

Reflexiones para la
pequeña y mediana
empresa en
Colombia

VEGA RODRÍGUEZ RICARDO ARTURO
PYMES: REFLEXIONES PARA LA
PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN
COLOMBIA / RICARDO ARTURO VEGA
RODRÍGUEZ, ALEJANDRO CASTAÑO
RAMÍREZ Y JULIETA MORA RAMÍREZ;
EDITOR EDUARDO NORMAN ACEVEDO.

BOGOTÁ: EDITORIAL POLITÉCNICO
GRANCOLOMBIANO, 2011.

141 p.; 24 cm.

INCLUYE BIBLIOGRAFÍA E ÍNDICE.

ISBN 978-958-8085-92-0

ISBN LIBRO DIGITAL 978-958-
8085-93-7

1. PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL -- PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA -- COLOMBIA. 2. MERCADEO -- PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA -- PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA -- MODELOS. 3. CULTURA CORPORATIVA -- COLOMBIA. 4. INTEGRACIÓN ECONÓMICA -- PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA -- COLOMBIA. I. Tít. II. VEGA RODRÍGUEZ RICARDO ARTURO. III. CASTAÑO RAMÍREZ, ALEJANDRO. IV. MORA RAMÍREZ, JULIETA. V. NORMAN ACEVEDO, EDUARDO, ED.

658.022 CD. 21 ED.

BIBLIOTECA MARÍA CRISTINA NIRO
DE MICHELSEN
POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO,
INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA.

**Politécnico Grancolombiano Institución
Universitaria**

Miembro de American University System

ISBN.....978-958-8085-92-0

Libro Digital.....978-958-8085-93-7

Editorial Politécnico Grancolombiano

Calle 57 No. 3 00 Este Bloque A, primer
piso PBX: 3 46 88 00 ext. 808, 811.

www.poligran.edu.co/editorial

Diciembre de 2011 Bogotá, Colombia

**Fundación Politécnico Grancolombiano
Institución Universitaria**

Administrativas, Económicas y Contables
Mercadeo, Comunicación y Artes

Eduardo Norman Acevedo ■ **Editor**

David Ricciulli ■ **Coordinador editorial**

Hernán Darío Cadena ■ **Corrección de estilo**

Santiago Arciniegas Gómez ■ **Diseño y
armada electrónica**

Javergraf ■ **Impresión y encuadernación**

Impreso y hecho en Colombia

Printed in Colombia

La Editorial del Politécnico Grancolombiano
pertenece a la Asociación de Editoriales
Universitarias de Colombia, ASEUC.

Las opiniones expresadas son de exclusiva
responsabilidad de los autores.

CONTENIDO

Prólogo	7
---------------	---

CAPÍTULO UNO

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE MERCADEO EN LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (MIPYMES). UN PROCESO EN CONSTRUCCIÓN

1. Introducción.....	1 1
2. Importancia e impacto del éxito y fracaso de las Mipymes.....	1 2
2.1 En Colombia	
3. La estrategia: carta de navegación empresarial	1 4
4. La estrategia de mercadeo: definición de la relación empresa-consumidor.....	1 5
5. Experiencias internacionales en la aplicación de estrategias de mercadeo en las Mipymes	1 6
5.1 O'Neill y Duker (Estados Unidos, 1986)	
5.2 Peterson (Estados Unidos, 1989)	
5.3 Brooksbank (Gran Bretaña, 1992)	
5.4 Levy (Sri Lanka y Tanzania, 1993)	
5.5 Lancaster y Waddelow	
5.6 Murdoch (Gales, 2001)	
5.7 Blankson y Stokes (Londres, 2002)	
5.8 Siu (Taiwan ,2004)	
5.9 Blankson y Cheng (Michigan, Estados Unidos, 2005)	
5.10 Blankson (Michigan, Estados Unidos, 2006)	
5.11 Del autor (Bogotá, Colombia, 2009)	
5.12 Generalizaciones	

6.	Modelos de planeación estratégica de mercadeo para las Mipymes.....	27
6.1	Paso 1	
6.2	Paso 2	
6.3	Paso 3	
6.4	Paso 4	
6.5	Paso 5	
6.6	Carson y McCartan-Quinn	
6.7	Siu y Kirby	
6.8	Simpson y Taylor	
7.	Asociatividad y su influencia en la planeación estratégica.....	37
7.1	Gilmore	
7.2	Díaz	
8.	Procesos educativos en el fortalecimiento de las competencias estratégicas en las Mipymes	38
8.1	Aprendizaje conceptual	
8.2	Aprendizaje basado en la experiencia	
8.3	Redes de mercadeo	
8.4	Aprendizaje conjunto	
9.	Reflexiones y consideraciones finales.....	41
9.1	El concepto de manejo del horizonte temporal	
9.2	El modelo tradicional de planeación estratégica de mercadeo	
9.3	El conocimiento y análisis del macro-entorno	
9.4	La creación de redes de mercadeo	
9.5	Orientación del mercado	
9.6	Barreras	
9.7	Mipymes y planeación estratégica de mercadeo	
10.	Bibliografía.....	44

CAPÍTULO DOS

CULTURA EMPRESARIAL Y ASOCIACIÓN ENTRE COMPETIDORES

1.	Introducción.....	51
2.	Multiplicidad del concepto cultura.....	52
2.1.	Cultura de los pequeños negocios: apuntes y modelos	
3.	Contexto cultural VSM	57
4.	Modelo cultural de los empresarios de pequeñas empresas en Bogotá	62
5.	Capacidad asociatividad entre competidores	64
6.	Perspectivas teóricas sobre la formación de relaciones de tipo asociativo	65
7.	Construcción de relaciones asociativas: constructos conceptuales y variables	67
8.	Hipótesis alrededor de la asociatividad en Colombia	70
9.	Metodología proyecto investigación 2008.....	71
10.	Panorama de la asociatividad entre competidores en Bogotá.....	75
10.2.	Miedo	
10.3.	El apego	
10.4.	Desconfianza	
10.5.	Levantamiento de barreras	
11.	Dimensiones del oportunismo	80
12.	Epílogo: cultura empresarial y asociatividad entre competidores	82
13.	Bibliografía	83

