



Agosto 2018 - ISSN: 1696-8352

CAPACIDADES DIRECTIVAS VERSUS GESTIÓN DE LA PROBLEMÁTICA EMPRESARIAL. UNA INTERPRETACIÓN CUALITATIVA EN EL MARCO DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL ESPACIO ECONÓMICO LATINOAMERICANO

Jenny Lilián Basantes Ávalos¹

Directora de Vinculación de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, docente titular de la Facultad de Administración de Empresas; jebasantes@esPOCH.edu.ec

René Abdón Basantes Ávalos²

Docente de la Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas de la Universidad Nacional de Chimborazo; renebasant69@yahoo.es

Ernesto Marcelo Bonilla Torres³

Docente titular de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas; ebonilla@esPOCH.edu.ec

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Jenny Lilián Basantes Ávalos, René Abdón Basantes Ávalos y Ernesto Marcelo Bonilla Torres (2018): "Capacidades directivas versus gestión de la problemática empresarial. Una interpretación cualitativa en el marco de las pequeñas y medianas empresas del espacio económico latinoamericano", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (agosto 2018). En línea: <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/08/directivas-problematica-empresarial.html>

Resumen

Las pymes del sector textil ubicadas en la provincia de Chimborazo enfrentan severas dificultades derivadas de una inadecuada gestión que, a su vez, proviene de la carencia y/o debilidad de las capacidades directivas de sus gerentes, por lo que el objetivo del presente artículo es identificar las estrategias de dicha gestión para, mediante el uso de Atlas Ti, determinar las capacidades directivas de quienes las administran. Lo anterior permitirá establecer una evaluación crítica sobre la que construir, en un trabajo posterior, una propuesta de estandarización de gestión de las pequeñas textileras de la provincia aplicable, en términos generales, a las pequeñas empresas del espacio económico latinoamericano (PELA'S) con las que guardan altos niveles de semejanza en materia de estructura y problemáticas de gestión. El resultado del análisis permitió constatar que los casos objeto de estudio requieren de mayor integración y sistematización de las iniciativas de perfeccionamiento en la gestión directiva si desean adquirir ventajas sustanciales que les permitan competir en igualdad de condiciones con otras empresas de la región.

¹ Ingeniera de Empresas, Master en Dirección de Empresas Mención Proyectos, Doctora en Ciencias de la Administración

² Ingeniero de Empresas, Master en Dirección de Empresas Mención Proyectos.

³ Ingeniero de Empresas, Master en Dirección de Empresas Mención Proyectos, Doctor en Ciencias de la Administración

Palabras clave: Problemática pyme, Capacidades directivas, Ecuador, Chimborazo, Análisis cualitativo.

Clasificación JEL: JEL: B21 – Microeconomía; JEL: D24 - Producción; productividad del capital y del total de factores productividad; capacidad; JEL: D40 – Generalidades; JEL: F00 – Generalidades; J10 Generalidades; L10 Generalidades; M10 Generalidades.

Abstrac

SMEs in the textile sector located in the province of Chimborazo face severe difficulties derived from inadequate management, which, in turn, comes from the lack and / or weakness of the managerial skills of their managers, so the objective of this article is identify management strategies for, through the use of Atlas Ti, determine the management capabilities of those who administer them. The above will allow to establish a critical evaluation on which to build, in a later work, a proposal of standardization of management of the small textile companies of the province applicable, in general terms, to the small companies of the Latin American economic area (PELA'S) with which they have high levels of similarity in terms of structure and management problems. The result of the analysis made it possible to confirm that the cases under study require greater integration and systematization of management improvement initiatives if they wish to acquire substantial advantages that allow them to compete on equal terms with other companies in the region.

Key Words: Problem SME, Management skills, Ecuador, Chimborazo, Qualitative analysis.

Introducción

Tradicionalmente se ha intentado describir el tamaño de las empresas a partir de parámetros cuantitativos —número de trabajadores, volumen de negocio, niveles de inversión, valor de los activos, entre otros— (Organización Internacional del Trabajo, OIT, 2015; Saavedra & Hernández, 2008), sin que hasta el momento se haya podido determinar una definición universalmente aceptada para este tipo de organizaciones. Dado que la descripción a partir de cifras no termina de delimitar el concepto, la literatura ha comenzado a explorar opciones cualitativas de definición; así, pueden identificarse como pymes aquellas empresas que cumplan total o parcialmente las siguientes condiciones: a) coincidencia de propietario y directivo en una misma persona; b) dirección independiente no supeditada a otras empresas o corporativos; operación en áreas locales; d) propietarios y trabajadores habitan en la región donde se ubica la empresa; e) tamaño pequeño en relación al de la unidad más grande de su sector (Suárez, 2003; Torres, 1998); f) procesos particulares de organización y gestión derivados directamente de lo reducido de su tamañoⁱ (OIT, 2015); f) procesos de gestión efectuados por proximidadⁱⁱ (Marchesnay, 2003; Torres, 2003); g) empresas de tamaño reducidoⁱⁱⁱ que buscan, a través de la asociatividad, facilitar e incentivar la producción de un territorio (Vega, 2008^{iv}); h) estructura flexible capaz de adoptar determinadas estrategias^v —gestión por proximidad, territorialización— en pro de la obtención de ventajas competitivas (Torres, 1998).

Condiciones que, en mayor o menor medida, pueden aplicarse a las PELA'S, sector que agrupa a más del 90% de las empresas regionales, distinguiéndose tanto por su heterogeneidad como por su significativa contribución al desarrollo productivo de las economías locales gracias a su capacidad para generar empleo y reducir la pobreza (García, Levitsky & Hojmark, 2001; Buitelaar, 2010). Sector que evidencia, asimismo, profundas brechas en materia de generación de empleo y asignación de recursos^{vi} (Buitelaar, 2010), pero en el que también es posible percibir rasgos

comunes que determinan las fortalezas, debilidades y amenazas sobre las que se sostiene, así sea en equilibrio inestable, su desarrollo (Longenecker, Petty, Palich & Hoy, 2001). Un sector, finalmente, caracterizado por: a) trayectoria evolutiva variable en función de las acciones gubernamentales implementadas para su desarrollo (Ferraro & Stumpo, 2010; Buitelaar, 2010); b) dependencia de la demanda interna y bajo coeficiente de exportación (Buitelaar, 2010) y, c) rol relevante como instrumento de movilidad social (Saavedra & Hernández, 2008).

Elementos de combinatoria casi infinita que ofrecen posibilidades a la hora de intentar abordar la conceptualización del fenómeno PELA desde una perspectiva no cuantitativa dado que cualquier combinación de los mismos será, al menos, parcialmente válida. Así, para efectos del presente trabajo, se considerara como pequeña y mediana empresa (Pyme) aquella que presente baja intensidad de capital; presencia de propietarios/socios/familiares como mano de obra; contabilidad no profesionalizada; estructura burocrática mínima; poder centralizado; contratación directa de mano de obra semi-calificada o no calificada; bajo nivel de inversión en innovación; dificultades de acceso a fuentes de financiamiento externas y subordinación a las grandes empresas (Guaipatín, 2003), con lenta capacidad de desarrollo (Ferraro y Stumpo, 2010) y cuyo perfil directivo corresponda a un hombre joven, de clase media y grado de educación superior (Saavedra & Hernández, 2008).

