



**A specific management model for smes that improves the productivity of processes through the implementation of essential quality tools**

**Un modelo de gestión específico para PYMES que mejora la productividad de los procesos mediante la implementación de herramientas imprescindibles de calidad**


**Autores:**

Rizzo-Mena, Danilo David  
Universidad Bolivariana del Ecuador  
Licenciado  
Duran - Ecuador  
 [ddrizzom@ube.edu.ec](mailto:ddrizzom@ube.edu.ec)

 <https://orcid.org/0009-0000-3323-2295>


Plaza-Quevedo, Cinthya Anahis  
Universidad Bolivariana del Ecuador  
Licenciado  
Duran - Ecuador  
 [caplazaq@ube.edu.ec](mailto:caplazaq@ube.edu.ec)

 <https://orcid.org/0009-0004-7579-0737>

Dra. Zúñiga-Delgado, Mireya Stefanía, Ph.D.  
Universidad Bolivariana del Ecuador  
Docente Tutor del área  
Duran – Ecuador  
 [mszunigad@ube.edu.ec](mailto:mszunigad@ube.edu.ec)

 <https://orcid.org/0000-0002-4458-5771>

Fechas de recepción: 21-DIC-2023 aceptación: 22-ENE-2024 publicación: 15-MAR-2024

 <https://orcid.org/0000-0002-8695-5005>  
<http://mqrinvestigar.com/>



## Resumen

El propósito de este trabajo es desarrollar un modelo de gestión para la mejora de la productividad de los procesos operativos y de gestión que permita a las PYMES lograr la mejora continua e identificar las deficiencias y oportunidades de mejora tanto en la estructura como en el proceso. Su desarrollo se basa en la identificación de seis puntos críticos para cualquier empresa, independientemente de la naturaleza de sus actividades o del sector al que pertenezca: medio ambiente, proveedores, empleados, operaciones, clientes y grupos de interés. Determinación de la situación actual de la productividad de los procesos mediante la implementación de herramientas de calidad esenciales en las empresas; A partir de encuestas a los empleados de las empresas se realiza un diagnóstico para determinar con mayor precisión las deficiencias o fallas que afectan la productividad de sus operaciones. La propuesta de gestionar procesos es muy importante porque implica una mejora constante e ininterrumpida en términos de productividad en compras, inventarios y pruebas. Se trata ni más ni menos que de utilizar la lógica y especificar las cosas de forma precisa y precisa. El resultado es que la gestión de procesos mejora inmediatamente la productividad de la empresa.

**Palabras clave:** Gestión por procesos; eficiencia; eficacia; productividad

## Abstract

The purpose of this work is to develop a management model to improve the productivity of operational and management processes that allows SMEs to achieve continuous improvement and identify deficiencies and opportunities for improvement in both the structure and the process. Its development is based on the identification of six critical points for any company, regardless of the nature of its activities or the sector to which it belongs: environment, suppliers, employees, operations, customers and interest groups. Determination of the current situation of process productivity through the implementation of essential quality tools in companies; Based on surveys of company employees, a diagnosis is made to more precisely determine the deficiencies or failures that affect the productivity of their operations. The proposal of managing processes is very important because it implies constant and uninterrupted improvement in terms of productivity in purchasing, inventories and testing. It is nothing more nor less than using logic and specifying things precisely and precisely. The result is that process management immediately improves the company's productivity.

**Keywords:** Process management; efficiency; effectiveness; productivity



## Introducción

Las PYMES juegan un papel muy importante en la economía y la industria de Ecuador, ya que son motores de riqueza y generación de empleo. En nuestro país, un total del 8,88% de las empresas por tamaño en el Ecuador son pequeñas y medianas empresas, las cuales generan un total del 34,06% del empleo registrado en la seguridad social. Las PYMES claramente dinamizan la economía, actuando como proveedoras de bienes y servicios y brindando una base económica y productiva no solo para el país sino también para las grandes empresas.

Cuando se habla de calidad, innovación, estándares de calidad, productividad, eficiencia y eficacia, estos términos se utilizan para lograr el objetivo superior de "mejora continua". No es nada nuevo que los empresarios hablen de estos términos, pero ¿qué tan realistas son?, pero lamentablemente la mayoría se queda en el papel y como seres humanos establecemos nuestros propios límites y nos adaptamos a su escala natural y los movimientos comerciales habituales. Y su actitud hacia los negocios refleja su actitud hacia la vida.

