

Gestión de la calidad y la productividad para el fortalecimiento, consolidación y sostenibilidad de microempresas asociativas en el cantón Otavalo

Martha Isabel Polo Góngora

Autor para correspondencia: isapolg7504@hotmail.com; coachsocioemp@gmail.com

Maestrante de la Escuela de Negocios y Comercio Internacional de la PUCE-SI

Manuscrito recibido el 29 de marzo de 2013. Aprobado tras revisión el 25 de mayo de 2013

RESUMEN

La investigación se desarrolló con las microempresas asociativas del cantón Otavalo, que cuentan con diferentes ramas de producción, aproximadamente existen 20 microempresas asociativas en el cantón de Otavalo, la mayoría en el área artesanal, una minoría se ubica en el área de turismo comunitario y dos o tres experiencias en el área de producción agropecuaria. Teniendo en cuenta la realidad de Otavalo, la investigación se realizó con todas las microempresas asociativas, sin importar su área de producción. Es importante clarificar en el objeto de investigación, que no se circunscribió a microempresarios individuales, sino solamente a experiencias asociativas de producción formales o informales existentes en Otavalo en la zona rural o urbana.

La asociatividad como estrategia de competitividad para las microempresas, es fundamental en la investigación, orientada a diseñar un modelo de gestión integral de calidad y productividad, que permita a las microempresas asociativas existentes tener mejores y mayores herramientas para la toma de decisiones y su sostenibilidad en el tiempo.

El alcance de esta investigación, permite proveer y clarificar los factores que inciden en la gestión de las microempresas asociativas en Otavalo, la forma de enfrentar dificultades en la gestión y aspectos claves para promover la calidad y productividad que lleve a desarrollar competitividad en estas empresas y generar empleo, en el marco de un modelo de gestión, que tiene como base el enfoque de calidad, centrado en los clientes y en las actividades de mejora continua. También se plantean orientaciones técnicas y herramientas para formar a profesionales, que apoyen los procesos de acompañamiento a microempresas asociativas, en diferentes áreas de producción no solo del cantón Otavalo, sino también de la provincia de Imbabura.

El modelo de gestión en productividad y calidad, es una propuesta viable, orientada a realizar una intervención integral, con metodologías y herramientas amigables, permitiendo que los microempresarios trabajen conjuntamente en un modelo de negocios rentable y desarrollen una organización efectiva, prestando servicios y beneficios a sus asociados.

Este modelo de gestión está diseñado para trabajar prioritariamente en tres componentes: El organizacional, el empresarial y el socio-empresarial; teniendo claro que el enfoque de calidad es transversal a todos los componentes y abarca los instrumentos fundamentales que se incorporan al modelo: plan organizacional, plan de negocios y matriz de articulación socio-empresarial.

Palabras Claves: Modelo de gestión, Componente organizacional, Componente empresarial, Acompañamiento, Articulación socio-empresarial.

ABSTRACT

The research was conducted with the small business associations of Otavalo County, which feature different industries. There are approximately 20 small business associations in the county of Otavalo, the majority in the handicraft area, a minority is located in the community tourism area and two or three instances in the area of agricultural production. Given the reality of Otavalo, the research was conducted with all small business associations regardless of the production area. It is important to clarify the research objective, which is not confined to individual entrepreneurs, but only existing associations with formal or informal production in rural or urban Otavalo.

Associativity as a competitive strategy for microenterprises is fundamental to the research, which is aimed at designing a comprehensive model of quality and productivity to allow existing small business associations to have better and more expansive tools for decision-making and sustainability over time.

The scope of this research, allows us to provide and clarify the factors involved in the management of small business associations in Otavalo, how to face difficulties in management and key issues to promote the quality and productivity to develop competitiveness in these companies and generate employment, as part of a management model,

which is based on the quality approach and focuses on customers and continuous improvement activities. It introduces technical guidance and tools to train professionals that support the small business associations with accompanying processes in different areas of production not only in Otavalo County, but also in the province of Imbabura.

The model of productivity and quality management is a viable proposition, an intervention aimed at comprehensive, friendly methodologies and tools, allowing entrepreneurs to work together on a profitable business model and develop an effective organization, and to provide services and benefits to its associates.

