

DESAFIOS DEL CONTEXTO INTERNACIONAL PARA LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL S.XXI EN ARGENTINA

Edgardo Vaca

Lic. En Economía – Universidad Nacional de Córdoba – Profesor Titular de la Cátedra Desarrollo Económico y Social, Escuela de Trabajo Social, Facultad de Derecho y Ciencias Sociales.

Natalia Bartolomei

Lic. En Economía, MBA - Universidad Nacional de Córdoba – Profesor Asistente de la Cátedra Política Económica Argentina, Facultad de Ciencias Económicas.

María Gisela Veritier

Lic. En Economía, MBA – Universidad Nacional de Córdoba – Profesor Asistente de la Cátedra Desarrollo Económico y Social, Escuela de Trabajo Social, Facultad de Derecho y Ciencias Sociales.

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo analizar los factores macroeconómicos más relevantes que influyen en las Micro, Pequeñas y Medianas empresas de Argentina, a través del relevamiento de bibliografía relacionada. Se busca analizar cómo el contexto internacional, influirá en la Argentina, en su economía y por lo tanto es sus MIPyMEs, siendo que las mismas representan la principal fuente generadora de empleos en la Argentina.

Palabras Clave

MIPyMEs, Factores Macroeconómicos, China, Brasil, Devaluación, Precio del Petróleo, Commodities

1. Introducción

La importancia de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs) en la generación de empleos, la obtención de ingresos y su papel como generadoras de riqueza ha sido reconocido en todo el mundo (Zahra *et al.*, 2007). Argentina no es la excepción, pues según datos del Ministerio de Industria de la Nación, hoy el país cuenta con más de 650.000 MIPyME, que representan el 99.6% del total de unidades económicas y aportan casi el 70% del empleo, el 50% de las ventas y más del 30% del valor agregado. No obstante, y a pesar de sus muchas contribuciones, las MiPYME están plagadas de altos índices de fracaso y de bajos niveles de rendimiento (Madrid *et al.*, 2007; Jocumsen, 2004; Timmons y Spinelli, 2004). Algunos trabajos desarrollados en el contexto latinoamericano, han puesto de manifiesto que algunos de los principales problemas a los que se enfrentan este tipo de empresas son: incapacidad administrativa, baja productividad y bajo o nulo nivel de capacitación (Zevallos, 2003; Palomo, 2005; Dussel, 2004).

En este marco, nos encontramos en un momento de cambio de gobierno y de signo político en donde se produce un giro de la Argentina desde un modelo de desarrollo centrado en el mercado interno, hacia un modelo de desarrollo centrado en el mercado externo en donde a nivel interno, las empresas deben lidiar con una alta inflación y con el estrangulamiento externo que hasta hace un mes, les impedía importar. En tanto que a nivel externo, el mundo se encuentra signado por el enfriamiento de China, la baja de precio del petróleo, caída del precio de los commodities y las proyecciones de crecimiento negativas para Brasil y Latinoamérica.

2. Las MIPyMES en el desarrollo de la economía argentina

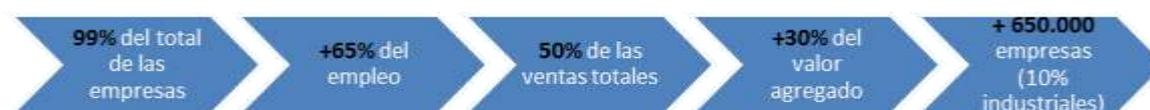
No es novedad que las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPyMES) son la base del entramado productivo de un país, y que generan un impacto positivo que excede el beneficio que recibe el propio empresario; porque se difunde por toda la sociedad.

En efecto, además de generar riqueza son importantes generadoras de mano de obra y, por lo tanto, de arraigo local; permiten una distribución geográfica más equilibrada de la producción y del uso de recursos y de la riqueza que generan; tienen una flexibilidad que les permite adaptarse a los cambios tecnológicos y económicos y en muchos casos detectar nuevos procesos, productos y mercados. Sobre todo, poseen una capacidad dinámica y una gran potencialidad de crecimiento.