Una definición, por otra parte, coincidente en su totalidad con las pymes ecuatorianas y, de modo particular, con las textileras ubicadas en la provincia de Chimborazo que constituyen el objeto de este estudio. Cabe señalar, sin embargo, como elementos distintivos del sector Pyme en Ecuador: a) su inusual concentración geográfica —80% del total ubicadas en las provincias de Pichincha y Guayas (Basantes, 2017)— y, b) la clara supremacía del sector comercial^{vii} respecto a los sectores de servicios y manufactura (Ekos, 2015; Estupiñán, 2015), rubro en donde se ubican las textileras objeto de estudio. Un universo que, al igual que sucede con los elementos conceptuales, comparte con las pymes de la región una compleja madeja de problemas: a) baja calidad de producción; b) desactualización del marco regulatorio y normativo; c) altos costos operativos; d) escaso nivel tecnológico; d) dificultades de acceso a crédito; e) mano de obra no cualificada que no responde a ningún perfil de puesto; f) orientación al mercado interno; g) baja capacidad de exportación; h) políticas y estrategias limitadas de desarrollo; i) apoyo insuficiente para financiamiento, capacitación, y tecnología; j) bajos índices de eficiencia; k) obsolescencia tecnológica; l) debilidades en el área contable-financiera; m) falta de estandarización en los procesos de gestión de recursos humanos y, n) informalidad (Ministerio de Industria y Productividad, MIPRO 2013; Zambrano, 2010; Barrera, 2003).

En el contexto descrito, con 2,804 establecimientos dedicados a la producción y distribución textil, la provincia de Chimborazo aglutina en pymes de estructura familiar el 15.02% de la actividad artesanal del sector; el 0.4% de la industria nacional de la confección y el 3% de la confección artesanal (Instituto nacional de Estadística y Censos, 2010; ProEcuador, 2012; Espinoza & Sorhegui 2016). El subsector de las pequeñas textileras se caracteriza por el desarrollo irregular y las dificultades de rentabilidad derivadas tanto de prácticas de competencia desleal^{viii} como del desinterés de sus administradores por explorar nuevos mercados; de la carencia de conocimientos e infraestructura tecnológica y de la falta de recursos (Sampedro, 2015), problemáticas que obstaculizan la inversión de las organizaciones tecnología, capacitación o mercadotecnia que contribuyan al aseguramiento de su supervivencia en el mercado (Sampedro, 2015) al tiempo que revalorizan la calidad e identidad propia de los productos elaborados a mano para transformar el conocimiento ancestral generacionalmente transmitido en valor agregado (Márquez, 2012).

Tal y como se ha expuesto previamente, las PELA'S, sin importar en qué parte del continente se ubican o cuál sea su giro, enfrentan complejas dificultades que, a juicio de Flores (2011), derivan en buena medida de la falta de capacitación y especialización del personal gerencial. Para el autor, el rezago de los directivos ecuatorianos en materia de estrategias de administración —derivado de la falta de actualización de sus capacidades^{ix} directivas— dificulta su motivación para involucrarse en los planes estratégicos de la organización a largo plazo y, por ende, obstaculiza la generación de las ventajas competitivas necesarias para que la empresa se desarrolle ordenadamente. En la misma línea, Dollinguer (1984, citado por Aragón & Rubio, 2005), argumenta que el éxito de la gestión empresarial deriva, en buena parte, de la capacidad de sus directivos para adaptarse a la dinámica cambiante de la sociedad y del mercado; actualizar, discriminar y procesar grandes volúmenes de información que le permitan administrar la organización desde un entorno incierto que sólo puede superarse a través de la creatividad y la innovación.

Materiales y métodos

Así planteado, el abordaje de la problemática Pyme supone un acercamiento al nuevo perfil directivo considerado desde una interpretación cualitativa del análisis de los datos, que había sido previamente tratado por Basantes (2017) desde una perspectiva estadística con resultados que, a su juicio, no expresaban con claridad suficiente la realidad estudiada. Un segundo abordaje, desde una perspectiva cualitativa (Basantes, Bonilla & Basantes, 2018) obtuvo conclusiones más promisorias, lo que llevó a la autora a profundizar la exploración considerando, en este caso concreto, el desarrollo de las pymes desde la perspectiva de la problemática empresarial y la capacidad de sus directivos.

La selección de los casos objeto de estudio se llevó a cabo conforme a lo sugerido por Marcelino, Baldazo & Valdés (2012:131-132) sobre una “selección aleatoria” que cumpla “con los requerimientos del análisis y sin necesidad de algún método estadístico en particular”. De acuerdo a ello, se tomó como primer criterio de inclusión la facilidad de acceso a la información^x, por lo que se analizó la Zona 3 del país^{xi}, seleccionando la provincia de Chimborazo, tanto por su elevado nivel de producción como por contar con una cámara de la pequeña industria —segundo criterio de inclusión— con 25 textileras afiliadas^{xii}. De las empresas agremiadas se separaron las que estratificaban como pymes —tercer criterio de inclusión— para aplicar nuevamente el primer criterio y delimitar cuatro casos^{xiii} —tres empresas pequeñas y una mediana— que presentaban características disímiles, tanto en volumen de producción como en manejo administrativo, perfil directivo y número de trabajadores, lo que favoreció la percepción de las posibles diferencias entre ellos. La determinación de los informantes se efectuó en función del concepto de grupos internos de interés, seleccionándose la fuerza de trabajo —personal operativo— y la alta dirección, lo que permitió aplicar los instrumentos a 145 trabajadores y 4 directivos, obteniendo un número suficiente de informantes de calidad para sustentar la investigación. Además del cuestionario, se aplicó a los directivos una entrevista semiestructurada acorde a lo recomendado por Marcelino *et al.* (2012:131). El trabajo que aquí se presenta responde a los resultados obtenidos en las entrevistas, considerando que por tratarse de un análisis de corte cualitativo se sustituyó la formulación de la hipótesis por el reconocimiento del contexto en el que se ubica el objeto de estudio y, las variables que derivarían de ella, por la codificación de documentos primarios.

Con relación al instrumento cualitativo —entrevista semiestructurada— se siguieron fielmente las pautas señaladas por Díaz, Torruco, Martínez & Varela (2013) y Marcelino *et al* (2012) en lo que respecta a su construcción y aplicación. El instrumento se estructuró en 5 dimensiones con un total de 38 categorías y los datos obtenidos tras su aplicación fueron procesados a través del *Atlas ti*, “herramienta informática cuyo objetivo es facilitar el análisis cualitativo de, principalmente, grandes volúmenes de datos textuales” (Muñoz, 2005:2). Aplicado frecuentemente en investigaciones asociadas a las Ciencias Sociales, permite importar la transcripción de los datos —entrevistas— para, posteriormente, proceder a diversas opciones de codificación que facilitan el ordenamiento, organización y categorización de los documentos primarios para generar redes conceptuales que permitan, al investigador, establecer conclusiones.

Cabe señalar que la investigación cualitativa remite a métodos y técnicas de manejo de información cuyos resultados se expresan en términos no numéricos y, aun cuando ha sido frecuentemente aplicada en diversas disciplinas asociadas a las ciencias sociales para evaluar servicios o construir teorías en materia de evaluación de servicios no ha logrado penetrar entre los estudiosos de las ciencias de la administración, más proclives a la confiabilidad estadística que a la interpretación holística de resultados (López & Salas, 2009). Es necesario mencionar, sin embargo, que buena parte de los administradores atribuye a la investigación cualitativa cierta falta de credibilidad, de rigor y de objetividad ocultas bajo un léxico sofisticado que distorsiona la realidad a investigar. Un argumento imposible de sostener cuando se trata de trabajos cualitativos asistidos por computadora, en los que el proceso analítico se apoya en un CAQDAS (Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software), del mismo modo que la investigación cuantitativa lo hace en programas estadísticos. Es el caso del *Atlas ti*, herramienta de análisis e interpretación de datos textuales utilizada como soporte por su utilidad en la sistematización, ordenamiento (Chrobak, Barraza & Rodríguez, 2012) y reducción de los datos obtenidos por el investigador en las entrevistas (Muñoz & Sahagún, 2017), en pro de una interpretación reflexiva de los mismos, por lo que debe concederse a su análisis idénticos niveles de lógica, rigor y objetividad a los que se suponen en la metodología cuantitativa. Las etapas del procedimiento empleado para su utilización se detallan en la ilustración 1.