CAPÍTULO TRES

LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES EN BOGOTÁ, DESDE LA TEORÍA DE LA INTEGRACIÓN SUBREGIONAL

1.	Introducción.....	89
2.	Planteamiento del problema	89
3.	Metodología de la investigación	89
4.	La integración regional	90
5.	La Integración regional y sus políticas para las Pymes exportadoras.	91
6.	Incentivos a las Mipymes	96
6.1.	Incentivos relacionados con la financiación de las Mipymes	
6.2.	Incentivos de servicios	
6.3.	Incentivos de reglamentación	
6.4.	Incentivos de infraestructura de apoyo institucional	
6.5.	Incentivos tributarios	
6.6.	Incentivos a las Mypimes exportadoras	
7.	Las Mipymes exportadoras, percepciones de los empresarios	98
7.1.	Las Pymes exportadoras en Bogotá, un estudio cuantitativo inicial	
7.2.	Pymes que aportan al PIB (Producto Interno Bruto) de Colombia	
7.3.	Pymes con mayores ventas por sector económico en el país	
8.	Análisis.....	102
9.	Conclusiones de la encuesta	113
10.	Análisis de resultados, encuesta dirigida a empresas de calzado de la zona El Restrepo, Bogotá.....	114
11.	Conclusiones generales.....	121
12.	Bibliografía.....	122

GLOSARIO DE TÉRMINOS

empresarial y por ende aumentando la eficiencia en el uso de los recursos que la sociedad en conjunto destina para este tipo de esfuerzos.

9.7. MIPYMES Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MERCADEO

Viendo en conjunto la literatura revisada se puede argumentar que se ha hecho un esfuerzo importante, exhaustivo y detallado, de describir la situación de las Mipymes frente a la planeación estratégica de mercadeo y a las causas que la originan, pero no se han realizado planteamientos teóricos que conjuguen este conocimiento que se tiene de esta realidad con conceptos y herramientas que permitan que este tipo de empresarios se acerquen a esta herramienta gerencial y no la sigan percibiendo como algo lejano y confuso. O el ejercicio puede ser más simple y tratarse solamente de adaptar la teoría y metodologías existentes a la realidad concreta de las Mipymes. O puede que la solución pase por mezclar los dos enfoques anteriores.

10. BIBLIOGRAFÍA

- Alpander, G., Carter, K. y Forsgren, R. (1990). Managerial Issues and Problem-Solving in the Formative Years. *Journal of Small Business Management*, 28(2), 9-19.
- Aragón, A. y Rubio, A. (2005). Factores asociados con el éxito competitivo de las pymes industriales en España. *Universia Business Review*, 8, 38-51.
- Ayyagari, M., Beck, T. y Demirgüç-Kunt, A. (2003). *Small and Medium Enterprises across the Globe: A New Database*. Policy research working paper 3127, Washington, The World Bank. Extraído el 3 de diciembre de 2008 desde http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSPContentServer/WDSP/IB/2003/09/30/000094946_0309160409277/Rendered/PDF/multiopage.pdf.
- Batra, G. y Stone, A. (2008). Investment Climate, Capabilities and Firm Performance: Evidence from the World Business Environment Survey. *Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD) Papers*, 1, París.
- Blankson, C. y Cheng, J. (2005). Have small businesses adopted the market orientation concept? The case of small businesses in Michigan. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 20(6), 317-330.
- Blankson, C. y Stokes, D. (2002). Marketing practices in the UK small business sector. *Marketing Intelligence & Planning*, 20(1), 49-61.
- Blankson, C., Motwani, J. y Levenburg, N. (2006). Understanding the patterns of market orientation among small businesses. *Marketing Intelligence & Planning*, 24(6), 572-590.

- Brooksbank, R., Kirby, D. y Wright, G. (1992). Marketing and Company Performance: An Examination of Medium Sized Manufacturing Firms in Britain. *Small Business Economics*, 4, 221-236.
- Brooksbank, R., Kirby, D. y Taylor, D. (2004). Marketing in “survivor” medium-sized British manufacturing firms: 1987-1997. *European Business Review*, 16(3), 292-306.
- Calle, A. y Tamayo, V. (2005). Estrategia e internacionalización en las Pymes: Caso Antioquia. *Cuadernos de Administración*, 18(30), 137-164.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2006, noviembre). *Dinámica de la inversión empresarial en Bogotá 2003-2005*. Extraído el 1 de diciembre de 2008 desde http://camara.ccb.org.co/documentos/636_2007_5_3_10_0_13_Inversion_Empresarial_2003_-2005.pdf.
- Cardona, M., Vásquez, J., Montes, I. y Monsalve, L. (2007). La micro, pequeña y mediana empresa (MiPyME) exportadora del sector textil confección en el Valle de Aburrá: hallazgos a partir de análisis de casos. *Ecos de Economía*, 25, 187-216.
- Carson, D. y McCartan-Quinn, D. (1995). Non-practice of Theoretically Based Marketing in Small Business-Issues Arising and their Implications. *Journal of Marketing Theory & Practice*, 3(4), 24-32.
- Carson, D., McGowan, P. y Hill, J. (1996). Effective Marketing Education for SME Executives. *Marketing Education Review*, 6(2), 59-70.
- Carson, D., Gilmore, A. y Rocks, S. (2004). SME marketing networking: a strategic approach. *Strategic Change*, 13, 369-382.
- Castaño, A. (2009). Strategic Alliance Inhibitors in Chapinero (Bogotá, Colombia). *Memorias de 2009 World Conference, The Dynamism of Small Business: Theory, Practice and Policy, International Council for Small Business*, Junio 21-24, Seúl, Corea del Sur.
- Cravens, D. y Piercy, N. (2007). *Marketing estratégico* (8ª. ed.). Madrid: McGraw-Hill Interamericana.
- Departamento Nacional de Planeación. (2006). *Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010*. Extraído el 1 de diciembre de 2008 desde http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Portals/o/archivos/documentos/GCRP/PND_2006_2010/Capi_4_FINAL.pdf.
- Díaz, A., Lorenzo, O. y Solís, L. (2005). Procesos de negocios de Pymes insertas en redes colaborativas. *Revista latinoamericana de administración*, 34, 25-46.