Significa limitarte, encerrarte en tu zona de confort y vivir con lo ordinario sin arriesgar lo extraordinario. Se espera que los países crezcan, se requieren grandes empresas, se requiere innovación, se requiere calidad, se requiere mejora continua, se necesita alguien que te dirija y te dinamice. Lograr la mejora continua es una realidad melódica y, a menos que la gente esté dispuesta a bailar al ritmo de ella, no terminará siendo solo una expresión.

Las pequeñas y medianas empresas juegan un papel económico muy importante en nuestro país, la mayoría de las cuales son familiares, gestionadas empíricamente y cerradas a las fluctuaciones y cambios. Este capítulo se centra en el valor de las PYMES al conceptualizarlas y resaltar sus características, fortalezas e incluso debilidades. Estas debilidades representan oportunidades que pueden mejorar y fortalecer las pequeñas empresas.

Actualmente las PYMES utilizan un modelo de gestión basado en técnicas de gestión improvisadas y desactualizadas que no garantizan la eficiencia de sus actividades, lo que genera incertidumbres, restricciones financieras, bajos niveles de asunción de riesgos, las PYMES son vulnerables ya que enfrentan escenarios como baja tolerancia al riesgo. La falta de tecnología y algunos otros factores que los limitan. Es necesario fortalecerlos y alentarlos en su desarrollo y crecimiento continuo. Por ello, en esta investigación proponemos un modelo de gestión basado en seis puntos importantes (entorno, proveedores, empleados, operaciones, clientes y grupos de interés) que todas las PYMES deben tener y presentar. Para ello, prestamos mucha atención al manejo de las herramientas de control de calidad y la gestión de cada proceso que las integra, realizar mejoras continuas basadas en el PDCA (Ciclo Deming), y lograr resultados con alta productividad y eficiencia. Para apoyar este modelo, se presenta un refinamiento de la Matriz de Gestión de NO Conformidades para facilitar la evaluación, gestión y seguimiento individual de los puntos más importantes y asegurar la mejora continua común.



## ¿Qué son las PYMES?

No existe un concepto o definición precisos de PYMES, ya que las variables de las PYMES pueden cambiar dependiendo de la economía del país productor. Por ejemplo, una empresa con ventas anuales de \$10 millones puede considerarse una pequeña empresa en un país y una gran empresa en otro. Del mismo modo, una empresa con solo 1 empleado puede generar más ingresos que una empresa con 50 empleados si el capital social es grande.

También señalan que el término PYMES incluye diversas definiciones e indicadores que varían de un país a otro. Por lo tanto, no existe una definición mundial para este término en sí. Sin embargo, hay algunos criterios comúnmente utilizados en la definición, tales como: Número de empleados, patrimonio neto total, ventas e inversiones. Según el Código de Producción, Comercio e Inversiones Orgánicas, las PYMES se definen como “personas físicas o jurídicas que, como unidades de producción, realizan actividades productivas, comerciales y de servicios y alcanzan el número de empleados y la facturación total requeridos”.

Además de la "cantidad de ingresos de las ventas anuales reportadas para cada categoría", "si las variables utilizadas son inconsistentes, las ventas anuales totales tienen prioridad sobre el número de empleados para determinar la categoría de una empresa". El Instituto Nacional de Estadística y Censo presenta la clasificación en su Directorio de Empresas y Establecimientos 2015.

Dado que cada caso es único, no existe una tipología perfecta que pueda clasificar a todas las pequeñas empresas. (FILION, 2011) propone una tipología muy interesante que facilita la comprensión de los aspectos principales. Para evaluar las características de las PYMES a escala global, propuso dos tipos de PYMES: PYMES clásicas y PYMES dragón. A continuación, se presentan algunas características de cada uno.

### Características de las PYMES.

Según una investigación del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC., 2015), las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del Ecuador se caracterizan por un uso intensivo de mano de obra, bajo uso de tecnología, mala división del trabajo y capital reducido. estoy aquí. Baja productividad, baja capacidad de ahorro y limitado acceso a servicios financieros y no financieros.