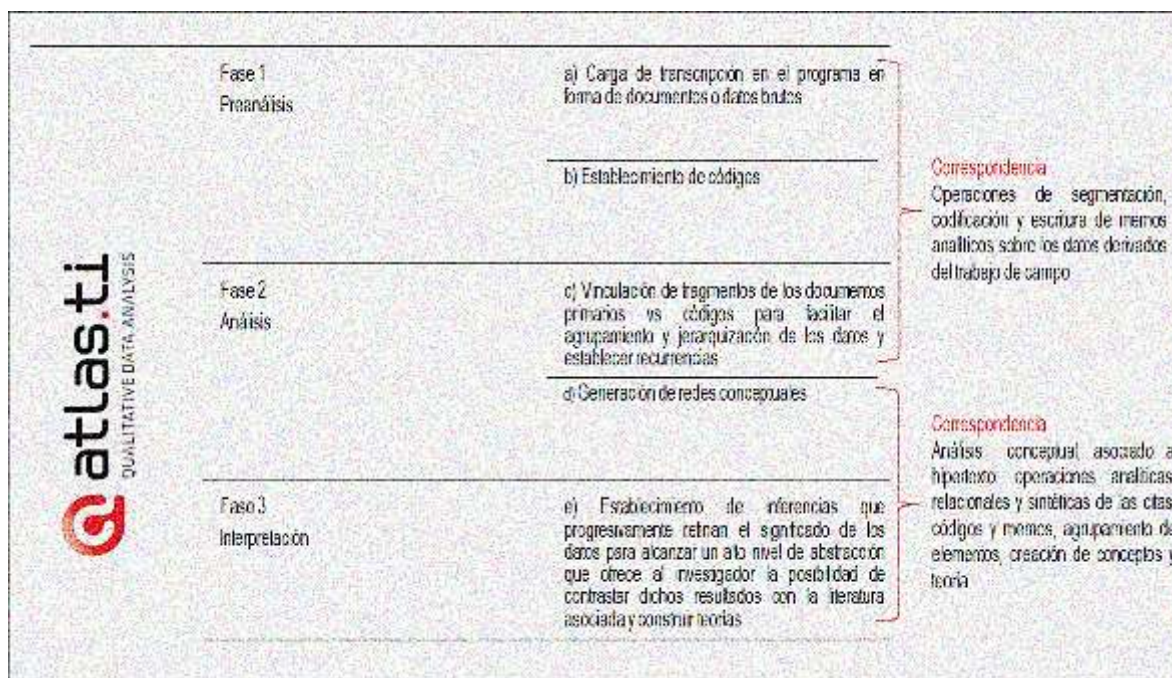


Ilustración 1. *Atlas ti. Procedimiento metodológico*

Fuente. Elaboración propia basada en Chrobak, *et al.* (2012); Muñoz (2005); Muñoz & Sahagún (2017) y Rodríguez (2016).

Es importante enfatizar que el uso de *Atlas ti* facilita pero no *robotiza* ni sustituye el trabajo del investigador, sino que funge como un elemento de apoyo para el manejo sistemático de información expresada en forma de narrativas (Rodríguez, 2016; Muñoz, 2005). Sin embargo, en ningún caso, el programa puede generar resultados por sí mismo a partir de los datos primarios; es al analista, a quien corresponden todas las decisiones que determinan “un camino no fijado a priori de forma rígida” (Caro & Diez, 2005), lo que permite equiparar al *Atlas ti* con la técnica y las herramientas del análisis cualitativo efectuado manualmente (Muñoz, 2005:2).

Resultados

UH: Problemas	
CITA: Colombia como Perú tiene firmado el TLC (Tratado de libre comercio) con los Estados Unidos, lo cual conlleva ventajas arancelarias	
Códigos:	[TIPO EA]
CITA: Si le ha afectado la situación política del país	
Códigos:	[TIPO EB]
CITA: Dificultades de liquidez, hay clientes que no pagan	
Códigos:	[TIPO EC]
CITA: Falta de liquidez, retraso en pagos de clientes, altos costos de materia prima	
Códigos:	[TIPO ED]
CITA: Control al contrabando, mayor control en fronteras	
Códigos:	[ORIGEN EA]
CITA: Fenómeno externo no lo puede controlar	
Códigos:	[ORIGEN EB]
CITA: Baja del precio del petróleo	
Códigos:	[ORIGEN EC]
CITA: Falta de políticas de apoyo a la industria	
Códigos:	[ORIGEN ED]
CITA: Cumplimiento de los parámetros legales para el funcionamiento de los sectores productivos	
Códigos:	[SOLUCIÓN EA]
CITA: El apoyo de los bancos es muy necesario	
Códigos:	[SOLUCIÓN EB]
CITA: Lanzar nuevos productos, tratando de optimizar costos	
Códigos:	[SOLUCIÓN EC]
CITA: Diversificación, tuvimos que bajar precios, sacrificando margen, la idea es mantener personal	
Códigos:	[SOLUCIÓN ED]
CITA: Los problemas han sido desde siempre	
Códigos:	[TIEMPO EA]
CITA: Los que se han presentado los hemos podido solucionar a tiempo	
Códigos:	[TIEMPO EB]
CITA: Los primeros meses del año te sostienen el resto del año	
Códigos:	[TIEMPO EC]
CITA: Los problemas más críticos se han dado desde el 2015	
Códigos:	[TIEMPO ED]
Códigos: EA: Empresa A; EB: Empresa B; EC: Empresa C; ED: Empresa D.	

Ilustración 2. Ejemplo de vinculación: Problemática actual de las pymes objeto de estudio.

Fuente. Atlas ti (2017).

La ilustración corresponde a la fase 2: Análisis, momento c) vinculación de fragmentos de los documentos primarios vs códigos, con propósitos de facilitar el agrupamiento y jerarquización de los datos y el establecimiento de recurrencias.

