



Marzo 2020 - ISSN: 1696-8352

INCIDENCIA DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL PARA POTENCIAR EL ÉXITO DE LAS PYMES COMERCIALIZADORAS

INCIDENCE OF THE VARIABLES OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR TO POWER THE SUCCESS OF COMMERCIALIZING SMES

Autor 1

Flor Nereysi Zavala Choez

Maestría de Administración de Empresa
Pontificia Universidad Católica del Ecuador (Sede Manabí)
Fzavala7717@hotmail.com
ORCID 0000-0001-5251-4538

Autor 2

Yolanda Martha Pincay Morales

Maestría en Administración de Empresa
Pontificia Universidad Católica del Ecuador (Sede Manabí)
Yolandafriends8521@hotmail.com
ORCID 0000-003-4979-6751

Autor 3

PhD. Dayana Valdés Pérez

Docente Pontificia Universidad Católica del Ecuador (Sede Manabí)

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Flor Nereysi Zavala Choez, Yolanda Martha Pincay Morales y Dayana Valdés Pérez (2020): "Incidencia de las variables del comportamiento organizacional para potenciar el éxito de las PYMES comercializadoras", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana (marzo 2020). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2020/03/variables-comportamiento-organizacional.html>

<http://hdl.handle.net/20.500.11763/oel2003variables-comportamiento-organizacional>

RESUMEN

Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas constituyen hoy una de las fortalezas económicas y sociales de Ecuador. Atender oportunamente las variables del comportamiento organizacional puede ser una de las claves para lograr su emancipación y permanencia en el mercado. La presente investigación realiza un análisis del estado actual de las PYMES, identifica los principales problemas que afrontan, se evalúan las variables del comportamiento organizacional y se proponen un conjunto de buenas prácticas para su aplicación. Siendo el objetivo de la presente investigación identificar las variables del comportamiento organizacional en las PYMES de Ecuador que pueden impactar de forma positiva en su desarrollo. Para la identificación de las variables se contó con un panel de expertos representantes de algunas de las provincias de Ecuador y se aplicó el método Delphi para llegar a un consenso.

PALABRAS CLAVE

PYMES, comportamiento organizacional, método Delphi

ABSTRACT

Micro, Small and Medium sized businesses today constitute one of the economic and social strengths of Ecuador. Opportunistically attending to the variables of organizational analyzes the actual state of PYMES, identifies the principal problems that they confront, and evaluates the variables of organizational behavior and proposes a set of best practices to be applied. The of this analysis is to identify the variables of behavioral organization in the PYMES of Ecuador that can positively impact their development. In order to identify the variables, this analysis relied on a panel of expert representatives of some of the provinces of Ecuador, and applied the Delphi methodology to arrive at a consensus.

KEYWORDS

PYMES, organizational behavior, Delphi methodology

1. INTRODUCCIÓN

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) han contribuido al crecimiento económico de los países durante los últimos años, dinamizando la economía a nivel mundial a través de la generación de empleo y al aporte al producto interno bruto (PIB), aun cuando históricamente se han enfrentan con desventajas, con las grandes empresas.

Dentro de los organismos que siguen, monitorizan y apuestan por el desarrollo de las pequeñas empresas ecuatorianas se encuentra el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), el Gobierno Central, el Observatorio a la Economía Ecuatoriana, la Cámara de Comercio Exterior y los Bancos Privados del Ecuador.

Uno de los obstáculos que más se presentan en el desarrollo operacional de las PYMES es la obtención de financiamiento para poder operar y funcionar en el mundo laboral. La fuente más común de financiamiento ha sido mediante créditos bancarios o mediante fondos propios. Los créditos bancarios vienen fundamentalmente de los Bancos Privados del Ecuador, el Banco Central de Ecuador (BCE), el Banco del Estado, la institución pública BanEcuador y la Corporación Financiera Nacional (CFN).

Según datos aportados por la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU), hasta septiembre de 2019 en Ecuador solo el 4,9% de la Población Económicamente Activa (PEA) está desempleada. El 75 % de la PEA ecuatoriana trabaja en las PYMES, estas empresas representan un promedio del 80% de la economía del país, otorgando empleos y servicios a las grandes empresas que alimentan su producción e ingresos con el apoyo de estas pequeñas empresas. Por lo tanto, se considera que la población ecuatoriana son los que mayores posibilidades tienen de aprovechar los beneficios generados por las pequeñas empresas (ENEMDU, 2019).