- Dollinger, M. y Golden, P. (1992). Interorganizational and Collective Strategies in Small Firms: Environmental Effects and Performance. *Journal of Management*, 18(4), 695-715.
- Freeman, S. (2000). Partnerships between small and medium enterprises and universities that add value. *Education and Training*, 42(6), 372-377.
- Frost, F. (2003). The use of strategic tools by small and medium-sized enterprises: an Australasian study. *Strategic Change*, 12, 49-62.
- Fuller, P. (1994). Assessing Marketing in Small and Medium-sized Enterprises. *European Journal of Marketing*, 28, 12, 34-49.
- Gilmore, A., Carson, D., Grant, K., O'Donnell, A., Laney, R. y Pickett, B. (2006). Networking in SMEs: Findings from Australia and Ireland. *Irish Marketing Review*, 18(1/2), 21-28.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1993). Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*, 71(5), 134-147.
- King-Kauanui, S., Dang, S. y Ashley-Cotleur, C. (2006). Impact of Human Resource Management: SME Performance in Vietnam. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 11(1), 79-95.
- Kirby, D. (1990). Management Education and Small Business Development: An Exploratory Study of Small Firms in the U.K. *Journal of Small Business Management*, 28(4), 78-87.
- Koch, A. (2001). Factors influencing market and entry mode selection: developing the MEMS model. *Marketing Intelligence & Planning*, 19(5), 351-361.
- Kotler, P. (1999). *Kotler on Marketing*. New York: The Free Press.
- Kotler, P. y Keller, K. (2006). *Dirección de marketing* (12ª. ed.). México: Pearson Educación.
- Lamb, C., Hair, J. y McDaniel, C. (2006). *Marketing* (8ª. ed.). México: Thomson.
- Lancaster, G. y Waddelow, I. (1998). An Empirical Investigation into the Process of Strategic Marketing Planning in SMEs: Its Attendant Problems, and Proposals Towards a New Practical Paradigm. *Journal of Marketing Management*, 14, 853-878.
- Levy, B. (1993). Obstacles to Developing Indigenous Small and Medium Enterprises: An Empirical Assessment. *The World Bank Economic Review*, 7(1), 65-83.

- Mintzberg, H. (1990). The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 11, 171-195.
- Mullins, J., Walker, O., Boyd, H. y Larréché, J. (2007). *Administración de marketing: Un enfoque en la toma estratégica de decisiones* (5^a. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Murdoch, H., Blackey, H. y Blythe, J. (2001). Beliefs and attitudes of Welsh SMEs to marketing. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 10(2), 143-155.
- O'Neill, H. y Duker, J. (1986). Survival and Failure in Small Business. *Journal of Small Business Management*, 24(1), 30-37.
- Palmer, R. y Pels, J. (2004). Marketing Practice and Market Orientation: An Exploratory International Study. *Journal of Euromarketing*, 14(1/2), 59-86.
- Peterson, R. (1989). Small Business Adoption of the Marketing Concept vs. Other Business Strategies. *Journal of Small Business Management*, 27(1), 38-46.
- Porter, M. (1991). Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*, 12, 95-117.
- Rojas-Méndez, J., Kara, A. y Spillan, J. (2006). Market Orientation in the Chilean Small Business Context: An Empirical Study. *Journal of Global Marketing*, 19(3/4), 93-132.
- Simpson, M. y Taylor, N. (2002). The role and relevance of marketing in SMEs: towards a new model. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(4), 370-382.
- Simpson, M., Padmore, J., Taylor, N. y Frecknall-Hughes, J. (2006). Marketing in small and medium sized enterprises. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 12(6), 361-387.
- Singh, R., Garg, S. y Deshmukh, S. (2008). Strategy development by SMEs for competitiveness: a review. *Benchmarking: An International Journal*, 15(5), 525-547.
- Siu, W. y Kirby, D. (1998). Approaches to small firm marketing – A critique. *European Journal of Marketing*, 32(1/2), 40-60.
- Siu, W., Fan, W. y Lin, T. (2004). Strategic marketing practices and the performance of Chinese small and medium-sized enterprises (SMEs) in Taiwan. *Entrepreneurship & Regional Development*, 16(2), 161-178.
- Vargas, A. (2002). Modelo para la elaboración de un plan de negocios para las empresas pequeñas y medianas. *Estudios Gerenciales*, 82, 93-108.

- Vega, R. (2009a). *Conocimiento, percepción y aplicación del mercadeo estratégico en Mipymes (Micro, pequeñas y medianas empresas) de Bogotá*. Manuscrito presentado para publicación.
- Vega, R. (2009b). How to Increase the Use of Marketing Strategies in Small and Medium Enterprises (SMEs) in Colombia: A Proposal Based on National and International Studies. *Memorias de 2009 World Conference, The Dynamism of Small Business: Theory, Practice and Policy, International Council for Small Business*, Junio 21-24, Seúl, Corea del Sur.
- Zevallos, E. (2006). Obstáculos al desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en América Latina. *Cuadernos de difusión*, 11(20), 75-96.

13. BIBLIOGRAFÍA

- Bardín, L (1986). *El Análisis de Contenido*. Editorial Akal. Barcelona.
- Benedict, R (2005 [1934]). *Cultural Patterns*. First Marines Book. Nueva York.
- Bond, M (1988). *The cross-cultural challenge to social psychological*. Sage publications. Newbury Park.
- Bonilla-Castro, E; Rodríguez, P (1997). *Más allá del dilema de los métodos*. Grupo editorial Norma-Universidad de los Andes, 3ra edición. Bogotá.
- Briody, E (2008). *Organizational collaboration, culture and performance: successful partnerships in the global workplace*. Rowman & Littlefield Publishing. Lanham.
- Calderón, G; Semillero de investigación. Competencias distintivas en las Pymes: un aporte desde gestión humana. *Innovar*, vol. 16, No. 27, Enero a junio de 2006
- Calle, A; Tamayo, V (2006). Estrategia e internacionalización en las Pymes: Caso Antioquia. *Cuadernos de Administración*, 18 (30).
- Culkin, N; Smith, D (2000). An emotional business. A guide to understanding the motivations of small business decision takers. *Qualitative market research*, vol. 3, Iss. 3.
- Denzin, N; Lincoln, Y (2005). *Handbook of qualitative research*. Sage Publications. Urbana.
- Hofstede, G (1980). *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Sage publications. Beverly Hills.
- Hofstede, G; Hofstede, G. J (2005). *Cultures and organizations*. McGraw Hill. Nueva York.
- Finkelstein, S (1997). Interindustry Merger Patterns and Resource Dependence: A replication and extension of Pfeffer. En: *Strategic Management Journal*. 18: 787-810.
- Flint, Pinkas (1994). *La negociación empresarial*. ESAN Editores. Lima.
- Franke, R; Hofstede, G; Bond, M (1991). Cultural roots of economic performance: a research note. En: *Strategic Management Journal*. 12: 165-173.

