

Capítulo 9. Análisis del Impacto de las Estrategias Operativas en el Crecimiento Económico de las PyMEs en Santander, Colombia.

Liliana Margarita Pérez Olmos
Claudia Jimena Fonseca Bueno
Laura Cristina Gómez Ocampo
Orlando Celis Salazar

Universidad Nacional Abierta y a Distancia -UNAD

DOI: [10.46990/iQuatro.2025.04.20.9](https://doi.org/10.46990/iQuatro.2025.04.20.9)

Resumen

Este estudio analiza cómo las estrategias operativas impactan el desempeño económico de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) en Santander, Colombia, una región donde estas empresas representan una base fundamental para la economía local. Utilizando un método cuantitativo no experimental, se aplicaron encuestas a 567 directivos de empresas, de las cuales el 96.3% correspondían a empresas familiares y el 3.7% a empresas no familiares.

El análisis se centró en tres variables principales: calidad de los productos, costos operativos y desarrollo de innovación, evaluadas a través de escalas de Likert y validación mediante análisis factorial exploratorio y confirmatorio. Los resultados evidencian que la calidad de los productos tiene un impacto significativo en las empresas familiares, mientras que los costos operativos son clave en las empresas no familiares. A pesar de estas diferencias, no se encontraron variaciones significativas entre ambos grupos en el desempeño general.

El principal aporte de la investigación radica en identificar áreas estratégicas prioritarias para mejorar la competitividad, incluyendo la optimización de los procesos operativos y la promoción de la innovación. Este trabajo contribuye a generar un marco de referencia útil para diseñar políticas públicas y programas de capacitación dirigidos a fortalecer la sostenibilidad y el crecimiento de las PyMEs en Santander, destacando su rol en la generación de empleo y desarrollo regional.

Palabras clave

Competitividad, desempeño económico, estrategias operativas, innovación, PyMEs

Introducción

Las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) constituyen un pilar fundamental en la economía de Santander, Colombia, ya que representan más del 90% del tejido empresarial y generan un porcentaje significativo del empleo formal en la región. Su capacidad para adaptarse a las dinámicas cambiantes del mercado es crucial no solo para su sostenibilidad, sino también para el desarrollo económico local. Sin embargo, estas empresas enfrentan desafíos significativos, como la limitada capacidad para implementar estrategias operativas efectivas, la falta de acceso a recursos tecnológicos y financieros, y la ausencia de modelos de gestión robustos que potencien su competitividad. En este contexto, la presente investigación busca profundizar en el impacto de las estrategias operativas sobre el desempeño económico de las PyMEs en Santander.

A nivel global, se ha documentado que factores como la calidad de los productos, los costos operativos y el desarrollo de la innovación influyen significativamente en el desempeño organizacional. Estudios previos, como los realizados por Singh et al. (2021) y Salas-Arbeláez et al. (2021), han demostrado que el liderazgo, la gestión humana y la innovación son elementos determinantes en la productividad y sostenibilidad empresarial. En el caso colombiano, la literatura ha explorado aspectos generales de las PyMEs, pero son escasas las investigaciones que analicen de manera integral cómo las estrategias operativas impactan directamente en los indicadores económicos de estas empresas en el contexto regional.

El vacío de conocimiento radica en la falta de estudios específicos que aborden el impacto diferenciado de las estrategias operativas en empresas familiares y no familiares en Santander, considerando las características particulares del entorno empresarial local. Esto limita la capacidad de diseñar intervenciones específicas que atiendan las necesidades reales de estas empresas y potencialicen su desempeño en un entorno competitivo y globalizado.

El objetivo principal de esta investigación es analizar cómo las estrategias operativas, específicamente la calidad de los productos, los costos operativos y el desarrollo de la innovación, impactan el desempeño económico de las PyMEs en Santander. Se busca no solo identificar los factores que más inciden en el éxito de estas empresas, sino también ofrecer recomendaciones prácticas que puedan ser implementadas por los directivos y gestores para mejorar su competitividad y sostenibilidad.