Las pequeñas empresas son generalmente de gestión familiar, en gran parte derivadas de activos heredados, son dueños de sus propios negocios y buscan la independencia laboral y económica. Las PYMES familiares están reñidas porque los dos sistemas de familia y empresa están reñidos entre sí. La tarea del cabeza de familia es, por tanto, establecer la armonía, es decir, perseguir la felicidad familiar, si bien vale la pena enfatizar algunos aspectos importantes, considerando en primer lugar que es la tarea del cabeza de familia. La



toma de decisiones en las PYMES familiares crea tensión entre la familia y la empresa, ya que la empresa se esfuerza por desarrollar la empresa y generar beneficios. En segundo lugar, existen conflictos sobre las recompensas familiares. Demasiado énfasis en la familia puede crear un desequilibrio y hacer que una empresa sea menos competitiva. Es cierto que no existe el equilibrio perfecto, pero dependiendo de su situación y entorno, tendrá que encontrar una manera de equilibrar.

Muchas empresas familiares emplean a miembros de la familia para ocupar puestos específicos que no se ajustan al perfil de ese puesto. También se crean puestos solo para colocar a los miembros de la familia. El nepotismo es uno de los problemas más conocidos, impacta el desempeño y la estigmatización dentro de la empresa a la hora de decidir si mantener a los familiares o ascender por el simple hecho de serlo, puede generar conflictos.

### **PYMES en Quevedo.**

Las PYMES en el Ecuador son responsables de ampliar y mantener la oferta de productos agroecológicos, artesanías y servicios de economía popular y solidaria, además de fortalecer los mecanismos de comercialización directa con los mercados locales, urbanos y externos, especialmente las redes comerciales. (Consejo Nacional de Planificación, 2013).

Esta investigación se realizó con el objetivo de estudiar aspectos de gestión interna y acciones de promoción y apoyo local que influyen en el desempeño de las PYMES de la región Quevedo-Ecuador. Las PYMES en la región de Quevedo se componen de una variedad de actividades que incluyen actividades agrícolas, comerciales, de servicios y en pequeña medida industriales.

La principal actividad económica de Quevedo se basa en la comercialización de todo tipo de productos. Por otro lado, también está el sector servicios como entidades financieras, mecánicos, consultores profesionales, etc. Actualmente se estima que las PYMES en Quevedo representan el 60 por ciento del empleo local.

### **Rol de las PYMES**

Las PYMES son el motor del desarrollo nacional y por lo tanto juegan un papel importante en la generación de riqueza y empleo. Son vitales para la economía, ya que pueden adaptarse fácilmente al cambio y pueden promover el desarrollo económico. (CLERI, 2013) Destaca que las PYMES pueden enriquecer el entorno conectando personas y mercados para satisfacer necesidades y enriquecer procesos, convirtiéndose en sistemas que crean valor económico.

Las pequeñas empresas juegan un papel muy importante en la industria de Ecuador, ya que poseen muchos activos que son poco conocidos y en gran medida subutilizados. Estos se asocian especialmente con:



- ✓ Es un factor clave en la creación de riqueza y empleo.
- ✓ Dinamiza la economía.
- ✓ Reduce los problemas y tensiones sociales y mejora la gestión.
- ✓ Bajos costes de inversión.
- ✓ Es un factor clave en la revitalización de regiones en problemas y economías locales.
- ✓ Es un sector que utiliza principalmente insumos y materias primas estatales.
- ✓ Posibilidad de desarrollar nichos de exportación de bienes no tradicionales producidos en la industria.
- ✓ Mantener un alto nivel de capacidad para proporcionar bienes y servicios a industrias clave.
- ✓ Ser flexible y receptivo a las demandas del mercado.

Con el paso de los años el sector de las PYMES se expande y gana terreno en la importancia de la economía, crece la demanda por servicios de apoyo a este sector por parte del estado y de instituciones tanto públicas como privadas, y de asociaciones gremiales involucradas en promover el desarrollo del sector. En cuanto al financiamiento las PYMES pese a la gran difusión de programas de apoyo por parte de los centros de apoyo al emprendimiento del gobierno ecuatoriano, los proyectos internacionales y la acción de las ONG en el país, los ahorros personales continúan siendo la principal fuente de financiamiento para las mismas.