This management model is designed to work primarily on three components: the organizational, the business, and the social business; making clear that the quality approach cuts across all components and covers the basic instruments which are incorporated in: the organizational plan, the business plan, and joint matrix-business partner.

Keywords: Management model, organizational component, component business, support, joint socio-business.

INTRODUCCIÓN

En el contexto nacional e internacional se reconoce la importancia del sector microempresarial en América Latina (Cepal 2005). Sin embargo, a pesar de ser la base de gran parte de los procesos económicos, tiene grandes problemas que enfrentar por no estar adecuadamente preparado para asumir los retos del mercado y las exigencias de la globalización.

Los pequeños productores, sin embargo, realizan múltiples esfuerzos para incorporarse a procesos organizativos y asociativos, pero las organizaciones empresariales que constituyen no cuentan con los elementos necesarios para insertarse efectivamente en el entorno productivo y comercial, generando desventajas para competir en el entorno en que se encuentran, como se pondrá de manifiesto.

Muchas de las experiencias de los procesos organizativos en América Latina han evidenciado que “el tratar de organizar mecánicamente a productores individuales en empresas de mayor tamaño a las agrupaciones familiares, sin considerar las condiciones históricas, la disponibilidad de una base material productiva, la historia, la cultura, liderazgos internos, visión empresarial o posibilidades reales de sostenibilidad, significa fracasos y mayor vulnerabilidad a los mismos productores” (Julio Berdegúe – Ruralter, 2005, Pág. 14).

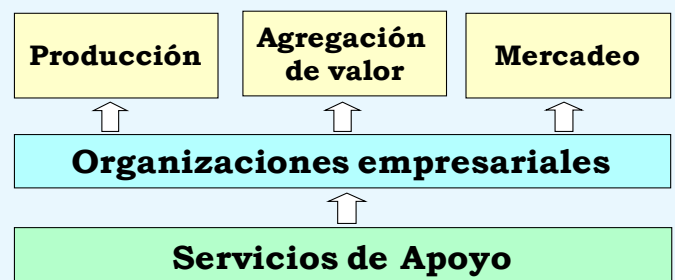
Existen aproximaciones desde la perspectiva de Keynes (Keynes, 1973, Pág. 45), quien recomienda corregir las fallas de mercado mediante una mayor intervención del Estado. Este panorama puede cambiar en el Ecuador, la política económica del actual gobierno se orienta hacia un sistema incluyente, participativo y socialmente justo bajo el concepto de la Economía Social y Solidaria -ESS-, en esta propuesta se evidencian líneas de trabajo específicas que tienen la intencionalidad de apoyar para corregir estas fallas y dar mayor preponderancia a la pequeña producción y las organizaciones de pequeños productores, que incluye a las Emar (Empresas Asociativas Rurales).

Así mismo, a partir del 26 de abril de 2009 se creó el Instituto de Economía Popular y Solidaria -IEPS-, orga-

nismo adscrito al MIES, encargado de delinear y operar la política pública en esa materia, institución que va a funcionar en las 24 provincias del país. Además actualmente se encuentra en vigencia la ley de ESS que reglamenta el apoyo e impulso a dichas actividades desde los demás organismos y funciones del estado.

Como se puede ver, todas estas iniciativas cuentan con recursos (humanos, técnicos y económicos) para trabajar en apoyo al desarrollo rural, y con la intención de superar la asignatura pendiente del estado relacionada con la falta de inversión en el campo. De manera afortunada o desafortunada, todos estos programas están apuntados en una propuesta de asociatividad como requisito para acceder a los servicios, pero, contradictoriamente, carentes de una propuesta clara de apoyo para el fortalecimiento de dicha asociatividad. Hay que mencionar que el esquema de acompañamiento de las ONG y los proyectos especializados, comienza poco a poco a superar el modelo tradicional de intervenir solo en la producción primaria y reconoce la necesidad de dar un apoyo integral a todos los eslabones de la cadena, entre ellos la organización de productores y el mercado, configurando una verdadera visión de cadena productiva (ver gráfico No.1), tratando de evitar que decaigan cuando se retira el apoyo externo, pero, nuevamente, sin una propuesta metodológica de trabajo en lo organizativo-empresarial.