- Jordan. A (2003). *Business Anthropology*. Waveland University Press. Long Grove.
- Kilduff, M; Tsai, W (2003). *Social Networks and Organizations*. Sage publications. Londres.
- Kochhar, R (1996). Explaining Firm Capital Structure: the role of Agency Theory vs. Transaction Cost Economics. En: *Strategic Management Journal*. Vol. 17 No. 9.
- Geertz, C (1992). *La interpretación de las culturas*. Editorial Gedisa. Barcelona.
- Gulati, R (1995). Social Structure and Alliance Formation Patterns: A Longitudinal Analysis. En: *Administrative Science Quarterly*. 40(4):619–52.
- Gulati, R; Nohria, N; Zaheer, A (2000). Strategic networks. En: *Strategic Management Networks*. 2000; 21: 203-215.
- Lloyd, W; Lunt, P (1942). *Status System of a modern community*. Yale University Press.
- López, L; Calderón, G (2006). Análisis de las dinámicas culturales al interior de un cluster empresarial. En: *Revista Estudios Gerenciales*. Universidad ICESI. No. 99, abril-junio.
- Malinowski, B (1985 [1922]). *Los Argonautas del Pacífico Sur*. Editorial Planeta Agostini. Barcelona.
- Mauss, Marcel (2002 [1926]). *The gift: the form and reason for exchange in archaic societies*. Routledge. Londres.
- Meerwarth, T; Briody, E; Kulkarni, D (2005). Discovering the Rules: folk knowledge for improving GM partnerships. En: *Human Organization*. Vol 64, num 3.
- Misión PYME. (2009). *Misión pyme, su herramienta de gestión empresarial*. Pymes en cifras, Viernes, 29 de Agosto de 2008. Disponible en: www.misionpyme.com/cms/index.php?option=com_content&task=view&id=107&Itemid=41, Recuperado el 26 de febrero de 2009.
- Observatorio Económico de Bogotá. *Dinámica de la creación y liquidación de empresas en Bogotá*. No: 27. Noviembre, 2007.
- Ogliastri, E (2001). *¿Cómo negocian los colombianos?* Editorial Alfaomega. Bogotá.

- Perry, C; Cavaye, A; Coote, L (2002). Technical and social bonds within business-to-business relationships. En: *Journal of Business and Industrial Management*. 17, 1.
- Porter, M (1990). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Editorial Diana. México, 1990.
- Salgado, E (2005). *La confianza en Colombia*. Ediciones Uniandes. Bogotá.
- Salgado, E. Teoría de los costos de transacción: una breve reseña. En: revista *Cuadernos de Administración*. Bogotá, 16 (26), julio-diciembre, 2003.
- Saxton, T (1997). The effects of partner and relationship characteristics on alliance outcomes. En: *The Academy of Management Journal*. 40 (2): 443-461.
- Street, C; Cameron, A (2007). External relationships and the Small Business: A review of Small Business Alliance and Network Research. En: *Journal of Small Business Management*. Abril; 45(2).
- Sheth, J; Parvatiyar, A (1992). Towards a theory of business alliance formation. En: Scandinavian International. En: *Business review*. 1 (3): 71-87.
- Smith, David; Fletcher, J (2001). *Inside Information: making sense of marketing data*. John Wiley & Sons. West Sussex.
- Teegen, H; Doh, J (2002). U.S/Mexican Business Alliance Negotiations: Impact of culture on authority, trust and performance. *Working paper Series*. The center for Latin American Issues. Washington D.C.
- Trompenaars, F; Hampdem-Turner, C (1998). *Riding the waves of culture*. Mc Graw Hill Publishers. New York.
- Williamson, Oliver (1981). The economics of Organization: the transaction Cost Theory Approach. En revista: *The American Journal of Sociology*. Vol 87, No. 3 (nov).

12. BIBLIOGRAFÍA

- Asociación Colombiana de Pequeños Industriales (ACOPÍ). Obtenido de: http://www.acopicentrooccidente.org/web/index.php?option=com_content&view=article&id=10&Itemid=15. (consulta: 31 de julio de 2008).
- Arbeláez, María Angélica y Zuleta, Luis Alberto (2003) *Las MIPYMES en Colombia: diagnóstico general y acceso a los servicios financieros*. Fedesarrollo.
- Avella, Ricardo (1994) *Crisis y reco-inversión en la industria*.
- IPD-Audretsch David y Thurik Roy (2002). Linking entrepreneurship to growth. Working Paper. 2081/2 Luxemburgo. OCDE
- Alcaldía Mayor de Bogotá. Secretaría Distrital de Desarrollo Económico. Dirección de Estudios Socioeconómicos y Regulatorios. (2008). *Incentivo para las MIPYMES*. Disponible en: <http://www.desarrolloeconomico.gov.co>. (consulta: 10 de marzo de 2009).
- Milesi, Dario; Moori, Virginia; Robert, Verónica y Yoguel, Gabriel. (2007, agosto). Desarrollo de las Ventajas Competitivas PYMES exitosas Argentina, Chile, Colombia. *Revista de la CEPAL* (92). Consultado 16 de junio de 2009 de: <http://74.125.47.132/search?q=cache:XwTNZQoRy2kJ:www.eclac.org/publicaciones/xml/5/29585/LCG2339eYoguel.pdf+clasificaci%C3%B3n+principales+pymes+exportadoras+bogota&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=>.
- Comunidad Andina de Naciones. CAN. (2008). *Principales Indicadores de la Unión de Naciones Suramericanas 1998 – 2007*. Disponible en: <http://www.comunidadandina.gov>. (consulta: 10 de Marzo de 2009).
- Comercio Exterior en América y España. Noticias e información sobre internacionalización en Iberoamérica. (2009). *Perfil de la pyme exportadora exitosa. El caso colombiano*. Disponible en: <http://www.exportapymes.com/comercio-exterior-america-esp/perfil-de-la-pyme-exportadora-exitosa-el-caso-colombiano/>. (consulta: 1 de junio de 2009)
- Centro de Estudios y Documentación Internacionales de Barcelona. (2008). *La Integración Regional en América del Sur*. En: http://www.cidob.org/es/actividades/america_latina/la_integracion_regional_en_america_del_sur. Recuperado 11 de febrero de 2009.
- Ballassa, Bella. (1964). *Teoría de la Integración Económica* México: UTEHA.