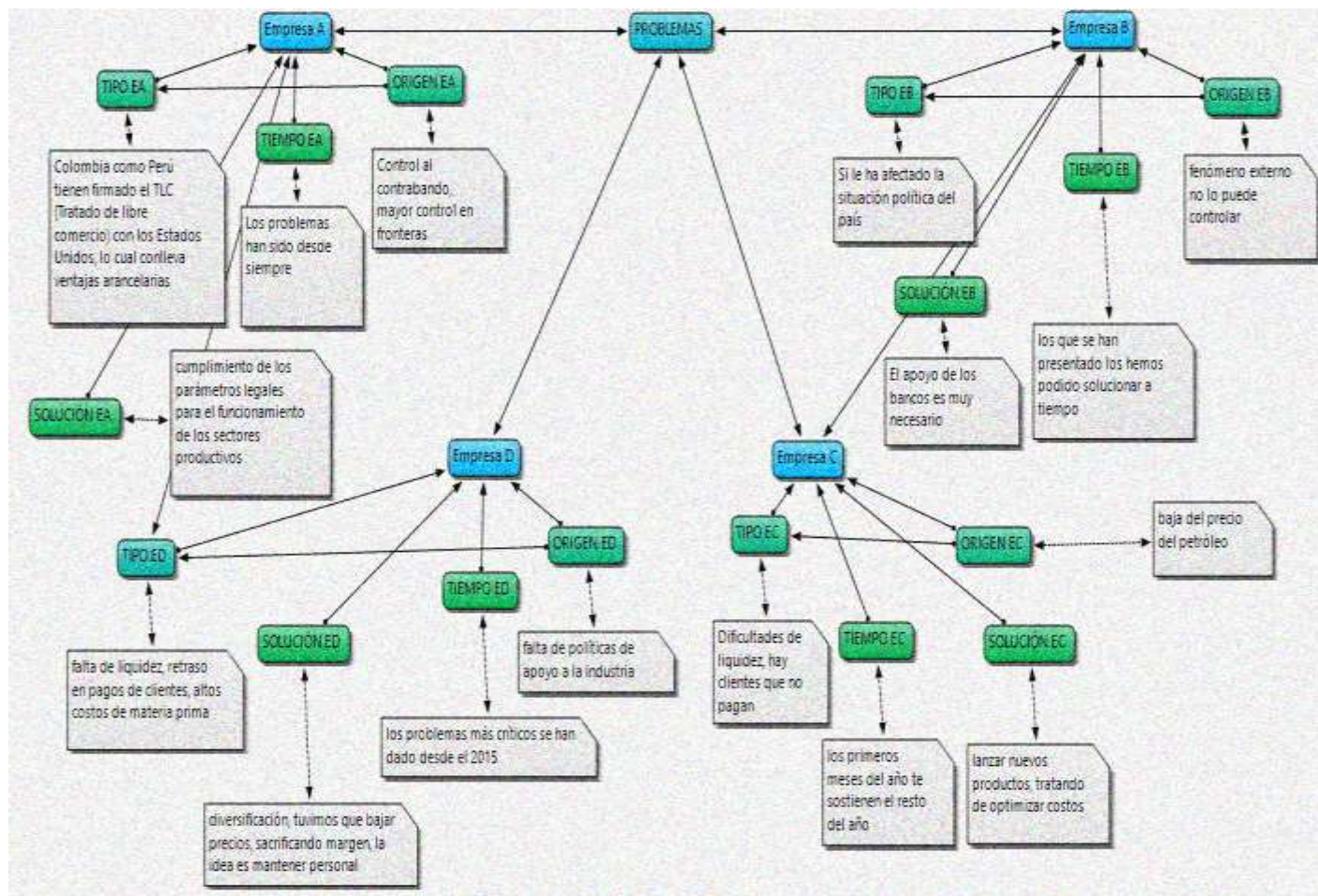


Ilustración 3. Red conceptual: Representación de la problemática básica de las pymes objeto de estudio.

Fuente. Atlas Ti (2017).

La ilustración corresponde a la fase 2: Análisis, momento d) generación de redes conceptuales, y expresa en términos generales la problemática básica de las pymes objeto de estudio. En su encabezado se inscriben los casos que se enlazan con las respuestas obtenidas en cada uno de ellos. Puede observarse que si bien todos los casos enfrentan problemas comunes, éstos impactan de forma diferente en cada empresa.

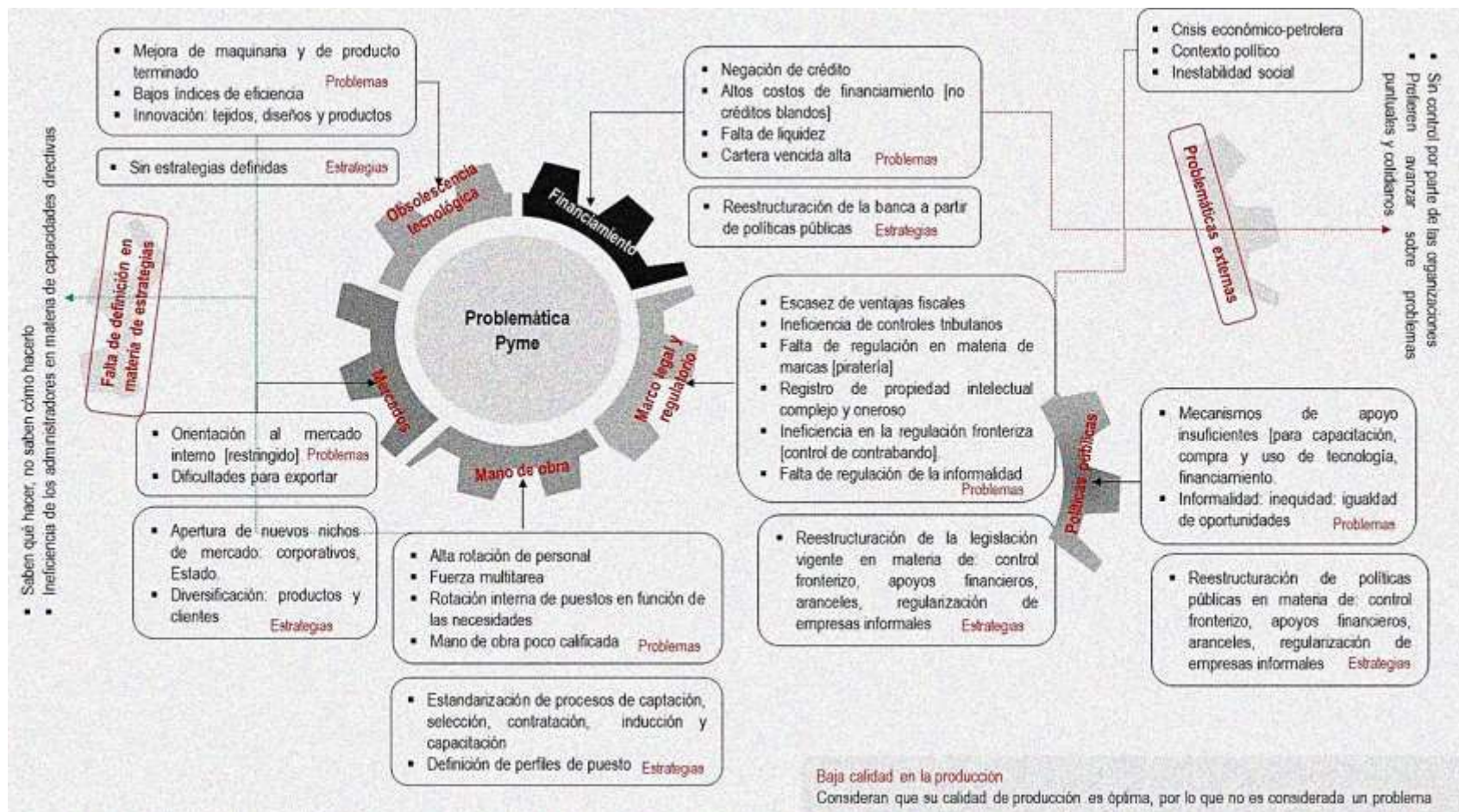


Ilustración 4. Mapa de resultados: Problemática básica de las pymes objeto de estudio.

Fuente. Elaboración propia (2018).

El mapa que contiene la ilustración fue generado a partir de la red conceptual [v. ilustración 2] cruzada con el marco teórico construido en materia de problemática básica de las empresa textiles objeto de este estudio.

La aplicación del *Atlas ti* permitió codificar los documentos primarios [v. ilustración 2] y generar redes conceptuales [v. ilustración 3] a partir de las cuales pudo efectuarse el trabajo de contraste con el marco teórico para, posteriormente, categorizar los hallazgos obtenidos y exportarlos a un mapa de resultados [v. ilustración 4]^{xiv}.

El mapa de resultados permitió establecer que los informantes:

1. Agrupan las problemáticas individuales descritas previamente para las PELA'S (MIPRO 2013; Zambrano, 2010; Barrera, 2003) en cinco grandes rubros: marco legal y regulatorio; recursos humanos (mano de obra); mercados; obsolescencia tecnológica y financiamiento.
2. Consideran que la calidad de su producción es óptima, por lo que dicho rubro no representa un problema aunque afirman que requiere diversificarse.
3. Distinguen entre problemáticas que pueden ser mitigadas a partir de su gestión empresarial —mano de obra, obsolescencia tecnológica, mercados—, y aquellas otras cuya solución no depende de su trabajo —marco legal y regulatorio, financiamiento— dado que su origen remite a fenómenos externos que escapan a su control —crisis económico-petrolera, contexto político, inestabilidad social— y, por tanto, su solución corresponde al Estado.
4. Consideran las falencias y desactualizaciones del marco legal y regulatorio como el clave del que derivan sus mayores dificultades, asociándolo a políticas públicas ineficaces que requieren de una reestructuración profunda en materia de control fronterizo, control de la informalidad, control tributario, ventajas fiscales y estímulos financieros y de formación tecnológica.
5. Reconocen que aun conociendo las soluciones a muchos de los problemas que enfrentan no se sienten capacitados para implementarlas, lo que evidencia, al menos un alto nivel de desactualización de sus capacidades directivas.
6. Admiten un esfuerzo ingente para intentar mantener el posicionamiento de sus organizaciones mediante estrategias empíricas de diversificación, apertura de mercados internos y gestión de proceso de recursos humanos.
7. Aceptan que las estrategias implementadas para mitigar las problemáticas descritas nacen de la prudencia generada por el clima de incertidumbre político-económica que atraviesa el país, en la que cualquier cambio supone un riesgo que debe calcularse cuidadosamente.
8. Opinan que los problemas de liquidez que atraviesan las empresas derivan de las dificultades de obtener créditos blandos y del incumplimiento de los parámetros legales asociados a la informalidad y a las fuertes cargas impositivas.