En el año 2015 el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos presento por medio del Directorio de Empresas (INEC., 2015) el porcentaje que representan las PYMES en el país siendo este el 8,88% total de empresas catalogadas por tamaño en el Ecuador, además del total de empleo generado que representa el 34,06% el empleo total registrado en la Seguridad Social.

Pese a las ventajas o potencialidades mencionadas anteriormente, las PYMES en lo que concierne a pago de tributos tiene un grave problema ya que no existen en el país créditos tributarios especiales, reducción de impuestos, o ampliación de tiempos de pago de impuestos para este sector.

Inclusive el mayor problema que enfrentan las PYMES es tener que pagar impuestos sobre ventas que aún no han cobrado, pero ¿Cómo enfrentar esto? Muchos países del mundo tienen impuestos especiales sobre la contabilidad de caja para pequeñas y medianas empresas, pero no la contabilidad tradicional. Ellos deciden cuándo pagar impuestos, cuándo se registra una transacción o cuándo el dinero intercambia liquidez, ya que solo deben pagar los impuestos causados.

## **Fortalezas y Debilidades que poseen las PYMES.**

(CLERI, 2013) señala dos debilidades principales en este estudio. El inicial se refiere al cometido inadecuado de las pequeñas y medianas empresas basadas en modelos de gestión basados en la improvisación y técnicas de gestión obsoletas como la gestión por orden y la gestión por excepción. El segundo es la baja productividad de las PYMES. Esto se debe a varios factores que acompañan las realidades que enfrentan todas las empresas, por lo que no podemos hablar de factores específicos.

Se tiene como objetivo general analizar un modelo de gestión específico para PYMES que mejora la productividad de los procesos mediante la implementación de herramientas imprescindibles de calidad.

Por tal motivo nos planteamos los siguientes objetivos:

- Examinar la causa y analizar el impacto del problema en la empresa para lograr los objetivos propuestos.
- Seleccionar y sugerir acciones de mejora para resolver la mejora de productividad.
- Hacer sugerencias para la planificación y seguimiento de planes de mejora.

## **Metodología**

Se desarrolla una metodología que consiste en partir de los conceptos básicos y crear una matriz de mejora continua junto con una hoja de ruta que facilite su aplicación. Esta matriz permite ingresar los datos necesarios para detectar no conformidades, problemas y oportunidades de mejora de procesos con el apoyo de herramientas de calidad, posibilitando así el posterior desarrollo de acciones correctivas para asegurar la mejora.

### **Tipo de Investigación.**

La investigación utiliza un método exploratorio-descriptivo, basado en entrevistas a profundidad a los administradores o dueños de las empresas con el fin de recolectar información de una fuente primaria de tipo cualitativo. El presente estudio se basa en el método de análisis-síntesis que permite una comprensión del tema estudiado, para luego relacionar con los fundamentos teóricos y así poder efectuar conclusiones y recomendaciones.



## Diseño de la investigación

Considerando la necesidad de seleccionar adecuadamente nuestro mercado potencial, utilizaremos la investigación descriptiva, esta se aplicará a través de encuestas y ayudará a aproximar los gustos y preferencias de los consumidores.

### Técnica de Investigación

Entrevista: Es un diálogo liderado por el investigador cuyo objetivo es obtener la información necesaria para resolver el problema que se estudia.

Cuestionario: Es el instrumento de encuesta en el que se formulan preguntas claras, concisas.

Investigaciones que permitan recoger los datos esperados. Se aplica a las personas que van a hacer encuestados para aprender sus conocimientos sobre estrategias

### Población.

La población con la que se realizó este estudio se ubica en el cantón Quevedo provincia “Los Ríos”, se escogieron 10 empresas entre las cuales se encuentran: Farmagro S.A, Fertisa EC, Plantabal S.A., Agripac S.A., Reybanpac, Dipac, Promainco, Ecuaquimica, Manobandacorp C.A., Promoacabados, en total se encuestaron a 20 personas del área administrativa de cada empresa antes mencionada.