Gráfico No. 1, visión ampliada de la cadena productiva



Fuente: CIAT – Centro Internacional de Agricultura Tropical 2002

Igualmente se debe reconocer que en los últimos años, muchas de estas instituciones y proyectos, han incorporado fuertemente el concepto de plan de negocios en el apoyo a este tipo de iniciativas de trabajo,

hay un “boom” en la formulación de planes de negocios como apoyo a las empresas rurales, lo cual es bueno ya que se comienza a dimensionar el carácter empresarial que deben tener, sin embargo se debe superar la elaboración externa del plan de negocios donde es el técnico o un consultor externo los encargados de dicha formulación, para pasar a una elaboración participativa del plan donde el técnico sirve de guía para que los dolientes del negocio sean quienes trazan los objetivos y metas que van a cumplir y lo hagan de manera realista.

Julio Berdegué, investigador del Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural (Rimisp), define “las empresas asociativas campesinas como una organización constituida legalmente, cuyos miembros o dueños, son exclusiva o mayormente pequeños finqueros o campesinos, quienes controlan el proceso de toma de decisiones en la organización, la que lleva adelante actividades de comercialización y de agregación de valor, directamente relacionadas (tanto hacia delante como hacia atrás) con la actividad primaria de sus miembros y cuya finalidad es la de mejorar el desempeño de las fincas de sus miembros como unidades económicas que ejecutan transacciones en los mercados” (Chiriboga, 2004, Pág.14).

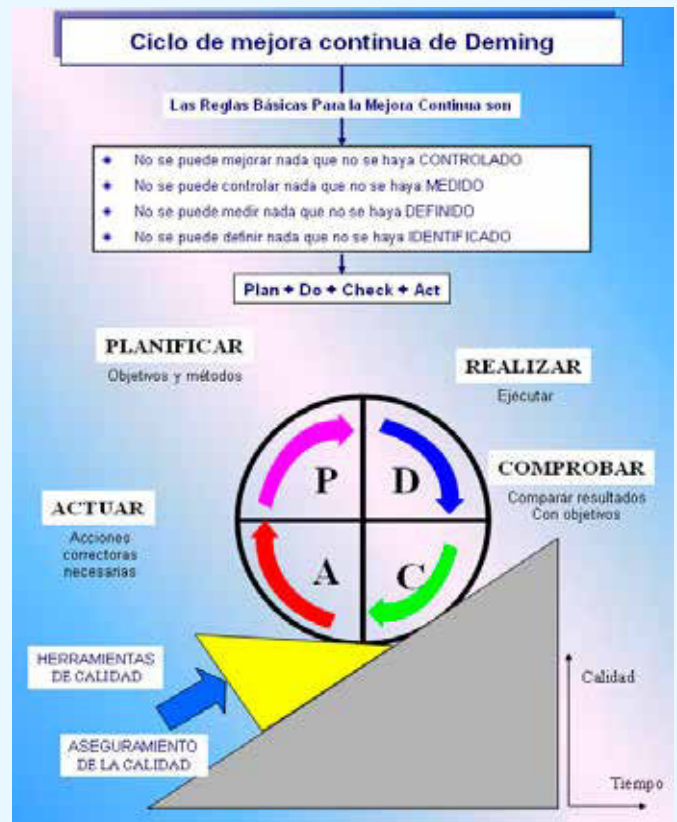
La investigación de las microempresas asociativas en Otavalo tuvo por objeto identificar y clasificar los factores que inciden en la gestión, la forma de enfrentar dificultades y los aspectos claves para promover la calidad y productividad. A partir del reconocimiento de la situación actual, se pueden desarrollar estrategias de competitividad con enfoque social, que, al mismo tiempo, incrementen los ingresos económicos de los pequeños productores, generen empleo y consoliden el reconocimiento de los beneficios de sus organizaciones empresariales.

La calidad en esta propuesta de modelo de gestión está asociada a la difusión del “servicio al cliente”, entendiendo como tal al cliente externo y al cliente interno, respondiendo a sus requerimientos. (Ishikawa, 1985, Pág. 173).

El enfoque de calidad, que se ha definido para desarrollar este modelo es el presentado por el Dr. Deming que se plantea en los siguientes elementos:

- P:** Planear: Establecer los planes.
- R:** Realizar: Llevar acabo los planes.
- C:** Comprobar: Verificar si los resultados concuerdan con lo planeado.
- A:** Actuar: Corregir los problemas encontrados, prever posibles problemas y mejorar continuamente.

