

**CONAFPU**

Cooperativa Nacional de Fasoneros de Pollos Unidos

**CALUPROCERD**



# COOPERATIVAS DE PEQUEÑOS PRODUCTORES Y EL RELACIONAMIENTO CON EL ENTORNO

## EL CASO DE LAS COOPERATIVAS CONAFPU Y CALUPROCERD



**FLORENCIA FAEDO**

*Licenciada en Economía, con Especialización en Economía y Gestión para la Inclusión. Encargada de División Cooperativas Sociales, Dirección de Economía Social e Integración Laboral del Ministerio de Desarrollo Social (Uruguay).*



**LEIDY GORGA**

*Licenciada en Economía, con Especialización en Economía y Gestión para la Inclusión (Cooperativismo y Desarrollo Territorial), Maestría en Agronegocios (candidata) y Especialización en Industria Cárnica. Técnica de OPYPA-MGAP (Uruguay).*

Las cooperativas y otras formas asociativas juegan un rol muy importante en el desarrollo de los territorios. Los emprendimientos asociativos permiten a los productores integrarse a las cadenas productivas mejorando sus condiciones económicas y sociales. Es clave que las organizaciones incorporen herramientas que les permitan agregar valor y mejorar el servicio que proveen a sus integrantes. En este sentido, la innovación debería ser una herramienta importante para agregar valor en las cooperativas. El estudio de la innovación al interior de las cooperativas es de suma importancia particularmente cuando éstas son de pequeña escala o se encuentran en sus primeras fases de desarrollo. Las organizaciones deben tener una mirada a largo plazo y que la misma sea implementada desde el inicio de la cooperativa.

El presente artículo está basado en los principales resultados del trabajo “Innovación en las cooperativas CONAFPU y CALUPRO-CERD. Estado, desafíos y acciones futuras” presentado como trabajo final para el Posgrado en Economía y Gestión para la Inclusión de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la Universidad de la República de Uruguay.

## OBJETIVO DEL ESTUDIO

Este trabajo se propone describir la realidad de dos cooperativas de productores familiares – Cooperativa Nacional de Façoneros de Pollos Unidos (CONAFPU) y Cooperativa Agraria Limitada Uruguay de Productores de Cerdos (CALUPRO-CERD) – y analizar el papel que juega la innovación como herramienta para agregar valor en cada una de estas cooperativas. Se busca responder a tres cuestiones clave: en qué han innovado estas cooperativas, cuáles son sus desafíos a la hora de innovar y cuáles son las posibles acciones de mejora que deben plantearse. A su vez, en el presente artículo se pone énfasis en el relacionamiento de estas cooperativas con el entorno. Se toma como supuesto que la innovación contribuye a generar y/o potenciar procesos de desarrollo en las cooperativas.

Las cooperativas elegidas para este trabajo tienen ciertas similitudes en sus realidades. Son cooperativas agrarias que trabajan con productores familiares, tienen una antigüedad menor a cuatro años, surgieron para dar respuesta a las necesidades de pequeños productores que requerían un canal de comercialización de su producción que fuera sostenible, y han formado parte de convenios de com-

pras públicas estatales que fueron claves para su desarrollo inicial. A su vez, ambas organizaciones tienen sus propias particularidades vinculadas a los sectores en los que se desempeñan y en el modelo de crecimiento que han definido.

## ANTECEDENTES

Las nuevas corrientes inclusivas han redefinido el enfoque y la percepción sobre el rol económico y social de las cooperativas y han resaltado la importancia de este tipo de empresas. En este marco, las organizaciones deben realizar mejoras a su interior que permitan potenciar las habilidades productivas, extender los conocimientos vinculados a la gestión de la productividad, planificar y conducir la gestión empresarial y comercial y tener una administración transparente y auditable. Estas mejoras son claves para que la cooperativa pueda vincularse en condiciones lo más similares posibles con otras organizaciones y agentes económicos participantes de los mercados de bienes y servicios (Garín, 2016).