## Resultados

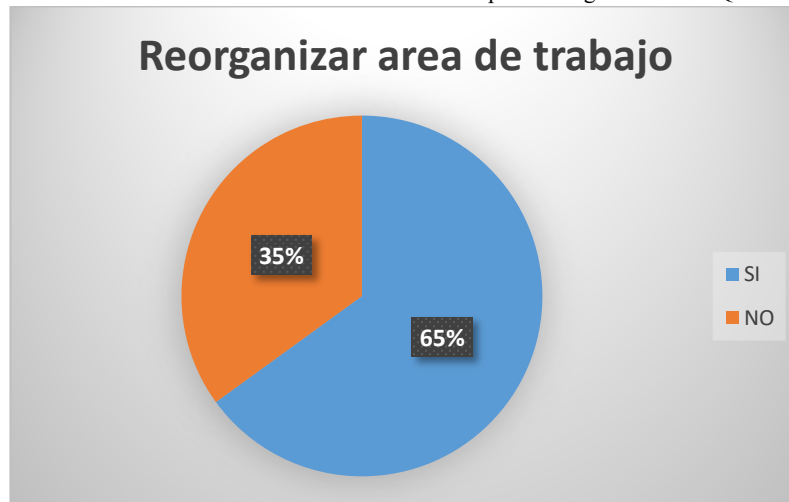
### Encuesta realizada a varias PYMES del cantón Quevedo de la provincia de “Los Ríos”

1. ¿Considera usted que el área donde trabaja necesita ser reorganizada para mejorar la producción?

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
SI	13	65%
NO	7	35%
TOTAL	20	100%

Tabla #1.

Elaborado por: Autores.



**Grafico #1. Reorganizar área de trabajo para mejorar la producción.**  
Elaborado por: Autores.

**Análisis:**

La encuesta aplicada a el área de trabajo de las distintas empresas encuestadas el 65% respondieron que si consideran reorganizar el área de trabajo para que haya una mejor productividad de los procesos, y el 35% respondieron que no.

**2. ¿Aceptan sugerencias que contribuyan a mejorar la productividad?**

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
SI	20	100%
NO	0	0%
TOTAL	20	100%

**Tabla #2.**  
Elaborado por: Autores.



**Grafico #2. Aceptan sugerencias que mejoran la productividad.**  
**Elaborado por:** Autores.

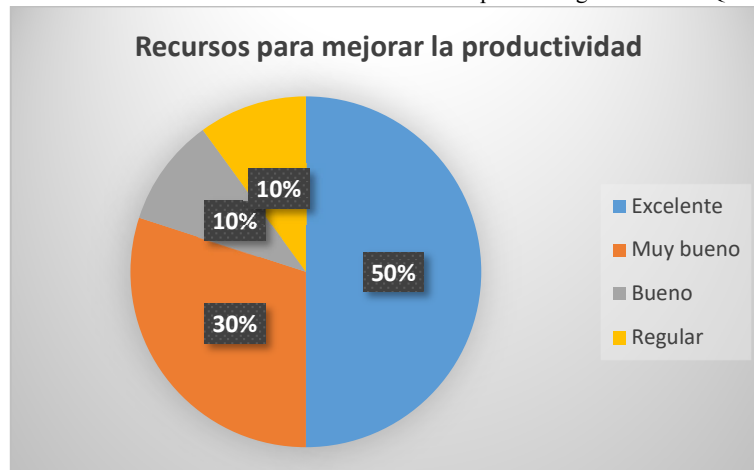
**Análisis:**

En la encuesta realizada todas las empresas contestaron que si aceptan sugerencias que contribuyan la mejora de la productividad. Se ha logrado identificar que en las empresas hay un ambiente laboral favorable para todos.