Varios modelos de desarrollo productivo de países que hoy figuran entre las principales economías mundiales (la UE, los Estados Unidos y Japón, por citar algunos ejemplos exitosos), se han basado en políticas exitosas de fortalecimiento y promoción del crecimiento de sus empresas de menor porte relativo, En Argentina los fundamentos de su sector industrial lo construyeron las MIPyMES surgidas de la gran corriente inmigratoria del siglo XIX. Hoy el país cuenta con más de 650.000 MIPyME, que representan el 99.6% del total de unidades económicas y aportan casi el 70% del empleo, el 50% de las ventas y más del 30% del valor agregado. Desempeño que fue logrado a pesar de que en más de un período de la historia económica del siglo XX las políticas implementadas atentaron contra la industria nacional en general y contra las empresas de menor dimensión en particular.

En este sentido cabe remarcar que el deterioro del empleo en las MIPyMEs es una de las fuentes principales del empeoramiento de la distribución de la riqueza en Argentina dado una mayor participación de los asalariados en el valor agregado de las MIPyMEs que en las grandes empresas.

LAS MIPYMES ARGENTINAS EN NUMEROS



En materia de inserción externa la información indica que de las MIPyMEs industriales el 51% nunca efectuó exportaciones, el 33% solo lo hizo de modo esporádico, y solo el 16% lo hace como actividad sistemática. Estas cifras nos dan una idea de la existencia de un potencial exportador inexplorado en el segmento de MIPyMEs.

Un nuevo período se abrió a partir del 2003. En el marco de una política macroeconómica orientada a reconstituir el tejido productivo, para asegurar la generación de empleo de calidad, las MIPyMES, haciendo gala de esas ventajas comparativas asociadas a la flexibilidad y adaptabilidad a los cambios, han venido mostrando una excelente performance.

2.1. Rasgos más sobresalientes de las MIPyMEs en la Argentina

Las MIPyMEs son agentes económicos con características propias y con lógicas económicas y modalidades de comportamiento altamente específicas e idiosincráticas. Entre estos sobresalen:

- Un alto porcentaje de las MIPyMEs es de carácter familiar, el dueño suele ser la figura con mayor peso, quien concentra la toma de decisiones. Debido a esto se caracteriza a las MIPyMEs por:
 - o centralización en la toma de decisiones,
 - o escasa profesionalidad en la conducción de la empresa,
 - o estructura piramidal con pocos niveles,
 - o relación directa entre dueños y empleados,
 - o barreras para la delegación de funciones y *empowerment*,
 - o difícil separación entre el patrimonio de la empresa y el del dueño.
- Debido a la ausencia de una dirección profesionalizada en general, la conducción de la firma coincide con la del propietario. Las características y atributos del dueño (educación, edad, capacidad de programación estratégica) condicionaran el sendero evolutivo de la firma.
- Gestión muy personalizada del propietario y excesivamente centrada en aspectos de ingeniería de fábrica, en desmedro de aquellas otras relaciones con la organización administrativa y la comercialización, y la dificultad del propietario para obtener información.
- En materia de estructura de capital, son cerradas (no hay movilidad accionaria) y en los hechos actúan como sociedades unipersonales, carecen de sistemas mínimamente colegiados en materia de decisiones, incluso la sucesión de estas empresas es muchas veces una situación traumática.
- Imperfecto acceso al mercado de capitales
- Insuficiente escala de producción y distribución
- Dificultad para obtener acceso a recursos humanos calificados
- Imperfecta comprensión de los efectos que los cambios en las regulaciones macro provocan sobre el desarrollo de la empresa.
- Estos empresarios en general, se basan más en su visión estratégica que lleva a la acción, que en la planificación formal, esto significa que se basan en su intuición. Esta es una de las razones por la cual ante una situación similar cada MIPyME toma diferentes estrategias.

Sabemos además, por la experiencia acumulada, que los empresarios prefieren creer que no afrontarán problemas serios durante la vida de sus empresas, y por ende no se preparan para sobrellevar contingencias, ocultan la situación real, minimizan inicialmente esta situación y por último al no poder encontrar una solución, buscan un culpable sin reconocer su responsabilidad.

Una de las consecuencias de lo detallado precedentemente es la falta de planificación que existe en nuestras empresas. Este tema será abordado con profundidad a lo largo del presente trabajo.

2.2. Evolución general de las MIPyMEs en la Argentina

Las MIPyMEs en el periodo 1960 – 1980

Durante la década del 60, momento en cual tuvieron su auge las empresas industriales en la Argentina, las MIPyMEs se desarrollaron bajo un sistema de proteccionismo.