Con esta investigación se espera contribuir a la generación de conocimiento que permita cerrar las brechas existentes en la literatura y apoyar a las PyMEs en la construcción de estrategias sólidas para afrontar los desafíos actuales del mercado. Esto, a su vez, fortalecerá el tejido empresarial de Santander, potenciando su impacto en el desarrollo económico y social de la región.

Las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) en Santander, Colombia, desempeñan un papel crucial en la economía regional y nacional. Representan el 99,5% del total de empresas formales en Colombia, aportando aproximadamente el 35% al Producto Interno Bruto (PIB) nacional y generando el 65% del empleo formal en el país. En 2020, Santander contribuyó con el 6,2% al PIB nacional, consolidándose como la cuarta economía más grande de Colombia, con un PIB per cápita de \$27,2 millones de pesos.

Los sectores económicos más relevantes en Santander incluyen el comercio al por mayor y al por menor (26,2%), industrias manufactureras (14,8%), actividades financieras y de seguros (10%), construcción (6,3%) y transporte y almacenamiento (6,1%). Además, las exportaciones del departamento representaron en promedio el 2,05% de las exportaciones nacionales entre 2013 y 2022.

En términos de competitividad, Santander ocupa el tercer lugar en el Índice Departamental de Competitividad (IDC) 2021-2022, reflejando un entorno favorable para el desarrollo empresarial. Sin embargo, las PyMEs enfrentan desafíos significativos como el acceso limitado al financiamiento, la falta de innovación tecnológica y la competencia globalizada. Estas condiciones hacen evidente la necesidad de estrategias operativas efectivas para impulsar su crecimiento y sostenibilidad.

Revisión de la Literatura

El desempeño económico de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) ha sido un tema de interés recurrente, destacando la importancia de las estrategias operativas para mejorar su competitividad y sostenibilidad. Investigaciones recientes han explorado cómo variables como la calidad de los productos, los costos operativos y el desarrollo de la innovación impactan los resultados empresariales. En el contexto latinoamericano y colombiano, estas variables adquieren una relevancia especial debido a las condiciones específicas del entorno económico y social.

La calidad de los productos ha sido identificada como un factor crucial para la sostenibilidad de las PyMEs. Según Parast y Safari (2022), una gestión adecuada de la calidad incrementa la satisfacción del cliente, lo que a su vez fomenta la fidelidad y mejora los indicadores de desempeño. En el contexto colombiano, Salas-Arbeláez, García-Solarte y Murillo-Vargas (2021) destacan que la calidad es un elemento diferenciador, especialmente en sectores como manufactura y servicios, donde los consumidores exigen altos estándares. Este hallazgo es consistente con las conclusiones de García y Ruiz (2020), quienes identificaron que la percepción de calidad tiene un impacto directo en la competitividad de las empresas colombianas.

Los costos operativos representan otro componente fundamental en el desempeño empresarial. Atia, Mokhtar y Khalil (2022) argumentan que la optimización de costos en áreas como producción y distribución no solo aumenta los márgenes de ganancia, sino que también reduce los riesgos financieros asociados con la operación diaria. Ahmad y Karadas (2021) complementan esta perspectiva al destacar que las empresas con una gestión eficiente de costos tienen una mayor capacidad de adaptación en mercados competitivos. En Colombia, Barradas, Rodríguez y Maya (2021) resaltan que los costos asociados con la operación son un desafío recurrente para las PyMEs, afectando directamente su sostenibilidad a largo plazo. Desde una perspectiva regional, autores como López y Velásquez (2019) señalan que las políticas de reducción de costos en las PyMEs colombianas deben ir acompañadas de inversiones en capacitación para maximizar su efectividad.