Discusión

Las dificultades que enfrentan las PELA'S en general, y de modo particular los casos objeto de estudio, —regulación fronteriza, control de contrabando, regularización de la informalidad y corrupción, entre otras—, han sido tradicionalmente asociadas a la historia económica de sus diferentes países (Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe, SELA 2016; Macías, 2014; ProEcuador, 2012), por lo que los administradores prefieren enfocarse en el desarrollo interno de las organizaciones que luchar contra influencias externas difícilmente controlables. Sin embargo, concuerdan en la necesidad de reestructurar las políticas públicas en materia de desarrollo de las pymes y el marco regulatorio asociado a ellas (Espinoza & Sorhegui, 2017; Díaz, 2014, citado en Basantes, 2017^{xv}) para que el sector pueda despegar, lo que contradice a Macías (2014) para quien más que reevaluar las políticas públicas conviene fortalecer los factores de producción. Finalmente, existe también coincidencia en que las grandes

problemáticas de las pymes permanecerán hasta que el Estado cuente con capacidad suficiente para erradicar las causas que las generan, lo que es congruente con el análisis de Goldstein & Kulfas (2011), para las PELA'S. Como tal escenario no parece próximo en el tiempo, opinan que sólo podrán mantenerse en el mercado en la medida en que sean capaces de implementar estrategias específicas para solucionar las dificultades también específicas que cada empresa enfrenta para intentar recuperar lo perdido, confiando en que cuando la crisis político-económica finalice lo hagan también las dificultades derivadas de ella.

Postura, esta última, claramente contradictoria con Marcelino *et al.* (2012), que inciden resaltar la importancia de que los administradores implementen estrategias de gestión a largo plazo como un modo de establecer correlaciones positivas entre la gestión familiar, el desempeño organizacional y la capacidad competitiva de las empresas, lo que en buena medida dependerá, tal y como señala Mintzberg (1994) de que los administradores pongan en juego la totalidad de sus capacidades, pues sólo a través del desarrollo de éstas podrán convertirse en un factor de influencia a la hora de direccionar la competitividad de las pymes en el mercado (Mancheno & Villalba, 2016); mitigar la brecha de productividad (Araque, 2012, 2016), e iniciar la implementación de acciones estratégicas (Liquidano, 2006).

En general, los resultados evidencian una clara falta de desarrollo y capacitación en formación y especialización de la mano de obra (Cardona, Montes, Gutiérrez, Villegas & Brito 2007) que lleva a suponer que invertir en la capacitación de los trabajadores elevaría la productividad de la empresa, reduciendo los problemas de liquidez y, muy probablemente, la rotación de personal que los informantes asocian con bajos niveles de motivación (Andrade, 2009) y con la edad (Portales, Araiza & Velarde, 2012) de los trabajadores. Por su parte, London & Mane (1997, citados en Fernández, 2002) y Mondy & Noé, 1997, argumentan que muchos de los problemas de las empresas en materia de recursos humanos derivan de falta de capacidad de los administradores para identificar las posibilidades de crecimiento profesional de sus empleados, maximizando su motivación y, por ende, el incremento de la productividad.

Adicionalmente, pudo evidenciarse que la estabilidad laboral no disminuye la rotación, lo que contradice a Peiró (1996) y Hespanhol (2009), pero se apega a lo expresado por Blanch (2008, citado por Tabares & Vinco, 2015) y Gamero (2007) en cuanto a que la estabilidad favorece la motivación y la satisfacción de los trabajadores. En términos amplios, Universia Knowledge@Wharton (UKW, 2008) califica la ineficacia de las capacidades directivas en relación al manejo de los procesos de recursos humanos como un defecto generalizado de las PELA'S.

En materia de mantenimiento y apertura de nuevos mercados, las estrategias de los casos analizados tienden a ser conservadoras, con una clara coincidencia en la necesidad de diversificar productos, diseños y clientes. No pudo evidenciarse, sin embargo, una vocación clara hacia la exportación como estrategia a largo plazo, pese a que Espinoza & Sorhegui (2017) y Díaz (2014, citado en Basantes, 2017) la definen como la de mayor interés a medio y largo plazo dado que ya existe una penetración incipiente del sector textil ecuatoriano en los mercados de Venezuela, Colombia y Perú. Al respecto, UKW, (2008, s/p) señala que, en términos generales, las PELA'S "saben producir pero no saben vender", es decir, "les cuesta mucho adoptar una estrategia de marketing en donde el eje del negocio sea el cliente, la segmentación de mercados, la identificación de nuevas oportunidades de negocios y el giro hacia nuevas unidades". Lo anterior coincide, en el ámbito de las textileras ecuatorianas con lo argumentado por Araque (2016) cuando califica la baja orientación exportadora del sector como un problema estructural que sólo podrá mitigarse a través de fuertes asignaciones de recursos y de la implementación sistemática de acciones encaminadas a este fin, lo que no parece probable a corto plazo dadas las dificultades financieras que atraviesan las

textileras y la política conservadora en materia de estrategias de desarrollo de sus directivos, quienes consideran el marketing “como gasto y no como inversión” (UKW, 2008, s/p)

Al respecto, Sampedro (2015) hace hincapié en el escaso interés de los microempresarios por ingresar a nuevos mercados deriva principalmente de la falta de recursos dado que los pero, también, de la carencia de conocimientos y de la obsolescencia tecnológica. Para el autor, los empresarios ecuatorianos no consideran el entorno cambiante en el que se desarrollan actualmente las empresas, ni las demandas del mercado en materia de innovación, y uso de la tecnología como factores valiosos de penetración en nuevos y mejores mercados. Un concepto muy similar al desarrollado por UKW (2008) para las PELA'S: “El gerente pyme en América Latina generalmente es empírico y no tiene el hábito de capacitarse y actualizarse permanentemente, que es una exigencia de la sociedad de la información”, por lo que estará condenando a su empresa, en el mejor de los escenarios a obtener resultados adversos o insuficientes.

En otro orden de ideas, las pymes objeto de estudio, y en general la totalidad de las PELAS, presentan severas dificultades de financiamiento derivadas de la informalidad, el desorden administrativo, la falta de liderazgo, la ausencia de garantías reales y la carencia de información de quienes las administran incrementan el riesgo del financiamiento y, por ende, las tasas del mismo al tiempo que disminuyen los plazo de amortización ((UKW, 2008). La única estrategia válida para solventar los problemas de liquidez del sector remite a la asociatividad (Márquez; 2012; Sampedro, 2015), que eleva el nivel de confianza de la banca y su disposición a financiar proyectos colectivos y estrategias conjuntas de desarrollo y comercialización. Por otra parte, la Comunidad Andina de Naciones (CAN), conformada actualmente por Perú, Bolivia, Ecuador y Colombia, ha construido un Fondo de Garantías Regional (UKW, 2008) para ayudar a sostener proyectos de capacitación o compra y uso de tecnología, entre otros.