Con el modelo instaurado por los gobiernos autoritarios en los '70, que permitió la apertura de la economía, se produjo un enfrentamiento entre estas MIPyMEs “protegidas” y las empresas que emergían con capitales del exterior, que obtenían ventajas sobre aquellas debido a la tecnología, menores costos, calidad, etc. De modo que estas empresas, habituadas a desarrollarse en un mercado cerrado con clientes cautivos, no tuvieron, en muchos casos, la iniciativa para tomar acciones destinadas a mejorar su performance frente a los productos que ingresaban sin restricciones.

En esta etapa la rentabilidad y la competitividad de las firmas dependió más de factores exógenos a ellas, tales como la protección arancelaria, los subsidios u otras formas de ayuda estatal que de la capacidad de las propias empresas por aumentar su productividad, disminuir costos e introducir nuevos productos. En las décadas del '60 y '70 el número de empresas MIPyMEs crece con la demanda interna y en los 80 disminuye con la recesión (etapa de subsistencia de las MIPyMEs).

Las MIPyMEs en la Convertibilidad, década del '90

La transformación de inicios de los '90 definió nuevas condiciones para el funcionamiento de las empresas. La profundización de la apertura comercial y la desregulación económica generaron un marco que planteó nuevas demandas de competitividad para las MIPyMEs. La convertibilidad cambiaria, la apertura comercial y las reformas promercado cambiaron completamente las reglas de juego. El esquema de organización productiva es abierto a la competencia externa, más desregulado y sin empresas públicas.

La lógica de funcionamiento de la economía Argentina ha sufrido transformaciones profundas que alteraron el escenario en el cual las empresas adoptan sus decisiones estratégicas. Luego de décadas de un desarrollo basado casi exclusivamente en el aprovechamiento de oportunidades de negocios en un mercado interno altamente protegido, las firmas se ven en la necesidad de adquirir nuevas prácticas de gestión y comportamiento estratégico competitivos en el ámbito internacional. En tal sentido, cabe considerar que el bajo nivel de competencia vigente en los mercados hasta inicios de los años noventa y el elevado nivel de incertidumbre macroeconómico predominante tendieron a desalentar el desarrollo de capacidades estratégicas en las MIPyMEs. Asimismo la debilidad del tejido de relaciones con otras firmas e instituciones opera negativamente sobre su capacidad de captar y decodificar información estratégica.

El desarrollo de una base de negocio sujeta a un acelerado proceso de apertura mal implementado ya que se llevó a cabo con tipo de cambio bajo, imperfecciones del mercado de capitales y un marco de políticas competitivas escasamente evaluado y articulado, generó una exposición extrema a la competencia internacional. Como resultado se observa un quiebre masivo de la producción pasándose al ensamblaje de piezas importadas.

Las MIPyMEs en el Modelo Productivo – del 2000 hasta 2015

La corrección del atraso cambiario fruto de la maxidevaluación del 2002 generó un nuevo escenario con perspectivas interesantes en el sector de sustitución de importaciones. Inicialmente se presentaron obstáculos como la falta de insumos de origen local o el hecho de que gran parte del tejido productivo local había sido destruido.

A partir del 2007 con el inicio de la inflación el ciclo evolutivo de las MIPyMEs comenzó a diferenciarse del de las grandes empresas. Los incrementos de los costos de producción comenzaron a ser descargados en los precios de ventas deteriorándose progresivamente la competitividad interna y externa de estas empresas, perdiendo participación en el mercado interno a favor de las importaciones.

El financiamiento cumple un papel importante en estas empresas. Siempre fue de difícil acceso para las mismas dado que tanto el estado como las instituciones financieras imponen numerosas barreras y exigencias para obtener créditos que les permitan crecer estructural y tecnológicamente. Debido a esto, en la actualidad existe una desaceleración en el crecimiento de infraestructura.

La carga impositiva tampoco ayuda, ya que el gobierno presiona cada vez con mayor dureza sobre estas empresas y los proyectos elaborados para éstas no son sancionados con celeridad, produciendo una demora en las posibilidades de mejor posicionamiento ante los fenómenos económicos y políticos.

Los microemprendimientos y las pequeñas empresas se encuentran en peor condición para afrontar los conflictos mencionados. Esto se debe a su menor capital, escasos recursos para adaptarse a los cambios tecnológicos, etc., que lleva a que muchas de estas empresas se encuentren dentro de la economía informal, integrando el cada día mayor número de MIPyMEs que desaparecen.