Las PYMES en Ecuador son fundamentales en la economía, se han convertido en una fuente de generación de empleo y un medio para ofrecer productos y servicios diversos en diferentes mercados (Santillán, Toalombo, Rocafuerte, Nuñez, & Bernal, 2016), además están más vinculadas con la sociedad por lo que requieren un enfoque diferente y un análisis sistemático en pos de identificar mejoras potenciales para su desarrollo y expansión (Vera, Ramírez, Valencia, Pinargote, & Alcívar, 2018)

La clasificación de las PYMES en Ecuador se realiza sobre la base del número de empleados efectivos y el valor bruto de las ventas anuales, o el valor de los activos totales. Esta clasificación se ha mantenido estable

durante la última década (Ferraco & Stumpo, 2010) como se muestra en la Tabla 1 de esta investigación:

Tabla 1. Clasificación de las PYMES*.

Atributo	Microempresa	Pequeña empresa	Mediana empresa
Empleados	1-9	10-49	50-199
Valor bruto	>100.000	Entre 100.001 y 1.000.000	Entre 1.000.001 y 5.000.000
Activos totales	>100.000	Entre 100.001 y 750.000	Entre 750.001 y 4.000.000

Fuente: Superintendencia de Compañías y Seguros

La Tabla 1 demuestra el crecimiento exponencial que han alcanzado estas empresas y cómo la liquidez económica ha aumentado significativamente en la mayoría de las ramas del comercio donde han incursionado. (Delgado & Chávez, 2018). Indica que en Ecuador se encuentran alrededor de 179.830, en las cuales las provincias de mayor incidencia son Guayas, que abarca un total del 32.67% que representa 58.574 empresas de este tipo, seguido de la provincia de Pichincha con un aporte del 27.95% equivalente a una cantidad de 50.269 empresas y por último la provincia de Manabí con un 4.69% que equivale a 8.438 empresas.

Dentro de estas PYMES se encuentran las denominadas comercializadoras, que son aquellas que adquieren bienes o mercancías para su venta posterior y que serán objeto de estudio en esta investigación. Este tipo de empresas se clasifican según (García & Lochmuller, 2012) como se muestra en la Figura 1:

Figura 1. Clasificación de las empresas comercializadoras.



Fuente: (García & Lochmuller, 2012)

Con la proliferación en toda la América Latina de estas emprendedoras empresas son varios los estudios se han realizado (Correa, Leiva, & Stumpo, 2018), respaldados por el interés creciente de algunas organizaciones (CEPAL y el Laboratorio de Dinámica Laboral y Empresarial del Instituto Nacional de Estadística y Censos) en función de lograr la introducción de buenas prácticas y la mejora continua en el uso de modelos y estándares que aumenten las competencias, las capacidades operativas, los ingresos, la innovación y el reconocimiento en el mercado (Gatto, Ascúa, & Aggio, 2010).

El desarrollo de las PYMES comercializadoras puede generar los siguientes beneficios:

- Contribución al PIB con un incremento en la economía ecuatoriana.
- Se puede materializar a gran escala la internacionalización de las PYMES.
- Aumento de los ingresos e incremento del patrimonio.
- Incremento del empleo, productividad y rentabilidad.
- Ampliación del mercado y aumento de las exportaciones

El establecimiento de buenas prácticas en las PYMES es un elemento impostergable. Según el análisis anual realizado por (CEPAL, 2019) la productividad del trabajo de una empresa mediana es en promedio, menos de la mitad de la que registra una empresa grande. En el caso de las microempresas, la productividad laboral alcanza el 23% de la productividad de las grandes empresas y los salarios promedio alcanzan aproximadamente el 40% de los salarios promedio de las grandes empresas.

En este contexto se identifica como una de las oportunidades para elevar la productividad y el rendimiento de las pequeñas y medianas empresas del Ecuador, lograr que las variables del comportamiento organizacional incidan positivamente en el éxito de las PYMES comercializadoras. Teniendo como precedente que en la clasificación DAFO realizada en (Tobar, 2015) la estructura organizacional es la primera de las debilidades en las PYMES.

Siendo el objetivo de la presente investigación identificar las variables del comportamiento organizacional en las PYMES de Ecuador que pueden impactar de forma positiva en su desarrollo.

Para estructurar la propuesta se utilizará la investigación descriptiva cualitativa que permita determinar los aspectos de mayor relevancia para el tema planteado (Sampiere, Collado, & Lucio, 2006). Se realizará además la revisión documental y se utilizará finalmente el método Delphi (García & Suárez, 2013) para la identificación de las variables.