Este tipo de construcciones asociativas está estrechamente ligado a la territorialización económica (Vega, 2008), temática que no se detalla en este documento por razones de espacio pero que por su importancia en los nuevos escenarios de las PELA'S y su influencia en la evolución del comportamiento de las pymes —de empresas de subsistencia a corporaciones regionales— será abordada en un próximo trabajo de mayor envergadura en el que se analizará prolijamente la totalidad de los resultados obtenidos, incluyendo aquello que refieren a la problemática derivada de la informalidad, que más allá de la falta de registro mercantil que acredite a las pymes ante la banca para facilitar la concesión de créditos, los problemas de evasión fiscal, la carencia de acceso a las agencias de cooperación internacionales, la generación de empleo “no justo” y el rechazo de los mercados internacionales, debe asociarse a la falta de capacidad de los directivos para gestionar sus empresas a través de procesos de toma de decisión ineficaces (UKW, 2008; SELA, 2009; Goldstein,& Kulfas, 2011) y, con frecuencia, equivocados.

Conclusiones

El análisis e interpretación de los hallazgos generados por las respuestas de los directivos ha permitido identificar no sólo las problemáticas que enfrentan los casos objeto de estudio, sino también las estrategias de mitigación de las mismas que, en opinión de los administradores deberán contribuir al desarrollo de sus organizaciones, lo que permite concluir que las Pymes objeto de estudio:

1. Coinciden conceptual, estructural y operativamente con las pequeñas y medianas empresas del espacio económico latinoamericano (PELA'S).
2. Son empresas familiares en las que la gestión familiar juega un rol significativo e incide sustantivamente en la productividad y la competitividad.

3. Afirman que la escasez de ventajas fiscales, la dificultad de acceder a financiamiento blando, la fuga de mano de obra calificada, la competencia desleal de los productos provenientes de países extranjeros, la piratería derivada de la falta de regulación en materia de control de marcas y de los complejos trámites burocráticos asociados al registro de propiedad industrial y la informalidad del propio sector, son algunos de los problemas que contribuyen a la ralentización de su desarrollo empresarial.
4. Enfrentan dificultades de enorme complejidad derivadas, en buena parte de la carencia y/o debilidad de las capacidades directivas de quienes administran; dichas capacidades permiten que tanto los directivos como la organización optimicen su desempeño y contribuyen a una mejor definición del rumbo de la empresa.
5. Consideran el contexto político—económico del país, junto a la contracción del mercado y la competencia desleal de otros países de la región parte de su problemática cotidiana.
6. Carecen de planes estratégicos estandarizados, bien porque no los consideran como un elemento sustantivo, bien porque sus directivos carecen de las capacidades para diseñarlo y ejecutarlo.
7. Requieren de una mayor integración de las iniciativas destinadas a mejorar las condiciones de trabajo y perfeccionar las prácticas básicas de gestión, adoptando enfoques sistémicos que mejoren las condiciones de trabajo en pro del alcance de su mejor desarrollo.
8. Indican que aun cuando se han realizado importantes avances en la creación y desarrollo de instituciones e instrumentos de políticas de apoyo a las pymes, su implementación por parte de gobiernos de escaso peso político aunada a asignaciones insuficientes de recursos financieros y humanos, dificultan el avance del sector.
9. Proponen las siguientes estrategias de motivación: reestructuración de las políticas públicas, del marco legal y regulatorio, y de las relaciones empresa-banca, la diversificación, las políticas internas en pro de la calidad y la disminución de la rentabilidad empresarial como sostén del mantenimiento del empleo

Finalmente, la presente investigación pretende aportar al área de las Ciencias de la Administración puntos de apertura de los que podrían desprenderse futuras líneas de investigación capaces de contribuir al desarrollo socioeconómico de las pymes textiles del Ecuador: a) necesidad de abordar el disfuncionamiento del mercado que afecta particularmente a las pymes; b) estudios cuantitativos sobre el impacto de las políticas de apoyo a las pymes, para realizar un seguimiento de los resultados, comparar costos con beneficios económicos y sociales y evaluar la eficacia de las políticas de apoyo a las pymes y, d) análisis de la cultura de evaluación de las políticas públicas para las pymes ecuatorianas

Referencias

- Andrade, M.L. (2010). Análisis de la rotación del personal y elaboración de una propuesta para su optimización en la Pasamanería S.A. de la ciudad de Cuenca en el año 2009. Tesis de pregrado en Ciencias Administrativas, Universidad Salesiana de Ecuador. Recuperado de: <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/562>
- Aragón, A. & Rubio, A. (2005, mayo-agosto). Factores explicativos del éxito competitivo. El caso de las pymes del Estado de Veracruz. *Contaduría y Administración*, (216), 36-69. Recuperado de: <http://www.cya.unam.mx/index.php/cya/article/view/568>
- Araque, W. (2012). *Las pymes y su situación actual*. Observatorio Pyme. Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. Cuaderno de trabajo N° 1, 17 p. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar. Recuperado de: http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/Las_PyME_y_su_situacion_W_A.pdf

- (2016). *Informe de la encuesta de coyuntura de la pyme no. 15*. Primer cuatrimestre 2016. Observatorio Pyme de la Universidad Andina Simón Bolívar. Sede Ecuador. Quito. 32 p. Recuperado de:
<http://portal.uasb.edu.ec/UserFiles/385/File/Encuesta%20coyuntura%20I%20cuatrimestre%202016%20WEB.pdf>
- Barrera, M. (2003). *Situación y desempeño de las Pymes de Ecuador en el mercado internacional*. Ponencia del Seminario. *Mecanismos de Promoción de exportaciones para las pequeñas y medianas empresas en los países de la ALADI*. Montevideo, Uruguay, 13 y 14 de septiembre. Recuperado de:
[www.aladi.org/nsfaladi/reuniones.nsf/.../\\$FILE/ecuador.doc](http://www.aladi.org/nsfaladi/reuniones.nsf/.../$FILE/ecuador.doc)
- Basantes, J.L. (2017). La administración del capital humano y su influencia en la satisfacción laboral y en la productividad de las pymes del sector textil del Ecuador. Tesis de doctorado del Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración, Universidad Nacional Autónoma de México. México.
- Basantes, J., Bonilla, E. & Basantes, R. (2018). Capacidades directivas vs administración de recursos humanos en textiles de Chimborazo: Una interpretación cualitativa. *Revista mktDescubre*. Artículo inédito. Aceptado, aun no publicado.
- Buitelaar, R. (2010). La situación de las Pymes en América Latina. El enfoque y el aporte de CEPAL Ponencia presentada en la XXI Reunión de Directores de Cooperación de América Latina y el Caribe "Cooperación para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en América Latina y el Caribe" Paramaribo, Suriname, 29 y 30 de julio de 2010. Caracas: SELA. 24 p. Recuperado de:
http://www.sela.org/media/266259/t023600004285-0-di_9_situacion_pymes_en_america_latina_enfoque_aporte_cepal.pdf
- Cardona, M., Montes, I.C, Gutiérrez, J.J., Villegas, M.N. & Brito, T. (2007). *Capital humano, una mirada desde la educación y la experiencia laboral*. Cuaderno de investigación nº 56 del Semillero de Investigación en Economía de la Universidad EAFIT. Medellín, Colombia. 40 p. Recuperado de:
publicaciones.eafit.edu.co/index.php/cuadernos.../article/.../1166
- Caro, F.J. & Díez, E.P. (2005). Investigación analítica asistida por ordenadores en economía de la empresa. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 11 (2), 45-58. Recuperado de:
www.researchgate.net/publication/239587924_INVESTIGACION_CUALITATIVA_ASISTIDA_POR_ORDENADOR_EN_ECONOMIA_DE_LA_EMPRESA
- Chorbak, E., Barraza, P. & Rodríguez, G. (junio, 2012). El uso del software ATLAS. ti como aporte al proceso de investigación cualitativo colaborativo. Ponencia presentada a las 3ras, Jornadas de educación mediada por tecnología. Vicerrectorado de la Universidad Nacional del Comahue. Comahue, del 31 de mayo al 1 de junio. Recuperado de:
<https://seadiuncoma.files.wordpress.com/2012/06/031-el-uso-del-software-atlas-ti-como-aporte-al-proceso-de-investigacion-cualitativo-colaborativo.pdf>
- Díaz, L., Torruco, U., Martínez & Varela (2013, julio-septiembre). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, (2) 7, 162-167. Recuperado de:
[en:<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=349733228009>](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=349733228009) ISSN 2007-865X
- Ekos (2015, septiembre 2). Industria textil. Ekos. Inteligencia de mercado. Recuperado de:
<http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=6446>
- Espinoza, C.P. & Sorhegui, R.A. (2016). Análisis del sector textil ecuatoriano. *Ecociencia*, 4 (3), 2-28. Recuperado de:
<http://ecociencia.ecotec.edu.ec/upload/php/files/agosto/03.pdf>
- Estupiñán, K.L. (2015). Las pymes y los sectores de la economía nacional. Tesis de grado. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Guayaquil. Guayaquil, Ecuador. recuperado de:
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/9174/1/LAS%20PYMES%20Y%20LOS%20SECTORES%20DE%20LA%20ECONOMIA%20NACIONAL.pdf>
- Fernández, N. (2002). El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas. *Cuadernos de Gestión*, 2(1), 65-90. Recuperado de:
<http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/214.pdf>
- Ferraro, C., & Stumpo, G. (comp.) (2010). *Políticas de apoyo a las pymes en América Latina. Entre avances innovadores y desafíos institucionales*. Colección Libros de la CEPAL.