Gráfico No. 2 Ciclo de mejora continua de Deming



La forma en que se ha gestionado la calidad ha sido diferente a lo largo del tiempo. Las diferentes formas de entender este concepto han dado lugar a diferentes enfoques de gestión basados en la calidad, los cuales han ido madurando e incorporando aportaciones. Desde campos de estudio muy diferentes, como la Estadística, la Sociología, la Psicología, etc., Los distintos enfoques de la calidad han evolucionado hacia una visión cada vez más global, de modo que se ha pasado de la consideración de la calidad como un requisito a cumplir en el área de producción, a tratarla como un factor estratégico (Dale, 1994, Pág. 72).

El diseño de un modelo de gestión en calidad y productividad se diferencia al abordar la situación del objeto de estudio de manera integral como un factor estratégico, desde las perspectivas social, empresarial y organizacional, superando la atención parcial de otros modelos. (Polo Isabel, 2006, Pág. 14). Ello permitirá que, a pesar de que en cada organización se tengan condiciones específicas, al momento de desarrollar la intervención, el modelo sea funcional y flexible para atender aspectos como: mercado, gestión empresarial, organización, producción, factores culturales y que el impacto de la misma genere estabilidad económica y organizacional.

El modelo propuesto aplicado se desarrolló con las siguientes fases metodológicas:

- Paso 1: Fortalecimiento Organizativo con enfoque de calidad

Paso 2: Fortalecimiento Empresarial con enfoque de calidad

Paso 3: Fortalecimiento Socio-empresarial con enfoque de calidad

Esta propuesta tiene las siguientes consideraciones:

- Trabajo a partir de la calidad incorporando la sistemática participación de todos los miembros, acrecentando sus habilidades y capacidades.
- Promoción de espacios de trabajo donde se reconozcan y se administren los conflictos con el propósito de constituir equipos integrados en la visión de la organización.
- Desarrollo de mecanismos de participación efectivos.
- Fomenta la implementación de decisiones por consenso.

Para el desarrollo de este modelo de gestión se trabajó con la metodología de fortalecimiento socio-empresarial. (Polo Isabel, 2006, Pág. 8). Con la consideración de que las empresas asociativas deben crecer simultáneamente en los dos frentes (social y empresarial), por lo tanto esta propuesta articula en todo momento esta característica específica de este tipo de organizaciones.

Asimismo, cada área debe contar con dos planes que orienten y contribuyan a estimular el alcance de los objetivos mediante metas concretas, estos planes son el plan organizativo (que se convierte en una carta de navegación de los logros a conseguir en los diferentes componentes) y el plan de negocios (es una mirada de corto y mediano plazo para la empresa).

En este sentido, cabe señalar que la calidad aparece estrechamente ligada a las nuevas necesidades que plantea el “cambio organizacional” y los nuevos modos de integración y desarrollo de capacidades.

Desde esta perspectiva, la propuesta metodológica para el fortalecimiento socio-empresarial incluye dos pilares que componen una empresa asociativa: el fortalecimiento de la base social/organizacional y el fortalecimiento de la iniciativa empresarial. Las empresas asociativas deben crecer simultáneamente en los dos frentes, por lo tanto esta propuesta articula en todo momento esta característica específica de este tipo de organizaciones. El proceso de acompañamiento en los dos pilares (social y empresarial) busca clarificar la diferencia entre organización y empresa, pero la necesaria articulación mediante el fortalecimiento socio-empresarial, de acuerdo con el siguiente gráfico de la estructura como organización socio-empresarial, para la mejora continua, en la que se basa el modelo de gestión.

Gráfico No. 3 Estructura Socio-Empresarial



Elaboración propia.

Para garantizar que la aplicación del modelo, alcance los objetivos propuestos, se plantea la necesidad de contar con formación de profesionales que desarrollen las orientaciones técnicas y el uso efectivo de las herramientas que apoyen los procesos de acompañamiento en las diferentes áreas de gestión de la organización socio-empresarial.