3. Las MIPyMEs en el Nuevo Escenario Nacional e Internacional – del 2016 en adelante

Argentina se encuentra en un momento de cambio de gobierno y de signo político en donde se produce un giro de la Argentina desde un modelo de desarrollo centrado en el mercado interno durante los últimos 12 años de gobierno kircherista, hacia un modelo de desarrollo centrado en el mercado externo en donde a nivel interno, las empresas deben lidiar con una alta inflación y con un estrangulamiento externo que se está intentando sortear.

Una de las herramientas que poseen los empresarios y emprendedores para observar el contexto, es el análisis PESTEL, dentro del cual se incluyen todas las variables del macroentorno que afectan la situación actual y al ser imposible tener en cuenta absolutamente todas, el empresario debe tener en cuenta aquellas que son absolutamente imprescindibles de seguir, dado que su evolución son determinantes en el desarrollo del negocio.

Lo que sí podemos determinar a la hora de realizar dicho análisis macro, es que nos encontramos ante la inminente llegada de un Huracán dado que al igual que los fenómenos climatológicos, se han conjugado ciertos disturbios “atmosféricos”, “vientos” y “temperaturas” que llevarán a que una tormenta tropical corra el riesgo de transformarse en un huracán. Dichos disturbios económicos, se presentan tanto en el contexto internacional como nacional, y según como nos encontremos preparados, saldremos airosos o heridos del temporal.

3.1. Contexto Internacional

El Descenso del precio de todos los commodities desde fines del 2014, es un duro golpe para América Latina (en Venezuela las exportaciones caen más de 50 por ciento, en Brasil un 25 por ciento, en Argentina 17 por ciento, en Chile más de 15 por ciento). Las razones son:

1. El 16 de diciembre de 2015 La FED subió las tasas de interés por primera vez en casi una década. El banco central de los EEUU aumentó en un 0,25% los tipos de referencia (desde un mínimo histórico en torno al 0%, al comprobar una mejora en la actividad económica y el empleo norteamericano). El mayor rendimiento de los activos americanos, hace que exista una mayor demanda de dólares, reforzando los flujos de capital hacia Estados Unidos, poniendo más presión sobre las monedas de los países periféricos (al apreciarse el dólar a nivel mundial), enfriando la economía mundial, provocando un descenso de monedas y commodities.

2. Producción de shale-oil en EE.UU. que le permitió reducir drásticamente las importaciones de petróleo. Esto generó una sobreoferta del mismo a nivel mundial que hizo hundir su precio. El precio del petróleo es un precio clave en la producción de todos los bienes en la economía y en los commodities especialmente. En la agroindustria tiene un impacto más que notorio. En toda la cadena de producción del agro (siembra, cosecha, transporte al puerto y centros urbanos), el gasoil es uno de los principales insumos. Esta baja en los costos de producción, presiona a la baja de los commodities.

3. Desaceleración de China. Si bien China es un país importador neto de commodities y el nuevo contexto favorece a su economía (de hecho lleva ahorrados 460 millones de dólares por año, según cálculos de Goldman Sachs, de los cuales 320 millones se deben al abaratamiento del petróleo y el resto a otras materias primas), se vio impactado en forma indirecta porque muchos países emergentes compradores de productos chinos redujeron notoriamente sus importaciones ante el nuevo contexto, afectando las exportaciones de éste gigante, las cuales cayeron un 8 por ciento hacia fines de noviembre de 2015: Los 27 países de la UE ampliada son los que compran el mayor volumen de productos chinos, luego siguen EE.UU., Japón y Corea del Sur. Estas economías se encuentran en períodos de bajo crecimiento o estancadas desde el 2008 cuando arrancó la crisis internacional. China concentra en la actualidad un 25 por ciento del PBI mundial, según estimaciones del Banco Mundial, y un menor crecimiento de ésta potencia repercute en el resto de las economías. En especial, en las que dependen de su consumo de materias primas, como las de América latina.