Martínez (2009), destaca que las cooperativas son empresas, pero además de ser empresas económicas son asociaciones de personas, en las cuales “*lo social se acredita por lo económico no menos que lo económico se autentifica por lo social*”. Menciona que las cooperativas tienen elementos que las caracterizan que son importantes a la hora de innovar: i) capital humano: muchas cooperativas cuentan con personas calificadas que permiten el desarrollo de proyectos innovadores, unidas en equipos de trabajo organizados; ii) capital estructural: la existencia en las cooperativas de tecnologías de la información y las comunicaciones, personal altamente calificado, equipos de investigación, etc., conforman una estructura adecuada para afrontar los desafíos del cambio; iii) capital relacional: las cooperativas colaboran entre ellas, lo que les permite llegar mucho más lejos que lo que sus posibilidades individuales les permitirían.

Las características propias de una cooperativa tales como su estructura interna, sus capacidades de gestión y su relacionamiento con el entorno son relevantes para esta temática.

Las cooperativas son un tipo particular de empresas y como tales deben tener sus propias estrategias de desarrollo. Según lo que expresan Brickley y otros (2005), la estrategia de una empresa se debe ocupar de las cuestiones generales y de largo plazo, ya que -normalmente-, las estrategias cambian con el

paso del tiempo. Para formular y aplicar estrategias que aumenten el valor de una empresa, es necesario comprender tanto los recursos y las capacidades de la empresa como su entorno externo. Autores como Kaplan y Norton (2000), mencionan que la organización debe buscar una propuesta de valor diferenciada y para eso todos los procesos organizacionales deben estar alineados. Destacan que todas las organizaciones, más allá de su estrategia, deberían esforzarse por tener al menos un objetivo de innovación en sus mapas estratégicos.

## MARCO CONCEPTUAL

En este trabajo tomamos como base los conceptos aportados por la Universidad de Mondragón, donde se considera innovación a la creación o modificación de lo existente, a la integración de lo que ya existe en una forma antes no vista, y al aporte de algo nuevo en un determinado contexto con el objetivo de generar valor. Entendemos a la innovación como un concepto más amplio que investigación más desarrollo (I+D), ya que puede haber innovación sin I+D. De esta forma, la innovación puede consistir en un nuevo producto o mejora cualitativa de un producto ya existente, un nuevo o mejor proceso de producción, la apertura de un nuevo mercado, el desarrollo de nuevas fuentes de suministro, cambios organizativos en la industria o cambios en relación al entorno. A su vez, la innovación se basa en la diversidad funcional, requiere una adaptación organizacional y está íntimamente ligada al aprendizaje. Por último, consideramos a la innovación como una herramienta de carácter fundamental para el desarrollo de una organización; debe formar parte de las definiciones estratégicas donde se tomen en cuenta las capacidades internas, así como también el entorno y su interacción con el mismo ya que la empresa no innova de manera aislada (López, 2012).

## METODOLOGÍA DE ANÁLISIS

El trabajo de López (2012) utiliza el Modelo I-lau de la Universidad de Mondragón como herramienta para analizar los elementos claves de la gestión de la innovación. Este modelo permite presentar un marco de actuación que posibilita a la organización identificar áreas de mejora para posteriormente realizar un seguimiento de sus actividades de innovación.

Para evaluar a la organización en cuestión el modelo I-lau considera cuatro criterios y cada criterio está

acompañado de sub-criterios. Estos criterios son: 1) Entorno: grado de conocimiento de la empresa acerca de su mercado, competencia y contexto económico social en que se mueve. Mediante el entorno la empresa posee una visión global de lo que puede ocurrir tanto interna como externamente; 2) Estrategia: grado por el cual la organización visualiza la innovación como un motor fundamental de su desarrollo empresarial y la incorpora en su estrategia de negocio; 3) Personas: considera dentro del proceso de innovación los aportes de las personas como fuente básica; 4) Recursos: evalúa la planificación y gestión de los recursos asignados a la innovación. El entorno está representado por cuatro subcriterios: mercado y competidores; orientación de la estrategia al exterior; orientación al cliente; colaboración con los proveedores y desarrollo de alianzas.

Todos los criterios tienen el mismo peso dentro del modelo, ya que todos son áreas fundamentales para una gestión óptima de la innovación. Se tienen cuatro fases de madurez o evolución: ausencia de gestión, estado inicial, práctica estructurada y práctica avanzada.