MATERIALES Y MÉTODOS

El diseño de este modelo de gestión se respalda en la investigación científica que permite medir fenómenos, interpretar y comparar los resultados teniendo en cuenta las variables que pueden haber influido en él, llegar a las conclusiones y tomar decisiones en función de los resultados y los conocimientos actuales. En la aplicación de esta investigación se tienen en cuenta los conocimientos prácticos y las experiencias previas de las microempresas para aplicarlos en la construcción del modelo. (Aristizabal Carlos A., 2008, Pág. 18).

Para realizar la investigación en la que se basó el modelo de gestión en calidad y productividad, se definieron las siguientes herramientas: consulta documental de Otavalo, entrevistas estructuradas, encuestas, lista de chequeo y talleres, enfocados a la complementariedad entre métodos cualitativos y cuantitativos, donde se desarrollaron diversas técnicas.

Desde el punto de vista del análisis cuantitativo aporta en la construcción de grupos de información, generando datos absolutos y relativos del fenómeno estudiado.

Con respecto al análisis cualitativo, se complementa en la medida que se puede alimentar la reflexión del otro, posibilitando avanzar en la búsqueda de relaciones y la explicación e interpretación del fenómeno estudiado. (Aristizabal Carlos A., 2008, Pág. 23).

Los métodos de investigación se aplicaron entre junio y septiembre de 2010 y julio y octubre de 2012. Se estableció el universo del proyecto como todas las microempresas asociativas del Cantón de Otavalo activas al 2012 en las cuales se podría aplicar el modelo. Del total de 18 iniciativas asociativas: 11 eran del área artesanal, cuatro del área de servicios de turismo y tres experiencias del área de producción agropecuaria.

Con la participación de 18 microempresas asociativas, se desarrolló el diagnóstico inicial de la muestra total de la investigación; se trabajó con tres de las microempresas asociativas, clasificadas en diferentes niveles de gestión, las cuales estuvieron dispuestas a trabajar en el proceso de aplicación del modelo de gestión en la etapa de planeación y se comprometieron a disponer del tiempo y aplicar las herramientas, de acuerdo a los siguientes criterios:

- Tener en funcionamiento la actividad productiva
- Mínima estructura organizativa
- Voluntad e interés con la propuesta del modelo de gestión
- Compromiso para desarrollar los encuentros y aplicación de las herramientas propuestas.

La participación activa de los microempresarios en el proceso de investigación permitió la intervención en la toma de decisiones en el proceso, lo que generó un sentimiento de identificación con los resultados y recomendaciones de la propuesta del modelo de gestión.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La realidad de las microempresas asociativas en Otavalo muestra múltiples deficiencias en diferentes áreas de gestión. El modelo logra abarcar estos vacíos organizacionales para dar lineamientos estratégicos y operativos, para una efectiva gestión.

Además, las herramientas que integran el modelo son de fácil acceso y comprensión, lo que permite un fácil empoderamiento de los conceptos y prácticas que fortalezcan el desarrollo de la organización empresarial.

Los resultados de esta investigación en las microempresas asociativas de Otavalo fueron los siguientes:

- Las microempresas asociativas tienen debilidades en la organización, la empresa y el desconocimiento del enfoque de calidad. El 86% de iniciativas de negocio no cuenta con plan de negocios como instrumento que señale el camino a recorrer en este aspecto. El 100% de las microempresas asociativas no desarrollan ni conocen los sistemas de calidad y el 59% de las organizaciones planifican solamente las acciones a

realizar en el corto plazo. Los resultados evidencian mayor preocupación que un 41% de las organizaciones no planifican, no determinan su norte, a donde quieren y definir las acciones necesarias para llegar a las metas planteadas.