- Castillo, Mario y Cortellese, Claudio. (1988) *La pequeña y mediana empresa en el desarrollo de América Latina*. En Revista de la CEPAL, No. 34
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2006). *Brechas de competitividad de Bogotá en el contexto de América Latina*. Disponible en: <http://www.ccb.org.co/contenido/contenido.aspx?catID=393&conID=750> (consulta:1 de agosto de 2008).
- Crespo Armengol, Eugenia. (2006). *Las Pymes antes y después de la convertibilidad*. En: Boletín Informativo Techint, 319.
- Crespo Armengol, Eugenia. (mes, 2006). *Evolución reciente de las exportaciones Pymes en Argentina; debate para una mejor inserción externa*. En Nombre de la revista, Edición.
- Compite (2006). *Responsabilidad social: múltiples perspectivas, un sólo propósito*. México, D.F.: COMPITE.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2006). *Las Pymes en el mercado de bienes y servicios ambientales: identificación de oportunidades, políticas e instrumentos; estudios de caso de Argentina, Chile, Colombia y México*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Secretaría Permanente del SELA. (21 al 23 de noviembre de 2005). Informe final de la XXXI Reunión Ordinaria del Consejo Latinoamericano. (pág. 174). Caracas: Secretaría Permanente del SELA.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (1995). *América Latina y el Caribe: Políticas para mejorar la inserción en la economía mundial*, CEPAL: Santiago de Chile.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (1994). *El regionalismo abierto en América Latina y el Caribe: la integración económica al servicio de la transformación productiva con equidad*, CEPAL: Santiago de Chile.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (1992). *Equidad y Transformación Productiva: un enfoque integrado*, CEPAL: Santiago de Chile.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (1965). *Contribución a la política de integración económica de América Latina*, (E/CN.12/728), Santiago de Chile.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2007). *Panorama de la inserción internacional de América Latina y el Caribe 2006. Tendencias 2007*. CEPAL: Santiago de Chile.

- Di Filippo, A. (1994). Regionalismo Abierto y Empresas Latinoamericanas, en *Revista Pensamiento Iberoamericano*, número 26, Madrid.
- Di Filippo, A. (1997a). *Multilateralismo y Regionalismo en la Integración de América Latina*. En CEPAL, Colección Documentos de Trabajo, número 46, Santiago de Chile.
- Di Filippo y Franco (1997b), *Aspectos Sociales de la Integración Regional*, CEPAL, Serie Políticas Sociales número 14, Santiago de Chile.
- Di Filippo, A. (1995). Flexibilización de los Mercados Laborales, Integración Regional, y Costos Comparativos, ponencia preparada para el Seminario “La Dimensión Social de la Integración Regional”, CEFIR/CEPAL, Santiago de Chile 24 al 29 de abril.
- Quevedo, Fernando y Luiz Villela. (2003). Banco Interamericano de Desarrollo. (BID). *Integración regional, documento de estrategia*. Disponible en: [http://74.125.47.132/search?q=cache:TCixxCCdyioJ:www.iadb.org/document.cfm%3Fid%3D1448827+integracion+regional&hl=es&ct=clnk&cd=5&gl=\(consulta: 12 de febrero de 2009\).](http://74.125.47.132/search?q=cache:TCixxCCdyioJ:www.iadb.org/document.cfm%3Fid%3D1448827+integracion+regional&hl=es&ct=clnk&cd=5&gl=(consulta: 12 de febrero de 2009).)
- Fondo Monetario Internacional (FMI). (2000). *La globalización: ¿amenaza u oportunidad?* Preparado por el personal del FMI. Disponible en: <http://internationalmonetaryfund.com/external/np/exr/ib/2000/esl/o41200s.htm>. (consulta: 9 de febrero de 2008).
- Globalización e integración regional: El caso del Magreb y la Unión Europea. Revista Laberinto. En: http://laberinto.uma.es/index.php?option=com_content&view=article&id=90:globalizacion-e-integracion-regional-el-caso-del-magreb-y-la-union-europea&catid=38:lab4&Itemid=54. Recuperado 9 de febrero de 2009.
- Mora Ramírez, Ángela Julieta. (2008). *Zona de Integración Fronteriza Colombia- Venezuela desde el funcionalismo*. En Panorama No. 6, 35-54.
- Moncayo Jiménez, Edgard. (1999). *Las relaciones externas de la comunidad andina: entre la globalización y el regionalismo abierto*. Lima: Secretaría General de la Comunidad Andina.
- Maillat, D. (1995). *Territorial Dynamic, Innovative Milieus and Regional Policy*. Entrepreneurship & Regional Development, (7), 157-165.
- Prebisch, Raúl; Mayobre, José; Herrera, Felipe; Santamaría, Carlos. (1965). *Hacia la integración acelerada de América Latina*, Fondo de Cultura Económica: México.