2. METODOLOGÍA

La investigación es cualitativa de tipo analítica, con el que se identificó los problemas que atentan contra el desarrollo exitoso de las PYMES se decidió utilizar la **Etapa 1 "Identificación"** de la Metodología del Marco Lógico descrita en (Camacho, Cámara, Cascante, & Sainz, 2001). De esta primera etapa se tendrán en cuenta las siguientes actividades:

- **Análisis de participación:** visión general de las personas, grupos y organizaciones. Intereses, motivos, actitudes e implicaciones para la organización.
- **Análisis de problemas:** construcción del árbol de problemas agrupando los más importantes con causas, efectos e identificación del problema central.

Para el análisis de participación se tomó como guía un conjunto de interrogantes que permiten identificar algunos de los interesados en el desarrollo y sostenibilidad de las PYMES:

1. ¿Quién o quienes se encuentran actualmente apostando al desarrollo de las pequeñas y medianas empresas?
2. ¿Quiénes son los proveedores del financiamiento necesario?
3. ¿Quién o quienes tienen mayores posibilidades de aprovechar los beneficios generados por la organización?
4. ¿Qué beneficios se puede alcanzar con las PYMES comercializadoras?

El estudio realizado en el análisis de problema es de carácter exploratorio para visualizar algunas de las problemáticas que afectan a las empresas consideradas en esta investigación. Se consultó una gran cantidad de bibliografía y se realizaron los siguientes pasos propuestos en (Camacho e. a., 2001)

Paso 1: analizar el contexto, definir qué está ocurriendo, por qué está ocurriendo y qué lo está desencadenando. Recolectar datos que permitan entender los problemas existentes.

Paso 2: identificar los principales problemas utilizando técnicas como el *brainstorming* en equipo, definiendo por consenso, cuáles son los problemas comunes. El equipo de consenso para este paso serán los autores de la propia investigación.

2.1 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

Para la identificación de las variables del Comportamiento Organizacional se utilizó el método Delphi (García & Suárez, 2013) con el cual se obtuvo la opinión de un total de 11 expertos en condiciones de anonimato, contándose con representantes de las siguientes provincias: Guayas (2), Pichincha (2), Manabí (4), Azuay (1), Tungurahua (1) y Cotopaxi (1).

En la selección de los expertos para aplicar el método Delphi se garantizó que el 100% de los que fueran considerados y seleccionados cumplan con los siguientes criterios:

- Que los candidatos hayan trabajado/dirigido PYMES por más de 10 años.
- Que los candidatos trabajen/dirijan PYMES que reciban financiamiento de grandes empresas.
- Que los candidatos trabajen/dirijan PYMES que hayan internacionalizado sus productos.
- Que los candidatos trabajen/dirijan PYMES que hayan implementado estándares y métodos internacionales.

3. RESULTADOS

El grupo de variables del CO seleccionadas una vez concluida la primera ronda de Delphi, obtuvo un nivel de conformidad superior al 86,75%. De esta manera se asumen las variables como aceptadas para esta investigación. Como resultado de la segunda ronda de Delphi, se llegó al consenso de las variables que se muestran en la Tabla 2.

Tabla 2. Identificación y descripción de las Variables del CO

Variable	Descripción
Recurso humano	Grupos de personas que son esenciales para la organización que aporta con ideas y trabajan en función a los requerimientos de la empresa para la consecución de los objetivos.
Estructura organizacional	Jerarquiza las funciones laborales dentro de la organización designando cada uno de los puestos de trabajo con sus respectivas actividades asegurando el crecimiento de la empresa.
Recurso tecnológico	Aplicación tecnológica en los procesos de gestión empresarial.
Entorno sociocultural	Ambiente externo que influye en el comportamiento del recurso humano.
Productividad	Implica una preocupación tanto por la eficacia como por la eficiencia. Una empresa de negocios es eficaz cuando alcanza sus metas de ventas o de participación en el mercado, pero su productividad también depende de que el alcance de manera eficiente.
Ausentismo	Inasistencia frecuente al trabajo y constituye un costo e interrupciones enormes para los empleadores.
Rotación	Retiro permanente de una organización, y puede ser voluntario o involuntario. Una tasa de rotación elevada da como resultado costos más altos de reclutamiento, selección y capacitación.
Conducta inadecuada	Es aquella que de manera voluntaria viola en forma significativa las normas organizacionales y, por eso, amenaza el bienestar de la organización o el de sus miembros.
Desempeño	Promueve el funcionamiento eficaz de la organización. Las organizaciones exitosas necesitan empleados que vayan más allá de sus deberes de trabajo habituales, lo que generará un desempeño más allá de lo esperado.
Tamaño de la organización	En las pequeñas empresas la especialización es menor, pues tareas disímiles pueden ser ejecutadas por una misma persona, dada la carga que éstas implican disminuye el grado de especialización.
Antigüedad	Representa experiencia y conocimiento sobre las gestiones dentro de la organización. Además, al pasar los años el conocimiento de un empleado se vuelve indispensable para algunas empresas.