A su vez, a fin de depender en menor medida de las fluctuaciones del mercado externo, el gobierno chino comenzó a implementar medidas que dinamicen el mercado interno, a fin de que se transforme en el motor del crecimiento. El país posee 1300 millones de personas, unos 700 millones viven en la ciudad y 600 millones en el campo. El gobierno incentiva el movimiento de la gente que viven en zona rural hacia zonas urbanas con créditos y otras asistencias. Se estima a su vez, que la clase media en las ciudades es de 350 millones de habitantes. Es decir, el mercado interno chino posee un potencial enorme.

4. Brasil se encuentra en su peor recesión en 26 años, con una contracción del PBI del 3.8% con destrucción de 1.5 millones puestos de trabajo (desempleo golpea al 7,6% cuando en el 2014 era de 5%), en un contexto donde no sólo no se crean nuevos puestos sino que habrá más destrucción de los actuales dado que el FMI pronostica que éste año caerá un 3.5% más. A la baja en el precio de los commodities, se le suma la devaluación del real en un 80% interanual, aumento de tasa de interés (del 10% al 14,25%) encareciendo el crédito, recorte de gasto público y aumento de impuestos (a los combustibles y transacciones financieras) lo que llevó a un aumento de la inflación cercana al 11% anual impactando negativamente en el consumo. A su vez, la deuda pública representa casi un 4% del PBI ocasionando una mayor erosión fiscal, por lo que a Brasil se le suma además del ciclo recesivo mundial, las políticas aplicadas por el gobierno de Dilma.

3.2. Contexto Interno

1. Argentina se encuentra en un momento de giro de su política económica de un modelo de mercado interno hacia un modelo de mercado externo en función de las medidas tomadas y aplicadas por Macri desde el 10 de diciembre de 2015: apertura del cepo cambiario, eliminación de las retenciones a la exportación de productos agropecuarios, eliminación a los cupos de exportación de carne, baja de 5 puntos en las retenciones a la soja, eliminación de los encajes para el ingreso de capitales especulativos, apertura comercial a las importaciones, devaluación de la moneda en un 40%.

Esta apertura del mercado en un contexto internacional donde el Huracán descargará toda su furia, impactando en una recesión ya estimada por el FMI en el 1% para el año 2016. El escenario de baja de precio de los commodities y suba de tasas del FED se manifiesta en menores exportaciones y menores capitales para la región, presionando a la devaluación de las monedas que impactan en el consumo.

A su vez, nuestro país está sufriendo la crisis brasileña a través del canal comercial ya que enviamos hacia este el 18,5% de las exportaciones argentinas al mundo y el 42% de las exportaciones argentinas de manufacturas industriales (más del 75% de las exportaciones argentinas a Brasil son MOI - manufacturas de origen industrial). La pérdida de exportaciones hacia el país vecino rondaría para el año 2015 en 5 puntos, y si se cumplen las predicciones del FMI para el 2016, perderíamos 5 puntos más.

El golpe sobre la economía de Córdoba es directo: Si se analiza la composición de lo que se exporta a Brasil, puede verse que los impactos de su recesión sobre la economía cordobesa ya que el 45 por ciento de las exportaciones bilaterales realizadas desde nuestro país corresponden a vehículos y autopartes. La devaluación llevada a cabo por el gobierno de Macri, no llega a ser suficiente para compensar la pérdida de valor de la moneda brasileña, en tanto que en el país, la elasticidad de las exportaciones está más relacionada con el sector externo que con el tipo de cambio.

¿Y cómo influye además la devaluación en los sectores industriales? Argentina posee una estructura productiva desequilibrada, en donde los sectores relacionados al agro, son competitivos internacionalmente y son los que generan las divisas en concepto de exportación, en tanto que los sectores industriales no lo son y poseen una estructura de costos que depende de los insumos importados, por lo tanto, necesitan las divisas para producir. Dadas las menores exportaciones, Argentina también perdió todo el saldo comercial en el año 2015, deteriorándose las reservas del Banco Central a fin de sostener el consumo y no devaluar. La devaluación, traerá dólares pero no los suficientes para revertir éste saldo. Asimismo, para

aquellas empresas que no exporten y que demanden insumos importados, su estructura de costos se encarecerá, acentuando la recesión y trasladándolos a los precios, aumentando la inflación.

4. Desafíos que se imponen para las Pymes

El desafío que presenta éste contexto, puede ser sorteado con la creación de valor agregado a través de estrategias de tal manera que ésta permita a la empresa alcanzar el éxito y obtener trayectoria en sus industrias respectivas.