- No manejan ni utilizan herramientas técnicas básicas para la gestión en las diferentes áreas para su desarrollo. El 100% de las microempresas asociativas no cuentan con un sistema de seguimiento y evaluación y tampoco cuentan con planes de desarrollo organizativos. Así mismo, más del 80% no cuentan con un plan de negocios que oriente sus actividades empresariales.
- Las microempresas asociativas, están influenciadas por los factores culturales como la flexibilidad en el manejo y percepción del tiempo, poca vocación de cooperación, informalidad en las relaciones que desarrollan, fuerte arraigo al ejercicio comercial y resistencia a transformarse hacia la gestión empresarial.
- Poseen un potencial que sólo se desarrolla con un acompañamiento institucional asertivo desde la visión integral la empresa/emprendimiento y organización.
- Requieren herramientas que responden a las necesidades específicas de cada una de las situaciones teniendo en cuenta el bajo nivel educativo de los integrantes.
- Las intervenciones previas han sido parciales e intermitentes desde lo organizativo y lo empresarial sin tener en cuenta la realidad integral. Esta es una de las consecuencias de no tener un acompañamiento especializado en las áreas organizativa y empresarial.
- Las tres organizaciones empresariales que participaron hasta el final del proceso lograron desarrollar los planes organizativos y de negocios, de forma participativa que proyectan su futuro inmediato, a mediano y largo plazo; como también la forma de hacer seguimiento y evaluar sus avances.
- En la aplicación del modelo propuesto, los beneficios de la estrategia de asociatividad identificados fueron: minimizar las debilidades, potenciar las fortalezas, disminuir las barreras de entrada a ciertos mercados, facilitar la creación de economías de escala, reducción de costos y el uso eficiente de los factores de producción como los aspectos más relevantes.

Entre las dificultades presentadas en el proceso, se encontró un amplio desconocimiento de todos los aspectos de gestión, que se visualizó en una resistencia hacia la dinámica del proceso. Por tal motivo teniendo en cuenta estas circunstancias iniciales, se hace imprescindible sensibilizar con técnicas de impacto y procesos de cambio, para alcanzar una actitud abierta, reflexiva, que facilite la

identificación de los beneficios y ventajas que tiene el proceso, como también definir claramente su rol y mostrar los resultados a corto, mediano y largo plazo.

En América Latina, en el año 2000 Julio Berdegué, desarrolló un estudio en Chile basado en la identificación de las condiciones de empresas asociativas exitosas, con la finalidad de que los pequeños agricultores puedan competir en una economía de mercado.

Es importante evidenciar que en este estudio, el autor entiende como “éxito” las empresas asociativas rurales, cuya gestión económica hasta ahora ha sido positiva, al punto de que su sustentabilidad no está en cuestión.

Entre los factores identificados como resultados en este estudio se encuentran: las políticas públicas chilenas que han generado buenos resultados para estimular la formación de estas organizaciones, el mercado que estimula la formación y el desempeño de estas organizaciones por efecto negativo, la orientación de que los proyectos asociativos deben responder a demandas de mercado, se ha interpretado en un sentido que no captura por completo la complejidad de la relación entre los mercados y la fórmulas asociativas de acceder a ellos.

Otros estudios, como el realizado por María Soledad Aguirre García y María Gloria Aparicio de la Universidad del País Vasco-Euskal Herriko Unibertsitatea, desarrollaron un análisis sobre la gestión de la calidad y el marketing interno como factores de competitividad en las empresas vascas de servicios con gestión avanzada, argumentan y evidencian en algunos casos de empresas vascas, que la calidad y más concretamente la gestión de la calidad basada en los postulados de la filosofía de gestión de calidad total y recogidos en modelos como el modelo EFQM de excelencia, es la vía esencial de diferenciación, competitividad y fidelización de la clientela. De ello se deriva también el papel esencial que en la competitividad de las empresas de servicios desempeña el marketing interno.

Es importante resaltar que los estudios realizados en experiencias similares en otros lugares, solo asumen el modelo de gestión en calidad y los factores de éxito de estas organizaciones asociativas, centrados única y exclusivamente en los procesos económicos y productivos, es decir, solo desde la visión económica. Sin embargo, esta investigación considera que es importante también trabajar desde la calidad y la mejora continua, el enfoque social, organizativo, con énfasis en la dinámica grupal, la dimensión individual de los miembros, la construcción de la base social de las mismas y su relacionamiento en el doble rol que constituyen, como asociados y como dueños de un negocio o empresa, que genera obligatoriamente redimensionar el enfoque hacia los aspectos socio-empresariales.