Fuente: Elaboración propia y (Terán Rosero, 2017)

En esta sesión se muestra los resultados alcanzados en la actividad y se proponen buenas prácticas, tomando como base el conjunto de recomendaciones emitidas por los expertos en la primera ronda de Delphi. Este listado no garantiza el éxito en las PYMES ecuatorianas, pero si representan una guía simplificada de cómo mejorar la cultura organizacional y consecuentemente elevar el desarrollo exitoso de las PYMES comercializadoras.

Las buenas prácticas fueron propuestas según las variables identificadas en la Tabla 2: Recurso humano, Estructura organizacional, Recurso tecnológico, Entorno sociocultural, Productividad, Ausentismo, Rotación, Conducta inadecuada, Desempeño, Tamaño de la organización y Antigüedad.

- BP 1 Personas:** Establecer una estructura jerárquica con un rol ético. Motivar el cumplimiento de los resultados sin descuidar la atención a las personas que trabajan en la empresa, así como a clientes y proveedores por igual. Establecer un mecanismo de salud, formación y seguridad. Crear condiciones de trabajo confortable que facilite la concentración y dedicación al trabajo. Garantizar los descansos necesarios para las personas.
- BP 2 Sentimientos:** Lograr que el personal en las PYMES sienta felicidad en su trabajo contribuye a la productividad. Combinar los objetivos empresariales con los sentimentales de manera que los trabajadores entiendan su trabajo como un aporte de valor a la sociedad. Fomentar un clima de confianza, responsabilidad, sentido de pertenencia, compromiso y de participación. Establecimientos de horarios laborales flexibles para que el trabajador pueda atender a su familia.
- BP 3 Salud y familia:** Establecer procedimientos de atención sanitaria. Fomentar la formación gratuita, asesoramiento jurídico, financiero y seguro de hospitalización para los trabajadores y sus familiares. Promover el empleo y la creación de puestos de trabajo. Crear infraestructuras que mejore la calidad de vida. Establecer protocolos para lograr producciones más limpias y que disminuya el riesgo de accidentes laborales.
- BP 4 Estimulación:** Remunerar según los niveles de productividad y resultados alcanzados. Valorar y estimular la experiencia y responsabilidad dentro de la empresa. Agregar incentivos económicos adicionales a los trabajadores más consagrados y destacados. Establecer estimulaciones a aquellos trabajadores con más antigüedad en su puesto de trabajo por su fidelidad, compromiso y experiencia en el puesto. Crear un sistema de reconocimiento e igualdad de oportunidades.
- BP 5 Superación:** Asumir como prioridad el desarrollo integral de cada trabajador. Atender las necesidades de formación del personal de la empresa para el desempeño de sus funciones. Crear convenios de colaboración con universidades. Crear proyectos de I+D para el establecimiento de una línea de productos. Adquirir una mayor capacidad de innovación y de incremento de la producción. Crear, proteger e incrementar la propiedad intelectual de la PYME.
- BP 6 Especialización:** Asignar labores retadoras a cada trabajador. Disminuir la rotación de puestos de trabajos. Consolidar el conocimiento acumulado. Identificar las habilidades, competencias y preferencias del trabajador de manera que logre especializarse

en sus funciones. Asignar tareas que constituyan un desafío y que requieran la preparación y formación adicional. Motivar la permanencia en el puesto de trabajo.