Este campo en específico ha sido objeto de diversos debates en la comunidad académica dedicada al estudio de la empresa. Algunos estudiosos ven a la estrategia como una serie de objetivos, una guía de un curso de acción futura, otros la ven como la respuesta a un ¿cómo? y otros como un plan que involucra todos los factores de la empresa. No obstante, existe un consenso generalizado en el que la estrategia se define de acuerdo con un análisis del entorno de la empresa y sus factores internos, y que responde a los cambios que pueden surgir en éstos.

Sun Tzu, estrategia chino que otorga una definición desde el punto de vista de la guerra, decía que “la estrategia es simplemente una cuestión de vida o muerte”, que en otras palabras se referiría a ésta como un método de supervivencia empresarial que conduce a la seguridad o ruina.

La estrategia es la forma de revelarse contra el mundo y sus variables. La estrategia es pensar, repensar, diseñar planes de acción, formular, reformular, es decir, crear los pilares en los que se apoyará una emprendimiento, una empresa. La estrategia se encuentra en permanente cambio, dados los diferentes contextos. Si la estrategia no se adapta a las cuestiones del entorno, puede hacer naufragar a la organización.

De éste modo, es y dado el Huracán es urgente la redefinición de la estrategia para que en un contexto como el actual, se pueda generar valor agregado transformando las amenazas, en oportunidades.

5. Bibliografía

- Ackoff, R.L. (1972): Un concepto de planeamiento de empresas, Limusa-Wiley, México.
- Barney, J. B. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, pp. 99-120.
- BCRA (2001). *Las MIPyMEs y el mercado de crédito en la Argentina* (Inf. Tec.)
- Beaver, G. (2003): "Management and the Small Firm", *Strategic Change*, vol. 12, pp. 63-68.
- Beer, M. y Eisenstat, R. A. (2000): "The silent killers of strategy implementation and learning", *Sloan Management Review*, vol. 41, no. 4, pp. 29-41.
- Carland, J.C. y Carland, J.W. (2003): "A Model of Entrepreneurial Planning and its Effect on Performance", paper presented at the ASBE Annual Conference, Building Bridges to the Future, Houston, Texas.
- Chiavenato, I. (2005): *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Quinta edición, Documento de Trabajo N° 79, CEPAL, Buenos Aires. (1989): *Primeras reflexiones acerca de la creciente importancia de las plantas pequeñas y medianas en las estructuras industriales. Crisis productiva, cambio tecnológico y tamaño de las plantas*.
- Kantis, Hugo (1996): *Inercia e innovación en las conductas estratégicas de las PyMEs Argentinas. Elementos conceptuales y evidencias empíricas*. Documento de Trabajo N° 73, CEPAL, Buenos Aires.
- MINISTERIO DE ECONOMIA (2000). *Fundamentos de la nueva política para la micro, pequeña y mediana empresa* (Inf. Tec.). Secretaria de la Pequeña y Mediana Empresa.
- Palomo, M. (2005): "Los problemas de gestión y la problemática de las PYMEs", *Ingenierías*, vol. VIII, no. 28, pp. 1-15.
- PUPPO, G. Jose Maria; Bezchinsky. (2003). *Nuevos enfoques de plicas PyMEs en Argentina*. En B. Kosacoff (Ed.), *Componentes macroeconómicos, sectoriales y microeconómicos para una estrategia nacional de desarrollo*. Buenos Aires: Ministerio de Economía /CEPAL.
- SCIAN (2003): *Sistema de Clasificación Industrial de America del Norte*. Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI).
- Sexton, D.L. y Van Auken, P. (1985): "A Longitudinal Study of Small Business Strategic Planning", *Journal of Small Business Management*, 23, pp. 7-15.
- YOGUEL, G. (1996). *Reestructuración económica, integración y PyMEs: el caso de Brasil y Argentina*. En J. Katz (Ed.), *Estabilización macroeconómica, reforma estructural y comportamiento industrial*. Buenos Aires: Alianza Editorial.
- Yusuf, A. y Saffu, K. (2005): "Planning and Performance of Small and Medium Enterprise Operators in a Country in Transition", *Journal of Small Business Management*, vol. 43, no. 4, pp. 480-497.
- Zahra, S. A., Neubaum D. O. y Naldi, L. (2007). "The effects of ownership and governance on SMEs international knowledge-based resources". *Small Business Economics*, vol. 29, pp. 309-327.