- Santiago de Chile: CEPAL 393 p. Recuperado de:
<http://repositorio.cepal.org/handle/11362/2552>
- Flores, V.P. (2011). Perfil del trabajador del sector textil visto desde la perspectiva del empresario de la pequeña y mediana industria de la provincia de Pichincha. Tesis de Maestría en Economía y Gestión Empresarial, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Sede Ecuador. Quito, Ecuador. 169 p. Recuperado de:
<http://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/9259/2/TFLACSO-2011VPFV.pdf>
- García, A., Levitsky, J., & Hojmark, L. (2001). La micro y pequeña empresa en Latinoamérica. La experiencia de los servicios de desarrollo empresarial. Adaptación de la conferencia impartida en marzo de 1999 en Río de Janeiro y auspiciada por el BID, bajo el título *Construyendo una industria moderna y efectiva de servicios de desarrollo empresarial en países de América Latina y el Caribe*. Recuperado de:
https://www.researchgate.net/publication/46145353_La_micro_y_pequena_empresa_en_Latinoamerica_La_experiencia_de_los_servicios_de_desarrollo_empresarial
- Gamero, C. (2007, septiembre). Satisfacción laboral y tipo de contrato en España. *Investigaciones Económicas*, XXXI (3), 415-444. Recuperado de:
<http://www.redalyc.org/pdf/173/17331303.pdf>
- Goldstein, E. & Kulfas, M. (2011). Alcances y limitaciones de las políticas de apoyo a las pymes en América Latina. Debates para un nuevo marco conceptual y de implementación. En, Ferraro, C. *Apoyando a las pymes: Políticas de fomento en América Latina y el Caribe*. Nueva York: CEPAL, p 429-487.
- Guaipatín, C. (2003). Observatorio MIPYME: Compilación estadística para 12 países de la Región. Informe de trabajo. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de:
<https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/4725/Observatorio%20MIPYME%3a%20Compilaci%C3%B3n%20estad%C3%ADstica%20para%2012%20pa%C3%ADses%20de%20la%20regi%C3%B3n%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hespanhol, M. (2009). *Trabalho duro, discurso flexível: uma análise das contradicoes do toyotismo a partir da vivencia de trabalhadores*. Sao Paulo: Editoria Expresses Popular. 97 p. Recuperado de:
https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2649462/mod_resource/content/1/Bernardo%202009%20Trabalho%20Duro%20Discurso%20Flex%C3%ADvel.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (2010). Censo Nacional Económico 2010. Quito: INEC. Recuperado de: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-nacional-economico/>
- Longenecker, J., Petty, W., Palich, L. & Hoy, F. (2001) *Administración de Pequeñas Empresas: Lanzamiento y crecimiento de iniciativas de emprendimiento*. México. Cengage Learning Recuperado de:
https://issuu.com/cengagelatam/docs/administracion_de_pequenas_empresas_16ed_longeneck
- Liquidano, M.C. (2006). El impacto del perfil del administrador de RH en la evolución de la gestión de recursos humanos y su relación en el desempeño organizacional en empresas de Aguascalientes. México. *Contaduría y Administración* (220),145-178. Recuperado de:
<http://www.ejournal.unam.mx/rca/220/RCA22007.pdf>
- López, F. & Salas, H. (2009). La investigación cualitativa en administración., *Cinta de Moebio*. (35), 126-145. Recuperado de:
<http://www.facso.uchile.cl/publicaciones/moebio/35/lopez.html>
- Macías, L.G. (2014). La internacionalización de las pymes del sector textil de la ciudad de Guayaquil. Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniería en Gestión Empresarial Internacional. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador. Recuperado de:
<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/1218/1/T-UCSG-PRE-ECO-GES-58.pdf>
- Mancheno, M.J. & Villalba, R.F. (2016). Habilidades directivas y el desarrollo empresarial en la industria de calzado a través de la modelización. *Revista Publicando*, 3(9), 620-637. Recuperado de:
<http://www.rmlconsultores.com/revista/index.php/crv/article/view/386>
- Marcelino, M., Baldazo, F.A. & Valdés, O. (2012). El método del estudio de caso para estudiar las empresas familiares. *Pensamiento y Gestión* (33), 125-139. Recuperado de:
<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/4899/3000>