La información necesaria para trabajar con este modelo se relevó a través de entrevistas con informantes calificados, siendo un trabajo de carácter exploratorio. Se realizaron entrevistas a referentes de las cooperativas estudiadas, se analizó información formal brindada por las cooperativas – estatutos, convenios y proyectos – y se recopiló información de trabajos anteriores en los cuales se realizaron visitas a diferentes granjas y entrevistas a sus propietarios. Asimismo, se utilizó información del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP) y de la Dirección Nacional de Economía Social del Ministerio de Desarrollo Social (MIDES).

## LA COOPERATIVA NACIONAL DE FAÇONEROS DE POLLOS UNIDOS

CONAFPU es una cooperativa agraria de primer grado, ubicada en el departamento de Canelones, Uruguay, fundada a fines del año 2013. Su objeto principal es la producción y comercialización de carne de aves, y abarca a pequeños y medianos productores façoneros familiares. Esta organización se formó para dar respuesta a una situación de crisis provocada por las inequidades del funcionamiento del mercado donde los pequeños productores iban quedando desplazados. Tiene 25 socios con un perfil etario entre 45-50 años como promedio, la mayoría hombres, aunque se destaca el rol importante

de la mujer y las familias.

El sistema de funcionamiento de la cooperativa es similar al de las industrias integradoras. Esto es, la cooperativa entrega el alimento y los pollos bebé a los fañoneros (productores socios vinculados al ciclo productivo), paga por el servicio de engorde y luego vende los pollos al mercado. La etapa de faena y el troceado de los pollos se realizan en industrias con las cuales CONAFPU tiene acuerdos y luego la distribución de la carne es contratada por la cooperativa. La venta de la carne de ave de la cooperativa se realiza a través de un convenio tripartito con el Ministerio del Interior (MI) y la Intendencia de Canelones del año 2014, en el marco de la promoción de sectores de la producción familiar y emprendimientos cooperativos. La cooperativa comenzó vendiendo carne a las cárceles y luego a la Escuela Nacional de Policía, posteriormente comenzó a vender carne de pollo a la Intendencia de Canelones. Cabe destacar que recientemente ganaron una licitación para vender pollos congelados sin menudos, en el marco de la ley de Compras Públicas (19.292/2014). Esta cooperativa se financia del margen que obtiene por la comercialización de los pollos.

CONAFPU mantiene acuerdos con empresas proveedoras de pollitos bebé y de insumos y concretó negocios de cría de pollos para terceros como actividad complementaria. La cooperativa consiste en cobrar el precio pactado a sus clientes, deducir costos y pagar el servicio de crianza de los pollos a los productores socios de acuerdo a su eficiencia. La cooperativa pretende ser más competitiva para sobrevivir en el mercado abierto y no depender únicamente de los convenios estatales conseguidos hasta este momento. La principal limitante que tienen es el costo del servicio de faena.

El gran objetivo actual de la cooperativa es tener una planta de faena propia, pretenden una planta pequeña con tecnología de punta. Con esto la cooperativa apunta a ser más competitiva en costos y poder especializarse en su actividad. Buscan generar productos diferenciados en términos de calidad y con valor social. Para este objetivo, cuentan con un terreno de nueve hectáreas cedido por el Insti-

tuto Nacional de Colonización en San Jacinto en el cual ya han comenzado las primeras obras para la construcción. Para esto se utilizarán fondos propios y buscarán fuentes de financiamiento. Este proyecto ha sido declarado de interés ministerial por parte del Ministerio del Interior, Ministerio de Desarrollo Social, Ministerio de Industria, Energía y Minería, Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca y Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. La cooperativa ha sido la primera organización en estar registrada y habilitada en el Registro Nacional de Organizaciones Habilitadas, lo que la faculta acceder al Régimen de Compras Públicas.

## LA COOPERATIVA AGRARIA LIMITADA URUGUAYA DE PRODUCTORES DE CERDOS

CALUPROCERD surge en el año 2006 como una organización con personería jurídica dentro de la Asociación Uruguaya de Productores de Cerdo (AUPC). La cooperativa y el gremio son una misma organización, no tienen dos estructuras independientes. Esta organización se propone efectuar o facilitar operaciones vinculadas a la producción, elaboración, comercialización, importación o exportación de productos tales como porcinos, granos, etc. La trayectoria de la cooperativa en el mercado comienza en 2013 con las ventas de carne de cerdo al Estado. Posee 200 socios que son los mismos socios de AUPC. Sin embargo, no todos participan activamente de la cooperativa y de sus negocios. El tamaño

de los productores socios es dispar, la mayoría son chicos o muy chicos, pero hay algunos productores relativamente grandes y se encuentran distribuidos en casi todos los departamentos del país.