- BP 7 Estructura de desglose de trabajo (EDT):** Crear la EDT (*Work Breakdown Structure*) de forma planificada. Subdividir los productos entregables en componentes más pequeños y más fáciles de manejar. Evitar que los empleados soporten un exceso de presión a causa de los plazos de entrega. Planificar y conciliar los planes de negocio anuales. Realizar la planificación teniendo como premisa evitar el estrés laboral. Orientar la planificación hacia la productividad y no a las horas extras.
- BP 8 Seguimiento y control:** Gestionar de manera responsable la cadena de suministro. Establecer indicadores de evaluación de satisfacción con el trabajo, formación y desarrollo profesional. Crear un sistema de monitoreo o control de las variables del Comportamiento Organizacional.
- BP 9 Estándares internacionales:** Conseguir que el personal de la empresa vea siempre la aplicación de nuevas tecnologías y metodologías como algo que va a suponer una mejora en su desempeño y en su rendimiento. Preparar la empresa para certificar procesos y productos con modelos internacionales. Establecer programas de mejoras y aplicación de buenas prácticas empresariales que apoyen a tener clientes satisfechos y comprometidos con la empresa.
- BP 10 Cultura organizacional:** Lograr que los empleados se sientan parte de la toma de decisiones. Establecer un modelo participativo en la organización. Impulsar el trabajo en equipo, la colaboración entre los compañeros y la formación de líderes.

Con la aplicación de estas buenas prácticas se espera que las variables del Comportamiento Organizacional se supervisen y utilicen de forma adecuada, logrando así que aumente la eficacia, eficiencia y productividad de las PYMES ecuatorianas. Además, se espera evitar el re-trabajo en productos ya elaborados, minimizar procesos repetitivos y evitar inversiones innecesarias.

5. DISCUSIÓN

Según otros aportes investigativos el comportamiento organizacional es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones (Davis, Newstrom, & Agea, 2003), por lo tanto, el factor humano, con sus competencias, habilidades, emociones y relaciones es el eje central para lograr el éxito y garantizar la supervivencia en el mercado.

De acuerdo con lo expuesto por (Terán , y otros, 2017), en su investigación el Comportamiento Organizacional (CO) integra y sistematiza el estudio de las variables requeridas para mejorar la predicción sobre el comportamiento

humano, los grupos que se forman y las estructuras, superando el uso exclusivo de la intuición, sin embargo, en la investigación se demuestra que otras variables de CO pueden incidir de manera positiva en el éxito de la PYMES como son: Recurso humano, tecnológico y entorno sociocultural

Según lo expuesto por investigadores y organismos como la CEPAL los principales problemas de las PYMES son:

1. * Carencia de estructura y organización: falta de estructura formal, sistematización de las operaciones y actividades. Falta de políticas escritas. Insuficiencias en la supervisión y aplicación de estándares y modelos internacionales (Bron , Matamoros, & Hernández, 2019).
2. * Retraso Tecnológico y de innovación. Obsolescencia industrial.
3. * Recursos Humanos: falta de capacitación profesional del personal, aumento de la rotación de personal, inestabilidad en los puestos de trabajo, poca permanencia, falta de seguridad e higiene.
4. * Colocación de productos en el mercado: baja utilización de técnicas mercadológicas. Poco reconocimiento en el mercado internacional (CEPAL, 2019)
5. Escasez de recursos financieros. Falta de integración y asociación. Falta de acceso al financiamiento.
6. * Carencia de registros contables: existencia de precios que no cubren los costos totales.
7. * Producción: falta de técnicas para planear la producción, la medición y control de la calidad. Inexistencia de los procedimientos de producción formales. Incapacidad de surtir pedidos grandes.
8. Fiscal: excesiva regulación fiscal, desconocimiento de sus obligaciones y cumplimiento (Palomo, 2005). Excesivo número o complejidad de los procedimientos fronterizos aplicables al comercio exterior (CEPAL, 2019). El marco legal para el sector de la pequeña industria es obsoleto.

En el contexto ecuatoriano se pudo identificar que todos estos problemas están presentes y repercuten de manera negativa en su crecimiento y sostenibilidad.

6. CONCLUSIONES

Las Micro, Pequeñas y Medianas empresas son agentes importantes en la estructura económica de los países de América Latina, no sólo por su participación en el total de firmas sino también por su aporte al empleo y al producto (Ferraco & Stumpo, 2010).

La aplicación de buenas prácticas puede contribuir en el éxito de las PYMES comercializadoras de productos si se atienden de manera efectiva las variables del Comportamiento Organizacional.

Es importante aclarar que para la aplicación de las buenas prácticas propuestas en esta investigación no existe un mecanismo único ya que no funcionan igual en todas las PYMES atendiendo a ubicación geográfica, cultura, tradición, área en la que se especializa. Es por esto que se recomienda hacer un estudio previo evaluando la situación económica, el financiamiento, la política y el acceso a la tecnología.