- Rosenthal, G. (1994). *El regionalismo abierto de la CEPAL*. En Revista Pensamiento Iberoamericano, número 26. Madrid.
- Revista Dinero. (Junio 6 de 2008). *La Pyme Evolucion*. Disponible en Dinero.com: http://www.dinero.com/wf_InfoArticulo.aspx?idArt=48941 (consulta: 10 de Marzo de 2009).
- Romero Luna, Isidoro. (2006). *La Pyme en la economía global. Hacia una estrategia de fomento. Problemas de Desarrollo*. En Revista Latinoamericana de Economía, 37(146).
- Roca, Albert. (2002). La flexibilidad salarial y la competitividad de la Pyme frente a los retos de la Nueva Economía. En: [http://lotus.pimecsefes.com/PIMEC/PSEstudisPropostes.nsf/058377cd73f5a58ec1256ac000379c96/b6eb5fee85351430c1256d32005d3bb4/\\$FILE/Flexibilitat.pdf](http://lotus.pimecsefes.com/PIMEC/PSEstudisPropostes.nsf/058377cd73f5a58ec1256ac000379c96/b6eb5fee85351430c1256d32005d3bb4/$FILE/Flexibilitat.pdf)
- Pimecsefes Stumpo, Giovanni; Peres, Wilson. (2000). *Pequeñas y medianas empresas manufactureras en Latinoamérica bajo el nuevo modelo económico*. En World Development, (28) 9.
- Stumpo, Giovanni; Peres, Wilson (2002). *Las pequeñas y medianas empresas industriales en América Latina y el Caribe*. CEPAL: México.
- Página oficial UNASUR. (2010). *Desarrollo Productivo y Comercial*. En <http://www.comunidadandina.org/pymes.htm>. Consultado 10 de Julio de 2009.
- Puyana Silva, David. Universidad San Pablo-CEU. *Las pymes ante la crisis: ¿cómo protegerlas?*. Disponible en: <http://www.iberpymeonline.org/Documentos/PymesCrisisColombia.pdf> (consulta: ???).
- SELA (1996), *Cambio y continuidad en el proceso de globalización internacional: Escenarios de fin de siglo*, Documento presentado a la XXII Reunión Ordinaria del Consejo Latinoamericano, Montevideo, Uruguay, 22 al 25 de octubre. SP/CL/ XXII.O/Di, número 4.
- Sunkel O., y Paz P. (1970), *El subdesarrollo latinoamericano y la teoría del desarrollo*. México: Siglo XXI.
- Thurow, L. (1992). *La Guerra del Siglo XXI*. Buenos Aires: Vergara Editores.
- Tomassini, L. (1989). *Teoría y Práctica de la Política Internacional*. Disponible en: <http://www.misionpyme.com/cms/index.php>.
- Rello, F. (2001). *Instituciones y pobreza rurales en México y Centroamérica*. México: CEPAL.

- Sommers, Harold M. (1977). *Finanzas Públicas e Ingreso Nacional*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Watzlawick, Paul; Weakland, John y Fisch, Richard. (1992). *Cambio - Formación y solución de los problemas humanos*. Barcelona: Herder & Herder.
- Vascós González, F. (2007a). *Constitución de una Confederación de Estados Latinoamericanos*. Ponencia presentada en el IV Encuentro Internacional “Constitución, Democracia y Sistemas Políticos”, Unión Nacional de Juristas de Cuba, La Habana, 22 de marzo de 2007.
- Vascós González, F. (2007b). *La integración política latinoamericana*. En: <http://www.rebelion.org> [consulta: noviembre de 2007].
- Vázquez, A. R. (2007). *Soberanía, supranacionalidad e integración: la cuestión en los países del Mercosur*. En Anuario Mexicano de Derecho Constitucional, 2007, 233-244.
- Ventura, D. (2008). *Las asimetrías entre el Mercosur y la Unión Europea. Los desafíos de una integración interregional*. Montevideo: Mastergraf.
- Vidal Prado, C. (2004). *El impacto del nuevo Derecho europeo en los tribunales constitucionales*. Madrid: Editorial COLEX.
- Vidal Prado, C. (2006). *La compatibilidad del Tratado Constitucional Europeo con la Constitución española, en Persona y Derecho*. Revista de fundamentación de las Instituciones Jurídicas y de Derechos Humanos, 55 (2), 999-1055.
- World Bank. (2005). *Trade, Regionalism and Development*. Global Economic Prospects 2005. Washington D.C.:The World Bank.
- Witker, J. (2005). *Las negociaciones del ALCA en Puebla, México. Algunas reflexiones jurídicas*. En Anuario Mexicano de Derecho Internacional, 5, 521-540.
- Zelada Castedo, A.(1989). *Derecho de la integración económica regional, BID-INTAL*. Buenos Aires: Ediciones Depalma.
- Zippelius, R. (1985). *Teoría General del Estado, Serie G*. Estudios Doctrinales, No. 82.



Ministerio de Cultura
República de Colombia

RECIBO DE DEPOSITO LEGAL

No. 2012-1057

Bogotá D.C. 26/03/2012

Recibí de: Politécnico Grancolombiano

La obra: Pymes: reflexiones para la pequeña y mediana empresa en Colombia /Ricardo Arturo Vega Rodríguez, Alejandro Castano Ramírez, Julieta Mora Ramírez

ISBN: 978-958-8085-92-0

Pie de imprenta: Bogotá: Editorial Politécnico Grancolombiano, 2011

Tipo de Material: LIBRO

Total Ejemplares: 2 ejemplares

La omisión del Depósito Legal, ocasiona sanciones (Art. 72, Decreto 2150 de 1995)

Se efectúa el presente depósito para dar cumplimiento con la Ley 44 de 1993 Decreto 460 de 1995

Grupo Procesos Tecnicos

Para verificar la oficialidad del recibo visite el sitio: www.bibliotecanacional.gov.co

BIBLIOTECA NACIONAL DE COLOMBIA

Dirección: Calle 24 5-60 Bogotá, D.C / Teléfono (571) 381 64 64 / Fax (571) 381 64 63

Correo electrónico: bnc@mincultura.gov.co / Internet: <http://www.bibliotecanacional.gov.co>

Formulario de evaluación para árbitro

Consecutivo:

