-del-sector>

- CNPC. (2003). *Centro Nacional de la Productividad y la Calidad, Premio Nacional a la Calidad Hacia una Gestión de Excelencia*. Chile: Autor. [t=sci_abstract&pid=S1315-95182006000200004&lng=es&nrm=iso&lng=es](http://www.redalyc.org/pdf/174/17404309.pdf)
- Coque Martínez, J. (2002). Las cooperativas en América Latina: visión histórica general y comentario de algunos países tipo. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (43), 145-172. Recuperado a partir de <http://www.redalyc.org/pdf/174/17404309.pdf>
- Cruz Ramírez, D., Pérez Castañeda, S. S., Hernández Zavala, E., & Quiroz Salas, L. G. (2012). La innovación y competitividad en las mipymes y pymes manufactureras. *Universidad Autónoma del estado de Hidalgo*, 1-6. Recuperado a partir de https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/5511/la_innovacion_y_competitividad_en_las_mipymes.pdf
- Da Ros, G. (2007). El movimiento cooperativo en el Ecuador. Visión histórica, situación actual y perspectivas. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (57), 249-284. Recuperado a partir de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17405710>
- de Albornoz Noguera, B. G., & Illueca Muñoz, M. (2007). La calidad de los ajustes por devengo no afecta al coste de la deuda de las PYMES españolas. *Investigaciones Económicas*, XXXI(1), 79-117. Recuperado a partir de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17331103>
- Fernández, M. E. (2006). Las cooperativas: organizaciones de la economía social e instrumentos de participación ciudadana. *Revista de Ciencias Sociales*, 12(2), 237-253. Recuperado a partir de <http://www.scielo.org.ve/scielo.php?scrip>
- Flores, R., Flores, I., & Olgún, L. (2012). Globalización, competencia y eficiencia. *Revista Pyme AH*, 53-57. Recuperado a partir de <http://casia-creaciones.mx/iframe/Pyme%202012/Enero%202013/Pyme213p53-57.pdf>
- Hernández, R. (2001). *Elementos de competitividad sistémica de las pequeñas y medianas empresas (PYME) del Istmo Centroamericano*. México: CEPAL. Recuperado a partir de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/4972-elementos-competitividad-sistemica-pequenas-medianas-empresas-pyme-istmo>
- INEC. (2014). Directorio de Empresas. Recuperado a partir de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/directorio-de-empresas-2014/>
- Lall, S., Albaladejo, M., & Mesquita Moreira, M. (2005). *La competitividad industrial de América Latina y el desafío de la globalización*. BID-INTAL. Recuperado a partir de <https://publications.iadb.org/en/publication/13720/la-competitividad-industrial-de-america-latina-y-el-desafio-de-la-globalizacion>
- Lasio, V., Caicedo, G., Ordeñana, X., & Izquierdo, E. (2015). Reporte Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2014. ESPAE. Guayaquil: Senefelder.
- Ley del Comercio Justo. (2013). Ecuador.
- Marí, M. (2012). Gestión de la calidad y gestión tecnológica; la experiencia de un Proyecto de apoyo a pequeñas y medianas empresas.

Marsch, J. (2000). *Herramientas para la Mejora Continua*. España, Madrid: Ediciones AENOR.

Rubio Bañón, A., & Aragón Sánchez, A. (2008). Recursos estratégicos en la

pymes. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 17(1), 103-126. Recuperado a partir de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2581343>



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional
Copyright (c) Verónica Cecilia Cabrera González, Yelena Maribel Ludeña Rueda