**3. ¿Los recursos que posee la empresa en qué medida son suficientes para mejorar la productividad?**

Alternativas	Cantidad	Frecuencia
Excelente	10	50%
Muy bueno	6	30%
Bueno	2	10%
Regular	2	10%
Total	20	100%

**Tabla #3.**  
**Elaborado por:** Autores.



**Grafico #3. Recursos para mejorar la productividad.**

**Elaborado por:** Autores.

**Análisis:**

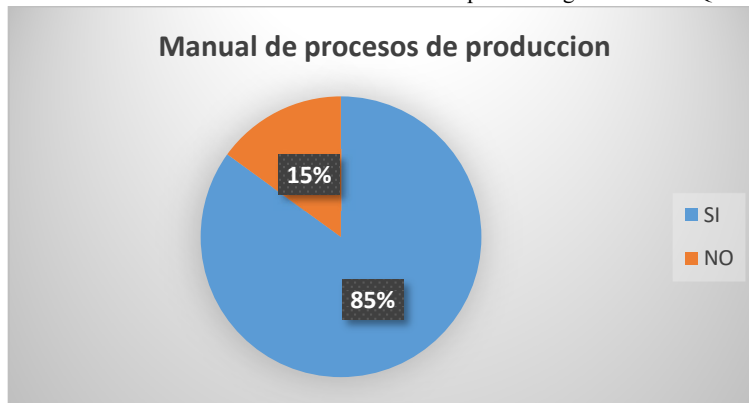
El 50% de los encuestados responde que los recursos para realizar su trabajo están en una medida de excelente, el 30% señala que está en muy bueno, el 10% dice que está en bueno y así mismo el 10% dice que eta en regular. La mayor parte de empleados cuenta con los recursos suficientes para realizar su trabajo y actividades diarias en la empresa, sin embargo, se debe tomar en cuenta que, no todo el personal ha visto esto como excelente, y en las empresas se debe procurar siempre estar en el nivel de excelencia para ir delante de la competencia.

**4. ¿Existe un manual de los procesos de producción en la empresa?**

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
SI	17	85%
NO	3	15%
<b>TOTAL</b>	20	100%

**Tabla #4**

**Elaborado por:** Autores.



**Grafico #4. Manual de procesos de producción.**  
 Elaborado por: Autores.

**Análisis:**

Del total de personas encuestadas el 15% respondió que no sabe si la empresa cuenta con un manual de procesos de producción, mientras que el 65% afirma que sí. Por lo tanto, se puede decir que la empresa está en un buen orden, ya que si poseen de un manual de procesos de producción.

**5. ¿Existe un plan de mejora continua dentro de la empresa?**

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
SI	20	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	20	100%

**Tabla #5.**  
 Elaborado por: Autores.



## **Grafico #5. Plan de mejora continua.**

**Elaborado por:** Autores.

### **Análisis:**

Del 100% de empleados encuestados el 100% respondió que si existe un plan de mejora continua en la empresa. Por lo tanto, se evidencia que en la empresa si existe un plan de mejora continua, lo cual ocasiona que la empresa progrese con el mismo nivel de desempeño y productividad.

### **Discusión**

El desempeño de la empresa depende de su comportamiento interno y variaciones externas, por lo que es importante que estas variaciones sean reconocidas y aceptadas para que la empresa pueda gestionarlas de manera efectiva. Las empresas deben ser plenamente consciente del entorno operativo en el que se desarrolla, es decir. plenamente consciente del momento, el lugar y la realidad del mercado y de la industria a la que pertenece. El entorno se evalúa interna y externamente.

Debido al entorno globalizado, con cambios constantes en los mercados donde cada día surgen nuevos competidores, las organizaciones necesitan esforzarse por incrementar su nivel de competitividad, que les permita mantener o superar la distancia con sus competidores (Valenzo-Jiménez, M.; Galeana-Figueroa, E., y Martínez-Arroyo, J. , 2015)Para garantizar la sostenibilidad en su entorno, las organizaciones deben mejorar y volverse más eficientes (Pérez-Espinoza & Uzcátegui-Sánchez, 2017)

Las PYMES contribuyen a la creación de empleo, apoyando así el desarrollo de la comunidad donde se ubican, de acuerdo con, (Acosta, I.; Pérez, M. y Hernández, J., 2009), para Venezuela estas ocupan el 67% la fuerza laboral, por otro lado, publicado en marzo de 2010 (última cifra oficial publicada) se afirma que el 75,5% las unidades económicas pertenecen al grupo pequeño empresarial inferior, y el 21,1% pertenece al grupo pequeño empresarial superior.