Para diligenciar por la editorial

Información del Par Académico			
Nombre (s) y Apellidos: JORGE RICARDO PUENTES GONZALEZ			
Lugar de nacimiento (ciudad y país): Bogotá D.C - Colombia			
Fecha de Nacimiento: Septiembre 12 de 1957			
Documento de Identidad: 19.334.827			
Filiación Institucional: Universidad Central - Corporación Universitaria Republicana			
Dirección de correspondencia: Cra. 13a No. 30-15 sur Int. 6 ap. 108			
Teléfono domicilio: 209 0361			
Teléfono casa: 209 0361			
Teléfono oficina: 323 9868			
Celular: 310 884 6437			
Correo electrónico: jricardo67@gmail.com			
Estudios realizados (últimos 3 superiores)	Título obtenido	Institución	Año
Maestría en Dirección Estratégica	Master en Dirección Estratégica (realizando tesis)	Universidad Internacional Iberoamericana	2012
Especialización en Administración de Empresas	Especialista en Administración de Empresas	Universidad Antonio Nariño	1997
Administrador Público	Administrador Público	ESAP	1991

A continuación relacione las cinco últimas publicaciones científicas (arbitradas) publicadas por usted durante los años 2006 - 2009

Título	
Libro/Revista	
Volumen	
Número	
Año	
Página inicial	
Página final	
Título	
Libro/Revista	
Volumen	
Número	
Año	
Página inicial	
Página final	
Título	
Libro/Revista	
Volumen	
Número	
Año	
Página inicial	
Página final	
Título	
Libro/Revista	
Volumen	
Número	
Año	
Página inicial	
Página final	
Título	
Libro/Revista	
Volumen	
Número	
Año	
Página inicial	
Página final	

CONCEPTO

1.

Tipo de Publicación (en anexo revise definición)	x	Nota
1. Libro de texto (material de apoyo asignatura)		
2. Libro de Investigación (material perteneciente	X	9
3. Cartilla de trabajo		
4. Memoria de evento		

5. Literatura		
6. Poesía y artes		
7. Otros		

Evalúe los aspectos de la publicación, (Califique de 1 a 10, siendo 10 el más alto):
Para esto tenga en cuenta el tipo de artículo.

2.

Tópicos		Califique
Aporte al conocimiento: Contribución al desarrollo de la teoría/al conocimiento de la realidad, originalidad en las ideas/ desarrollo de una nueva metodología.		9
Interés y/o actualidad:		
TEMPORALIDAD		8
NORMALIDAD		8
Calidad Marco Teórico:	Revisión de literatura fundamental, actualizada y articulada para el logro de los objetivos El marco desarrollado permite su operacionalización en la metodología	9
Rigor metodológico:	Claridad sobre cómo se llega a los resultados(fuentes, obtención, procesamiento de la información) obt	9
	Si es cuantitativo: representatividad, confiabilidad y validez de los datos	
	Si es cualitativo: claridad del marco interpretativo, sustentación de planteamientos y conclusiones	
Nivel analítico: Profundidad en la reflexión, argumentación/sustentación de los planteamientos hechos en la reflexión sobre los resultados que dialoga con la teoría, el marco analítico y los objetivos		8
Coherencia: Correspondencia y articulación.		9
Estilo: Claridad y sencillez, fluidez y agilidad en el desarrollo del texto; adecuado uso de apoyos didácticos (ejemplos, gráficas, cuadros, etc.)		9
Resultado global de la evaluación		10

Estima que el libro puede publicarse:

<input type="checkbox"/>	Tal como está	<input type="checkbox"/> NO
<input checked="" type="checkbox"/>	Con ligeras modificaciones	
<input type="checkbox"/>	Con importantes modificaciones	

3.

Indique su conclusión general sobre el libro y las razones que lo sustentan:

El libro presenta una excelente investigación y conclusiones sobre situaciones específicas de las Mypimes que se conocen y comentan en el día a día en forma empírica, ahora con este trabajo hay una aproximación a partir de resultados concretos de la investigación.

4.

Señale las fortalezas y/o debilidades del libro(empiece por las fortalezas):

Sin lugar a dudas la principal fortaleza del texto es la investigación, la variedad y profundidad de las diferentes fuentes utilizadas por los investigadores en los tres ensayos que sustentan en forma solida el trabajo.

Fortaleza: X Debilidad: _____

Por ser un trabajo pionero es valido pero creo que las muestras son algo pequeñas, en un futuro se deberían ampliar.

Fortaleza: _____ Debilidad: X
Escriba aquí

Fortaleza: _____ Debilidad: _____

5.

Sugiera los aspectos que deben mejorarse:

Un par de detalles a tener en cuenta: En el párrafo tres segundo renglón del prólogo hace falta una palabra ¿estudios?. Y en la página 108 el dibujo No. 10 correspondiente a los resultados de dicha pregunta los valores están invertidos.

6.


¿Proporcionan una idea precisa del contenido ?

El título

☒

Los títulos de segundo nivel
La introducción
Los títulos de tercer nivel

x

 19-334-827 Btu

Firma

David Ricciulli Duarte

De: J. RICARDO PUENTES G. <jricardo67@gmail.com>
Enviado el: miércoles, 10 de agosto de 2011 03:25 p.m.
Para: David Ricciulli
Asunto: Libro PYMES
Datos adjuntos: Formato Evaluación Arbitro Libros.xls; Ricardo Puentes.pdf

David adjunto los documentos de proveedor y la evaluación del texto Pymes: Reflexiones para la pequeña y mediana empresa en Colombia.