Esta cooperativa posee un convenio tripartito con el Ministerio del Interior y la Intendencia de Canelones para comercializar una cuota pre-acordada de carne de cerdo en las cárceles. Este acuerdo permitió que la organización comenzara a desarrollarse y generar mejoras económicas y sociales a sus productores. De los 150 productores que entregan cerdos actualmente a la cooperativa, casi un 90% regularizaron su situación económica como productores

**“ EL GRAN OBJETIVO ACTUAL DE LA COOPERATIVA ES TENER UNA PLANTA DE FAENA PROPIA, PRETENDEN UNA PLANTA PEQUEÑA CON TECNOLOGÍA DE PUNTA. CON ESTO LA COOPERATIVA APUNTA A SER MÁS COMPETITIVA EN COSTOS Y PODER ESPECIALIZARSE EN SU ACTIVIDAD. BUSCAN GENERAR PRODUCTOS DIFERENCIADOS EN TÉRMINOS DE CALIDAD Y CON VALOR SOCIAL.”**

de la cooperativa y se formalizaron. Según Chiappe (2015), la experiencia generada con este convenio ha sido doblemente positiva ya que es un canal de venta importante para muchos productores – particularmente los pequeños – y, a su vez, fortaleció la organización al acercar nuevos productores a la propuesta. En los últimos años se han formado nuevos grupos de productores participantes de la cooperativa, la cual ha realizado también acuerdos con frigoríficos para realizar la faena y el trozado de las reses. El principal mecanismo de capitalización es la ganancia de la comercialización. También son beneficiarios de planes de políticas públicas que les proveen de fondos no reembolsables.

## RELACIONAMIENTO CON EL ENTORNO: PRINCIPALES RESULTADOS

Dentro de los principales resultados vinculados al relacionamiento con el entorno de estas cooperativas, podemos mencionar que ambas han innovado fundamentalmente en términos organizacionales y de relacionamiento con su entorno. A su vez, han implementado un modelo de gestión cooperativo en un sector de productores rurales que se manejaban de forma aislada. Ambas organizaciones apuestan en gran medida a que las nuevas generaciones puedan llevar adelante procesos y estrategias más innovadoras. Han trabajado para extender mejores prácticas y acercar tecnologías de producción a sus socios con el objetivo de lograr mayor eficiencia en la producción, teniendo mejores resultados y disminuyendo la carga de trabajo de los productores. Las dos cooperativas tienen un importante nivel de involucramiento con los actores locales, instituciones, gremios, sector público, competidores, proveedores y clientes. En este sentido, han logrado acceder a convenios laborales, alianzas con proveedores, acuerdos comerciales, vínculos estables y exitosos con agentes relacionados a la innovación e investigación, así como con actores políticos que han apoyado los emprendimientos de diversas formas. Asimismo, están pendientes e informados de lo que

pasa en el entorno a nivel de mercado, político e institucional.

A continuación, se mencionan los aspectos a resaltar de cada cooperativa vinculados al análisis del criterio entorno del Modelo I-lau aplicado, considerando los cuatro sub-criterios.

### a) Resultados del modelo para CONAFPU

En relación al **mercado y los competidores**, en CONAFPU las decisiones que se toman tienen en cuenta al mercado en el cual están insertos, conocen el tamaño del mismo y la cuota que disponen, así como a sus competidores. El objetivo de la cooperativa es acceder a mejores oportunidades dentro de las compras públicas y luego acceder al mercado abierto. Conocen las preferencias del consumidor y tratan de anticiparse y adaptarse a posibles o eventuales cambios de la realidad que enfrentan. A su vez, participan en ámbitos como la mesa de desarrollo de Canelones y el comité de seguimiento con el Ministerio del Interior en relación a los convenios que tienen.