CONCLUSIONES

- El modelo de gestión en calidad y productividad para el fortalecimiento, consolidación y sostenibilidad responde a las necesidades de las microempresas asociativas.
- Es indispensable que el modelo sea aplicado a partir de la identificación de los problemas y deficiencias organizativas y empresariales; desde la construcción participativa que permita comprometerse en el proceso de cambio personal y organizativo.
- La propuesta del modelo cuenta con tres fases metodológicas: fortalecimiento organizativo con calidad, fortalecimiento empresarial con calidad y fortalecimiento socio-empresarial con calidad. Establece las siguientes consideraciones: participación, trabajo en equipo, implementación de decisiones por consenso, promoción de la autonomía de los miembros en la resolución de problemas, enfoque de calidad, planificación, seguimiento y evaluación.
- Las herramientas planteadas en el modelo responden a cada una de las situaciones; son accesibles, amigables de fácil comprensión y entendimiento y tienen en cuenta el bajo nivel educativo de los integrantes.
- La integralidad del modelo se enmarca en la realidad de las microempresas asociativas desde lo organizativo (dinámica grupal y el análisis organizacional) hasta la empresa/emprendimiento (los aspectos técnicos, mercadeo, administrativo y financiero) y su relación.
- El enfoque articulador entre lo organizativo y lo empresarial es innovador, porque los modelos existentes, se centran en cada aspecto por separado. Por ello lo que busca este modelo con el enfoque socio-empresarial genera mayor impacto y resultados para la sostenibilidad de las empresas asociativas ayudando a superar las barreras en mercados locales, regionales y nacionales.
- La implementación y el seguimiento del modelo de gestión requieren la preparación y formación de un equipo de profesionales interdisciplinarios que cuenten con habilidades personales en facilitación entre otros aspectos.
- El acompañamiento no debe solo centrarse en las capacitaciones, sino complementarse con otras estrategias pedagógicas como: asesoría, asistencia técnica y coaching.
- La implementación de los planes propuestos para las microempresas asociativas debe ser rigurosa en los aspectos del plan de desarrollo organizacional, de negocios y los espacios de articulación-socio empresaria-

rial, con el fin de conseguir los resultados, objetivos y metas planteadas.

- Las microempresas asociativas deben proyectarse a la vinculación al sistema comercial formal, aunque este cuenta con muchas barreras, que afectan que estas organizaciones a que se relacionen en su gran mayoría solo con mercados locales y regionales, mediante intermediarios.
- La calidad en el modelo propuesto se centra en los clientes internos y externos de la organización todos los asociados (das) y directivos; en la empresa, los trabajadores, directivos y dueños. En este caso en la organización todos los asociados y directivos; en la empresa, los trabajadores, directivos y dueños. En este proceso es fundamental que la organización y la empresa muestren y desarrollen resultados a corto, mediano y largo plazo.
- El modelo de gestión propuesto responde a las necesidades del desarrollo de las personas; es decir, se relaciona con varios satisfactores que son necesarios para mejorar la calidad de vida y estos pueden ser logrados independientemente del negocio, pero con la base de la organización.
- El enfoque de calidad se centran en las personas, estas se involucran no solo con mecanismos de participación, desarrollo de capacidades, límites claros, coherencia de acciones, pero sobre todo y lo más importante realizar una sintonía con las necesidades de sus miembros, con las oportunidades del entorno y con las posibilidades institucionales, incluido procesos más amplios de participación (redes, iniciativas de desarrollo económico local, incidencia política, etc.).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, G. M., & Aparicio, D. C. (2002). *La gestión de calidad y el marketing interno como factores de competitividad en empresas de servicios: El caso de empresas vascas de servicios con gestión avanzada*. Universidad del País Vasco-Euskal Herriko Unibertsitatea.
- Aristizabal, C. A. (2008). *Metodología y teoría de la Investigación. Colombia, 2008*. Bogota: Fundación Universitaria Luis Amigo.
- Berdegué, J. (2000). *Cooperando para competir: factores de éxito de las empresas asociativas campesinas*. Red Internacional de Metodología de Investigación de Sistemas de Producción. RIMISP.
- Berdegué, J. A., & Schejtman, A. (2004). *Desarrollo territorial rural*. Santiago de Chile: Rimisp.
- Cecchin, S., & Uthoff, A. (2008). Cepal N° 94. *Pobreza y empleo en América Latina: 1990-2005*, 43-58.
- Dale, B. B. (1994). *Total Quality Management: an Overview*. Londres: Prentice Hall.
- Deming, E. W. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Ishikawa, K. (1985). *¿Que es el control total de calidad? La modalidad japonesa*. Prentice Hall.
- Keynes, J. M. (1973). *Teoría General de la Ocupación, el Interés y el Dinero*. Mexico: FCE.