Formulario de evaluación para árbitro

Consecutivo:

Para diligenciar por la editorial

Información del Par Académico			
Nombre (s) y Apellidos: Sebastián Romero Buj			
Lugar de nacimiento (ciudad y país): Bogotá, Colombia			
Fecha de Nacimiento: 16 de diciembre de 1943			
Documento de Identidad: 17093912			
Filiacion Institucional: Asesor Independiente			
Dirreccion de correspondencia:			
Teléfono domicilio:			
Teléfono casa:			
Teléfono oficina:			
Celular:			
Correo electronico:			
Estudios realizados (últimos 3 superiores)	Título obtenido	Institución	Año
Pregrado	Mercadeo		

A continuación relacione las cinco últimas publicaciones científicas (arbitradas) publicadas por usted durante los años 2006 - 2009

Título	
Libro/Revista	
Volumen	
Número	
Año	
Página inicial	
Página final	
Título	
Libro/Revista	
Volumen	
Número	
Año	
Página inicial	
Página final	
Título	
Libro/Revista	
Volumen	
Número	
Año	
Página inicial	
Página final	
Título	
Libro/Revista	
Volumen	
Número	
Año	
Página inicial	
Página final	
Título	
Libro/Revista	
Volumen	
Número	
Año	
Página inicial	
Página final	

CONCEPTO

1.	Tipo de Publicación (en anexo revise definición)	x	Nota
	1. Libro de texto (material de apoyo asignatura)	X	
	2. Libro de Investigación (material perteneciente a		
	3. Cartilla de trabajo		
	4. Memoria de evento		

5. Literatura		
6. Poesía y artes		
7. Otros		

Evalúe los aspectos de la publicacion, (Califique de 1 a 10, siendo 10 el más alto):
 Para esto tenga en cuenta el tipo de artículo.

2.

Tópicos		Califique
Aporte al conocimiento: Contribución al desarrollo de la teoría/al conocimiento de la realidad, originalidad en las ideas/ desarrollo de una nueva metodología.		9
Interés y/o actualidad:		9
Calidad Marco Teórico:	Revisión de literatura fundamental, actualizada y articulada para el logro de los objetivos	8
	El marco desarrollado permite su operacionalización en la metodología	
Rigor metodológico:	Claridad sobre cómo se llega a los resultados(fuentes, obtención, procesamiento de la información) obt	9
	Si es cuantitativo: representatividad, confiabilidad y validez de los datos	
	Si es cualitativo: claridad del marco interpretativo, sustentación de planteamientos y conclusiones	
Nivel analítico: Profundidad en la reflexión, argumentación/sustentación de los planteamientos hechos en la reflexión sobre los resultados que dialoga con la teoría, el marco analítico y los objetivos		8
Coherencia: Correspondencia y articulación.		9
Estilo: Claridad y sencillez, fluidez y agilidad en el desarrollo del texto; adecuado uso de apoyos didácticos (ejemplos, gráficas, cuadros, etc.)		9
Resultado global de la evaluación		9

Estima que el libro puede publicarse:

☒ Tal como está
 ☐ NO

☐ Con ligeras modificaciones

☐ Con importantes modificaciones

3. Indique su conclusión general sobre el libro y las razones que lo sustentan:

El libro que reúne un conjunto de investigaciones realizadas en torno a la situación de las Pymes y Mipymes en el mundo y en Colombia. El contenido de las investigaciones recogidas constituye una valiosa ayuda para entender los problemas que tienen estas empresas y para desarrollar estrategias de mercadeo, institucionales y de relación con sus competidores. A la vez, las investigaciones incluyen una visión de las ayudas del gobierno que están a disposición de estas compañías y de los estímulos internacionales que están dirigidas a las Pymes y las Mipymes que incluyan en sus objetivos la misión exportadora.

4. Señale las fortalezas y/o debilidades del libro(empiece por las fortalezas):

Las investigaciones que contiene el libro están dirigidas a orientar a los gestores y directivos de estas empresas, ofreciéndoles un compendio de recursos administrativos, de mercadeo y de conocimientos que seguramente les permitirán mejorar los procesos de trabajo y su penetración en el mercado

Fortaleza: X Debilidad:

El libro desarrolla un tema esencial para el desenvolvimiento de las Pymes en el mundo y, desde luego, en Colombia. Se ha discutido la necesidad de contar con un Plan Estratégico de Mercadeo debido al alto grado de especialización que este genera al interior de la empresa y a los costos que ocasiona para las pequeña y medianas empresas.

Se ha dicho que el Plan Estratégico impide la rápida movilidad en los objetivos de mercadeo, propia de las empresas pequeñas, que deben ser ágiles para cambiar el rumbo cuando se agotan las posibilidades.

Uno de los análisis interesantes de este capítulo lo constituye la importancia de la labor que realizan las Pymes para el país. Esta sección presenta las cifras que prueban la necesidad de las Pymes en el mundo y en nuestro

Fortaleza: X Debilidad:

Escriba aquíComo lo expresé, el libro aporta un conjunto de estudios valiosos sobre las Pymes y las Mipymes en Colombia. Su importancia está relacionada con la inmensa necesidad que tiene el país de estimular estas empresas para que ellas aporten a la prosperidad económica nacional, al empleo y al aumento de las exportaciones. Las investigaciones contenidas en el libro son un estímulo a la creatividad de estas empresas y a su capacidad de resolución de problemas.

Fortaleza: X Debilidad:

5. Sugiera los aspectos que deben mejorarse:

Resulta necesaria una corrección de estilo que unifiquen la presentación de las investigaciones, respetando las particularidades de cada trabajo. 3. Es conveniente revisar la redacción de las conclusiones de la investigación “Análisis de resultados, Encuesta dirigida al consumidor de calzado de la zona El Restrepo, Bogotá”. Ellas deben profundizar sobre el conjunto de los resultados obtenidos, relacionándolos con el aporte de estas empresas a la ciudad.

6. ¿Proporcionan una idea precisa del contenido ?

El título	<div>Sí</div>
Los títulos de segundo nivel	<div>Sí</div>
La introducción	<div>Sí</div>
Los títulos de tercer nivel	<div>Sí</div>

Sebastián Romero Buj

David Ricciulli Duarte

De: Sebastián Romero Buj <sromero@gmail.com>
Enviado el: lunes, 11 de julio de 2011 11:15 a.m.
Para: David Ricciulli
Asunto: Concepto: "PYMES"
Datos adjuntos: Formato Evaluación Arbitro Libros.xls; PYMES a par.doc

Estimados Eduardo y David:

Referencia: **"PYMES, reflexiones para la pequeña y mediana empresa"**

He revisado con interés el texto que me han enviado. Les adjunto la evaluación y el documento con algunos comentarios que el autor debe tener en cuenta. Los señalé con la herramienta Control de Cambios

Un abrazo especial,

Sebastián