Bibliografía

- Bron , F. B., Matamoros, B. L., & Hernández, O. M. (2019). La estructura de desglose del trabajo como mecanismo viable para la generación de proyectos exitosos. *Serie Científica*, 12(5), 63-75. Obtenido de <https://publicaciones.uci.cu/?journal=serie&page=article&op=view&path%5B%5D=430>
- Camacho, H., Cámara, L., Cascante, R., & Sainz, H. (4 de Noviembre de 2001). *El enfoque del Marco Lógico: 10 casos prácticos*. Recuperado el 2019, de https://www.academia.edu/4869055/El_Enfoque_del_marco_l%C3%B3gico_10_casos_pr%C3%A1cticos_Cuaderno_para_la_identificaci%C3%B3n_y_dise%C3%B1o_de_proyectos_de_desarrollo
- CEPAL. (2019). *Informe de avance cuatrienal sobre el progreso y los desafíos regionales de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible en América Latina y el Caribe*. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/44551-informe-avance-cuatrienal-progreso-desafios-regionales-la-agenda-2030-desarrollo>
- Correa, F. M., Leiva, V., & Stumpo, G. (2018). *MIPYMES y heterogeneidad estructural en América Latina*. Obtenido de <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/44172>
- Davis, K., Newstrom, J., & Agea, A. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*.

- Delgado, D. D., & Chávez, G. G. (2018). *Las PYMES en el Ecuador y sus fuentes de financiamiento*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/pymes-ecuador-financiamiento.html>
- ENEMDU. (septiembre de 2019). *Boletín Técnico*. Recuperado el Noviembre de 2019, de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2019/Septiembre/Boletin_tecnico_de_empleo_sep19.pdf
- Ferraco, C., & Stumpo, G. (2010). Políticas de apoyo a las PYMES en América Latina entre avances innovadores y desafíos institucionales. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe*. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/2552-politicas-apoyo-pyme-america-latina-avances-innovadores-desafios-institucionales>
- García, Y. H., & Lochmuller, C. (2012). *Aplicación de la gestión de riesgos en los principales procesos de una pyme comercializadora*. Obtenido de <https://repository.eia.edu.co/handle/11190/1079>
- García, M. V., & Suárez, M. M. (2013). *El método Delphi para la consulta a expertos en la investigación científica*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200007
- García, V. M., & Suárez, M. M. (abril-junio de 2013). El método Delphi para la consulta a expertos en la investigación científica. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 253-267. Obtenido de El método Delphi para la consulta a expertos en la investigación científica: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200007
- Gatto, F., Ascúa, R., & Aggio, C. (2010). *Buenas prácticas en políticas de apoyo a pymes en Iberoamérica. Criterios de identificación y selección*. Obtenido de http://www.sela.org/media/1876584/articulo_buenas_practicas_en_politicas_publicas_iberamerica_-gatto_ascua_aggio.pdf

- Palomo, G. M. (2005). Los procesos de gestión y la problemática de las PYMES, i. *Ingenierías*, 28(8). Obtenido de <http://eprints.uanl.mx/id/eprint/10226>
- Sampiere, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2006). *Metodología de la investigación*. Obtenido de <https://seminariodemetodologiadelainvestigacion.files.wordpress.com/2012/03/metodologc3ada-de-la-investigacic3b3n-roberto-hernc3a1ndez-sampieri.pdf>
- Santillán, X. Z., Toalombo, R. E., Rocafuerte, H. C., Nuñez, D. T., & Bernal, M. M. (junio de 2016). *Una mirada a la globalización: PYMES Ecuatorianas*. Obtenido de www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2016/pymes.zip
- Terán , R. G., Montenegro, O. B., García, I. V., Realpe, C. I., Villareal, S. F., & Fernández, L. A. (enero-marzo de 2017). Diagnóstico de las variables del comportamiento organizacional en farmacias de Sangolquí, Ecuador. *Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas*, 36(1). Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03002017000100017
- Tobar, P. L. (2015). *Análisis Competitivo De Las Pequeñas Y Medianas Empresas En Cuenca Ecuador (Competitive Analysis of Small and Medium Enterprises in Cuenca, Ecuador)*. Obtenido de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2660434
- Vera, A. M., Ramírez, P. Á., Valencia, J. M., Pinargote, A. Z., & Alcívar, M. C. (abril de 2018). *La Responsabilidad social empresarial y las PYMES en el Ecuador*. Obtenido de <https://www.eumed.net/actas/18/empresas/17-la-responsabilidad-social-empresarial-y-las-pymes-en-el-ecuador.pdf>