**“ LAS DOS COOPERATIVAS TIENEN UN IMPORTANTE NIVEL DE INVOLUCRAMIENTO CON LOS ACTORES LOCALES, INSTITUCIONES, GREMIOS, SECTOR PÚBLICO, COMPETIDORES, PROVEEDORES Y CLIENTES. EN ESTE SENTIDO, HAN LOGRADO ACCEDER A CONVENIOS LABORALES, ALIANZAS CON PROVEEDORES, ACUERDOS COMERCIALES, VÍNCULOS ESTABLES Y EXITOSOS CON AGENTES RELACIONADOS A LA INNOVACIÓN E INVESTIGACIÓN, ASÍ COMO CON ACTORES POLÍTICOS QUE HAN APOYADO LOS EMPRENDIMIENTOS DE DIVERSAS FORMAS.”**

En cuanto a la **orientación de la estrategia al exterior**, esta organización cuenta con varios proyectos que la vinculan con el entorno. Se plantean crear una Fundación que posea una Escuela de Formación para capacitar a los jóvenes en actividades agrarias. En principio pretenden trabajar en la localidad y luego vincularse con las distintas organizaciones que operan a nivel territorial. Por otra parte, están trabajando en la creación de una marca propia que los identifique como productores con valor social y apunte a los consumidores comprometidos con responsa-

bilidad social.

La **orientación al cliente**, está basada fundamentalmente en la participación de la cooperativa en ámbitos como la mesa de desarrollo de Canelones y el comité de seguimiento del convenio con el Ministerio del Interior. A través de estos ámbitos, se

reciben las demandas y las exigencias vinculadas al producto que ofrece la cooperativa. Vinculado a la **colaboración con los proveedores**, se destaca que la organización posee alianzas con proveedores, pero sin presentar acuerdos establecidos formalmente. Finalmente, en el sub-criterio vinculado al **desarrollo de alianzas** surge como uno de los puntos principales la presentación de un proyecto al Ministerio de Desarrollo Social para crear una cadena de pollerías bajo régimen de franquicia, en las que la franquiciada sea una mujer jefa de hogar. Asimismo, esta cooperativa está fuertemente vinculada a nivel local con distintas organizaciones para realizar capacitaciones a jóvenes en temas como invernáculos, quintas, entre otros. A través de la participación en diferentes ámbitos de coordinación tanto públicos como privados, así como de la puesta en marcha de diversas iniciativas y proyectos, esta cooperativa busca generar herramientas de empoderamiento y capacitación para los pobladores rurales, lo cual lleva adelante.

### b) Resultados del modelo para CALUPROCERD

En el sub-criterio vinculado al **mercado y los competidores**, cabe mencionar que la cooperativa conoce al mercado en el cual está inserta a la vez que a la competencia que enfrenta. Asimismo, la cooperativa se constituye sobre la base de grupos de productores de cercanía territorial que trabajan de forma coordinada lo que permite tener un panorama de la situación del sector a nivel nacional. La **orientación de la estrategia al exterior** está marcada por el hecho de que los objetivos económicos y sociales de la cooperativa están alineados a los objetivos gremiales de la AUPC. De este modo, el entorno político es crítico. A su vez, la realidad del sector y de los productores socios influye directamente en la competitividad de la cooperativa.

En relación a la **orientación al cliente**, si bien la cooperativa no realiza relevamientos sistemáticos de las expectativas y necesidades de los mismos, se encuentra receptiva a las nuevas exigencias por parte de los clientes. La participación en el comité de seguimiento bi-partito con el Ministerio del Interior forma parte de este punto. En cuanto a la **colaboración con proveedores**, CALUPROCERD ha desarrollado acuerdos comerciales con empresas que forman parte del proceso productivo, industrial y de transporte.

Finalmente, el **desarrollo de alianzas** es impor-

tante en esta organización. Esta práctica ha logrado fortalecer las redes organizacionales de los productores familiares socios y permitido que tengan asegurada una cuota de venta de cerdos a un precio acorde, de modo tal que impacte positivamente en sus ingresos y, a la vez, posibilite el desarrollo de planes productivos y de adopción de mejoras tecnológicas en los predios. Esta cooperativa cuenta con acuerdos con agentes relacionados a la innovación e investigación, tales como el Instituto de Investigación Agropecuaria y las Facultades de Agronomía y Veterinaria. Asimismo, han establecido otros vínculos como los que han mantenido con instituciones de Brasil para proyectos de mejora genética.