- Marchesnay, M. (2003). La petite entreprise: sortir de l'ignorance. *Revue Francaise de Gestion*, 29 (44):107-118. Cachan, cedex. Recuperado de: <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2003-3-page-107.htm>
- Márquez, C. (2012, junio). Los tejedores de Chimborazo en una muestra. *El comercio*. Cultura. Recuperado de: <http://edicionimpresa.elcomercio.com/es/2323000011bb8a2c-40fd-462f-b47a-fd95df172313>
- Martínez, R., Charterina, J. & Araujo, A. (2010). Un modelo causal de competitividad empresarial planteado desde la VBR: Capacidades directivas, de innovación, marketing y calidad. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16 (2): 165-188. Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa, Vigo, España. Recuperado de: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1135252312601178>
- Ministerio de Industrias y Productividad (2013). *Proyecto: Fomento de las Mipymes ecuatorianas. Ampliación de propuesta*. Documento 1 126 p. [Documento en línea]. Quito, Ecuador. Recuperado de: <http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2017/04/2-Proyecto-Fomento-de-las-Mipymes-Ecuatorianas-Senplades-1.pdf>
- Mondy, W. & Noé, R. (1997). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación. 557 p. Recuperado de: <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/ccc71a187c22e0bac95c3267e2888f6f>
- Muñoz, J. (2005, noviembre). *Atlas ti*. [versión on line]. Recuperado el 23 de marzo de 2017 de: psicologiasocial.uab.es/juan/index.php/docs-mainmenu-89/.../12-mis-textos?
- Muñoz, J. & Sahagún, M. (2017, enero). *Hacer análisis cualitativo con Atlas Ti.7. Manual de uso*. [versión on line]. Recuperado de: psicologiasocial.uab.es/juan/index.php/docs-mainmenu-89/.../12-mis-textos?
- Organización Internacional del Trabajo (2015). Pequeñas y medianas empresas y creación de empleo decente y productivo. Conferencia Internacional del trabajo, 104 Reunión. Cuarto punto del orden del día. Ginebra: OIT. 85 p. Recuperado de: http://www.herramientasoit.org/_lib/file/doc/PyME%20-%20CIT%202015.pdf
- Peiró, J.M. et al. (1996): *Tratado de psicología del trabajo*. Madrid: Síntesis.
- Portales, C., Araiza, Z. & Velarde, E. (2012). La satisfacción laboral y la rotación de personal en una mediana empresa del sector transportista. En: González, M. (Coord.) (2012). *Retos de las ciencias administrativas desde las economías emergentes*. [e-book]. Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey: Monterrey, México. Recuperado de: http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/15_PF601_Satisfacci_n_Laboral_y_Rotaci_n_de_Personal.pdf
- ProEcuador (2012). Análisis sectorial de textiles y confecciones. Quito: ProEcuador. 27 p. Recuperado de: <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/analisis-sector-textil-2012/>
- Rodríguez, M. (2016). Análisis de datos cualitativos con Atlas ti. UNED. Documento en línea. Recuperado de: https://www.uned.ac.cr/academica/images/ceced/An%C3%A1lisis_de_datos_cualitativos_con_ATLAS.ti_7.pdf
- Saavedra, G.M.L., & Hernández, Y. (2008). Caracterización e importancia de las MISPYMES en Latinoamérica: Un estudio comparativo. *Actualidad contable Faces*, 11 (17), 122-134. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/257/25711784011.pdf>
- Sampedro, M. (2015). Modelo estratégico de Michael Porter en las microempresas textiles de confección de ropa deportiva en la ciudad de Riobamba. Tesis de grado. Instituto de Posgrado de la Universidad Nacional de Chimborazo. Riobamba, Ecuador. Recuperado de: <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/2374/1/UNACH-IPG-GEMP-2015-0019.pdf>
- Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (2009). Políticas e instrumentos para enfrentar el impacto de la crisis económica internacional sobre las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) de América Latina y el Caribe. XXXV Reunión Ordinaria del Consejo Latinoamericano Caracas, Venezuela 27 al 29 de octubre de 2009 SP/CL/XXXV. O/Di N° 24-09. Recuperado de: http://www.sela.org/media/266530/t023600003815-0-politicas_e_instrumentos_para_enfrentar_el_impacto_de_la_crisis_economica_internacional_sobre_las_pymes_de_alc.pdf
- Suárez, T. (2003). La pequeña empresa como sujeto de estudio: consideraciones teóricas, metodológicas y prácticas. *Administración y Organizaciones*, 10 (5):15-25. Universidad

- Autónoma de Yucatán, Mérida, Yucatán, México. Recuperado de: <http://biblat.unam.mx/es/revista/administracion-y-organizaciones/articulo/la-pequena-empresa-como-sujeto-de-estudio-consideraciones-teoricas-metodologicas-y-practicas>
- Tabares, D.M., & Vincos, A.I. (2015). Calidad de vida laboral del grupo de empleados de la Fundación Centro Internacional de Estudios Avanzados en Niñez y Juventud CINDE – Sede Manizales. Trabajo para optar al título de especialista en Gestión del Talento Humano, Universidad de Manizales, Manizales, Colombia. recuperado de: http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/6789/2337/Vincos_Basto_Alejandra.pdf?sequence=1
- Torres, O. (1998). « Vingt-cinq ans de Recherche en PME : Une discipline entre courants et contrecourants ». En Torres, O. (1999). *PME, de nouvelles approches*. París: Económica. Disponible en: <http://www.sciencesdegestion.com/travaux/>
- (2003). “Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité”. *Revue Française de Gestion*, 29 (144):119-138. Canchan cedex. Recuperado de: <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2003-3-page-119.htm>
- Universia Knowledge@Wharton (2008, mayo 28 Los múltiples retos de las pymes en América Latina. Recuperado de: <http://www.knowledgeatwharton.com.es/article/los-multiples-retos-de-las-pymes-en-america-latina>
- Valencia, E.G. (2014). Influencia de la satisfacción laboral en el desempeño del personal de los laboratorios Ecu-America. Tesis de Maestría en Desarrollo del Talento Humano, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, Quito, Ecuador. 99 p. Recuperado de: <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/4088/1/T1471-Valencia-Influencia.pdf>
- Vega, R. (2008). Estrategias para la cooperación interempresarial y la asociatividad. En *Pymes: Visión Estratégica para el Desarrollo Económico y social*. Sistema Económico Latinoamericano y Del Caribe (SELA). Barquisimeto: SELA. P 77-88. Recuperado de: <http://iberpyme.sela.org/Documentos/PYME-VISION-ESTRATEGICA.pdf>
- Zambrano, (2010:30). El impacto de las TIC's en el desempeño de las pymes en el Ecuador cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena del año 2010. Tesis de maestría, Riobamba, Ecuador. p. 35-36.

ⁱ Considerar esta condición en relación a la condición e).

ⁱⁱ En la gestión por proximidad, el propietario toma las decisiones estratégicas (endeudamiento, elección de actividades, gestión de patrimonio, etcétera) en estrecha colaboración cónyuge o con las partes involucradas: trabajadores, contadores, asistentes, incluso clientes, proveedores y banqueros, quienes no sólo guían sino imponen límites o restricciones, como el caso del cónyuge, que vigila el patrimonio familiar (Marchesnay, 2003:114-115).

ⁱⁱⁱ Considerar esta condición en relación a la condición e).

^{iv} Como resultado de la globalización ya no compiten entre sí los diferentes países, como sucedía anteriormente, ahora compiten los territorios y compiten las ciudades (Vega, 2008:77)

^v Gestión por proximidad, territorialización, asociatividad..., entre otras.

^{vi} A modo de ejemplo, en el primer caso, las pymes uruguayas doblan el porcentaje de empleo generado por las ecuatorianas que, a su vez, duplican el de las pymes peruanas; en el segundo, la asignación presupuestaria asignada al sector pyme es, en términos porcentuales, 42.5 veces superior a la de Uruguay y 17 veces superior a la de Ecuador, ubicado en los últimos lugares de la región (Buitelaar, 2010, p.9-14).

^{vii} El sector aglutina la tercera parte del total de las pymes y el 40% de los ingresos generados por ellas.

^{viii} La competencia desleal refiere a la continuada y creciente entrada al país de productos provenientes de países extranjeros, incontrolable pese a la política proteccionista de las autoridades.

^{ix} Considerando las capacidades directivas como el conjunto de cualidades “—conocimientos, habilidades, destrezas, pericia, valores, actitudes y competencias— que convierte a los directivos “en un recurso sumamente valioso y estratégico para sus organizaciones” (Martínez, Charterina & Araujo, 2010:170).

^x Facilidad de acceso a la información, dado que es en esta zona donde los autores residen.

^{xi} De conformidad con lo establecido por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (Senplades) en base al criterio de zonificación para el ordenamiento territorial, de acuerdo con los Art. 3 y 5 de la *Resolución del de Planificación No. CNP-002-2013* del 24 de junio del 2013, la Zona 3 está constituida por las provincias de Chimborazo, Tungurahua, Cotopaxi y Pastaza, de las que las dos primeras aglutinan el 20% de la producción textil nacional. La autora reside en la provincia.

^{xii} No se pudo determinar exactamente el número de empresas textiles ubicadas en la provincia de Chimborazo, puesto que existen numerosos talleres informales que carecen de Registro Único del Contribuyente y no están dadas de alta ante la administración tributaria.

^{xiii} Marcelino *et al* (2012:132) consideran manejables un número de casos no menor a cuatro ni superior a diez.

^{xiv} Cabe señalar que las ilustraciones contenidas en este documento son únicamente un ejemplo, ya que el trabajo generó diversas tablas de código y redes conceptuales que fueron sintetizándose de lo particular a lo general para obtener interpretaciones sintéticas. Por razones de espacio no pueden aparecer todas en este documento.

^{xv} Entrevista de la investigadora a Carlos Díaz, efectuada el 11 de marzo de 2014.