### **Conclusiones**

Apoyar las herramientas de calidad esenciales facilita la identificación y gestión de problemas y no conformidades en los procesos de una empresa en todos los aspectos importantes. Este método es eficiente porque le permite identificar la causa raíz del problema y tratar el problema de tal manera que la acción correctiva pueda reducirlo o eliminarlo significativamente. Estas acciones correctivas deben estar sujetas a un proceso de monitoreo continuo. Esto significa que las acciones correctivas no solo se planifican, sino que se implementan hasta lograr resultados concretos para la posterior evaluación de las eficiencias



logradas. Los informes de seguimiento y los resultados son esenciales para completar con éxito este proceso modelo, ya que cada proceso o alcance debe estar documentado.

Las pequeñas y medianas empresas, extremadamente activas y muy sensibles a la gestión, necesitan una gestión flexible que responda rápidamente a la realidad para poder escalar a pesar de su escala limitada. Es necesario contribuir al desarrollo de las empresas, que son el motor de la economía, y apoyar las cadenas de suministro de las grandes empresas. Por lo tanto, las PYME son la mayor fuente de creación de empleo y riqueza en todo el mundo y pueden verse como un eje importante de sostenibilidad, desarrollo y vitalidad económica. Las pequeñas y medianas empresas, muchas de las cuales son empresas familiares, tienen la capacidad de responder con flexibilidad a los cambios del entorno, lo que significa que son resistentes a los cambios contradictorios.

Es importante que una vez que se ha detectado problemas y no conformidades en cualquiera de los puntos clave, la siguiente preocupación sea el tratamiento de las mismas a través de la formulación de acciones correctivas que sean ejecutables, ya que en muchos casos las empresas planean acciones correctivas, pero quedan expresadas únicamente en papel y los problemas continúan siendo constantes, para esto, la metodología de mejora continua propuesta es muy útil, pues con la ayuda de una matriz diseñada para identificar las causas raíz de los problemas, la planificación de acciones correctivas y un proceso de seguimiento y cumplimiento para que dichas acciones sean ejecutadas se da paso al alcance de resultados concretos, medibles y cuantificables que permiten que la empresa alcance mejores niveles de eficiencia y productividad asegurando un proceso de mejora continua.

### Referencias Bibliográficas

- Acosta, I.; Pérez, M. y Hernández, J. (2009). *Las PYMES en el Desarrollo de la Economía Social. Factores de Éxito. Subsector Contratista del Municipio Lagunillas del Estado Zulia. Negotium, 12 (4), 100-120.* Obtenido de Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.a?id=78211195007>
- CLERI, C. (2013). *El libro de las PYMES.* Ediciones Granica S.A.
- Consejo Nacional de Planificación. (2013). *Plan Nacional para el buen vivir .*
- FILION, L. C.-M. (2011). *Administración de PYMES.* Mexico: 1era edición.
- INEC. (2015). *Directorio de Empresas 2015.* Obtenido de Directorio de Empresas 2015: <http://produccion.ecuadorencifras.gob.ec/geoqlik/proxy/QvAJAXZfc>
- Pérez-Espinoza, M., & Uzcátegui-Sánchez, C. y.-S. (2017). *Estrategias empresariales para aumentar la competitividad. Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, 227.* Recuperado de: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/competitividad.html>.
- PIORE, M. (s.f.). *Comunidades locales y mercados globales. Notas sobre el papel cambiante de las pequeñas empresas en las economías industriales". 1995.*



QUIÑONEZ, M. (2012). *Estudio de la gestión competitiva de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) comerciales.*

Valenzo-Jiménez, M.; Galeana-Figueroa, E., y Martínez-Arroyo, J. . (2015). *Competitividad y Supply Chain Management en la Industria Exportadora de Aguacates en México. Revista Internacional Administración & Finanzas, 8(2), 1-19.* . Mexico: Recuperado de: <http://www.theibfr.com/ARCHIVE/RIAF-V8N2-2015>.

**Conflicto de intereses:**

Los autores declaran que no existe conflicto de interés posible.

**Financiamiento:**

No existió asistencia financiera de partes externas al presente artículo.

**Agradecimiento:**

N/A

**Nota:**

El artículo no es producto de una publicación anterior.