## CONCLUSIONES GENERALES

Ambas cooperativas contribuyen a que los productores socios mejoren su posición en el mercado y su capacidad de negociación como consecuencia de lograr economías de escala. Tanto las cooperativas como sus socios han visto incrementadas sus capacidades culturales, directivas y organizativas.

En los casos estudiados encontramos que, a pesar de la corta trayectoria de las cooperativas, que ha estado apuntalada hasta el momento por el canal de ventas al Ministerio del Interior, han encontrado formas de organización y de gestión diferentes que persiguen objetivos distintos. Han innovado fundamentalmente en términos organizacionales y buscan generar cambios innovadores a nivel de los establecimientos productivos de sus socios. Se destaca la importancia del relacionamiento con el entorno, lo cual favorece a estas organizaciones en sus objetivos innovadores.

Los principales desafíos que enfrentan están ligados a las características de sus socios que inciden en la dificultad a la hora de generar ideas innovadoras y a las condiciones de competitividad de los sectores en los que ambas cooperativas están insertas.

Como parte de las posibles acciones de mejora que deberían considerar las cooperativas analizadas se resaltan algunas tales como la definición de estrategias empresariales que destaquen la innovación, la instauración de una cultura innovadora entre la masa de socios que favorezca la generación y el apoyo a ideas innovadoras, la generación de productos de alta calidad y valor para ganar competitividad, el desarrollo de planes estratégicos para anticipar cambios económicos e institucionales, así como la profundización del relacionamiento con los distin-

tos actores relevantes del entorno. Éstas acciones deberían considerarse en un marco de responsabilidad social y cuidado del medioambiente.

Estas dos organizaciones han tenido en sus procesos de formación y crecimiento una gran influencia de las instituciones y las políticas públicas inclusivas orientadas a la mejora de las condiciones de los pequeños productores rurales y sus organizaciones.

El rol que juega la política pública en estos procesos de inclusión y apoyo a los productores rurales es decisivo para apalancar las primeras etapas de vida, pero resulta fundamental que las propias organizaciones generen estrategias que les permitan consolidarse y ser sostenibles en el largo plazo por sus propios medios.

A través de este tipo de emprendimientos asociativos se están generando alternativas laborales y comerciales más incluyentes, donde aquellos a quienes el mercado parecería dejar atrás logran insertarse y fortalecerse dentro de un proceso colectivo. Estos procesos son especialmente importantes en el medio rural donde los productores más débiles generalmente se encuentran aislados, sin redes de apoyo, con escasa infraestructura y enormes dificultades para sobreponerse a los vaivenes del mercado y de la propia naturaleza.

**“ EL ROL QUE JUEGA LA POLÍTICA PÚBLICA EN ESTOS PROCESOS DE INCLUSIÓN Y APOYO A LOS PRODUCTORES RURALES ES DECISIVO PARA APALANCAR LAS PRIMERAS ETAPAS DE VIDA, PERO RESULTA FUNDAMENTAL QUE LAS PROPIAS ORGANIZACIONES GENEREN ESTRATEGIAS QUE LES PERMITAN CONSOLIDARSE Y SER SOSTENIBLES EN EL LARGO PLAZO POR SUS PROPIOS MEDIOS.”**

## BIBLIOGRAFÍA

- Brickley, J.; Smith, C.; Zimmerman J. 2005 Economía Empresarial y arquitectura de la organización. Capítulo 8
- Chiappe. 2015. Informe final. Desarrollo rural y aplicación de políticas de compras públicas a productos alimenticios proveniente de la agricultura familiar. FAO & Facultad de Agronomía de la Universidad de la República. Montevideo, Uruguay.
- Garín. 2016. Compras públicas estatales, herramienta de política productiva y desarrollo local inclusivo.
- Kaplan, R. y Norton, D. 2000. Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en

- resultados tangibles, Barcelona.
- López, S. 2012. Una introducción a la innovación tecnológica: literatura básica. Estado del arte.
- Universidad de Mondragón. Facultad de Ciencias Empresariales.
- Martínez, A. 2009. “Innovación y Cooperativas”. Boletín de la Asociación Internacional de
- Derecho Cooperativo, N° 43, pp. 135-157
- Universidad de Mondragón. 2010. Modelo i-lau, Diseño e implantación de un Sistema de
- Gestión de la Innovación para Microempresas. Manual de Auto-evaluación. Versión para los
- Evaluadores.