El desarrollo de la innovación es considerado un motor esencial para el crecimiento empresarial. En el contexto latinoamericano, Zazueta, Jacobo y Ochoa (2021) subrayan que la innovación es clave para superar barreras estructurales y fomentar la competitividad en mercados locales e internacionales. En Colombia, Jasso, Aguilar, Ocegueda y Contreras (2022) encontraron que las PyMEs que priorizan la innovación en sus procesos y productos logran mejores resultados financieros y mayor satisfacción del cliente. Este hallazgo está alineado con el estudio de Mendoza y Salcedo (2021), quienes demostraron que las empresas innovadoras en el sector manufacturero colombiano son más resilientes frente a las fluctuaciones del mercado.

El impacto conjunto de estas variables en el desempeño económico de las PyMEs ha sido objeto de múltiples estudios. Soares y Perin (2020) sugieren que los indicadores financieros, como ventas y utilidades, deben analizarse en conjunto con la percepción del cliente y la satisfacción del mercado. Barradas et al. (2021) plantean que una evaluación integral del desempeño debe considerar elementos operativos y financieros para ofrecer una visión más completa de la sostenibilidad empresarial. En el contexto colombiano, autores como Gómez y Álvarez (2020) resaltan que las PyMEs enfrentan limitaciones significativas en recursos financieros y tecnológicos, lo que dificulta la implementación de estrategias operativas efectivas.

A pesar de los avances en la literatura, persiste un vacío significativo en la comprensión de cómo estas estrategias operativas afectan específicamente a las PyMEs en Santander. Este vacío limita la capacidad de diseñar intervenciones que aborden las necesidades particulares del entorno empresarial local. Además, la comparación entre empresas familiares y no familiares en términos de estrategias operativas sigue siendo poco estudiada, lo que representa una oportunidad para futuras investigaciones.

Las estrategias operativas, como la calidad de los productos, los costos operativos y la innovación, han demostrado ser determinantes clave en el desempeño de las PyMEs. Sin embargo, es necesario profundizar en su análisis en contextos específicos como el colombiano, donde las dinámicas regionales y las características empresariales presentan retos únicos. Este estudio busca contribuir al conocimiento empírico sobre estas variables, proporcionando información relevante para mejorar la sostenibilidad y competitividad de las PyMEs en Santander y en el ámbito nacional.

Metodología

Este estudio empleó un enfoque cuantitativo con un alcance causal, diseñado para analizar cómo las estrategias operativas influyen en el desempeño económico de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) en Santander, Colombia. Se optó por un diseño no experimental de tipo transversal, ya que se recopiló información en un solo momento del tiempo, permitiendo establecer relaciones causales entre las variables analizadas. Este enfoque es adecuado para evaluar el impacto de las estrategias operativas (calidad de los productos, costos operativos y desarrollo de la innovación) sobre los indicadores de desempeño económico (ventas, utilidades y satisfacción del cliente).

Hipótesis

Se plantearon las siguientes hipótesis:

Hipótesis nula (H_n): Las estrategias operativas (calidad de los productos, costos operativos y desarrollo de la innovación) no tienen un efecto significativo en el desempeño económico de las PyMEs en Santander.

Hipótesis alterna (H_a): Las estrategias operativas tienen un efecto significativo en el desempeño económico de las PyMEs en Santander.

Contexto y descripción de la muestra

La investigación se llevó a cabo en Santander, una región caracterizada por la preponderancia de las PyMEs en su tejido empresarial. Se utilizó un muestreo aleatorio simple, recopilando datos de 567 directivos de empresas familiares (96.3%) y no familiares (3.7%). La mayoría de las empresas pertenecen al sector comercial (64.5%), seguido de servicios (33.5%) y manufactura (2%). El tamaño promedio de las empresas fue de microempresas con menos de 10 empleados, y la antigüedad promedio de los negocios fue de 8 años.

Instrumento de medición

El instrumento diseñado para esta investigación constó de cinco secciones:

Datos generales: Tamaño de la empresa, sector económico y antigüedad.

Perfil del directivo: Nivel educativo, experiencia y género.

Gestión de recursos: Recursos humanos, proveedores y mercado.

Procesos operativos: Gestión de calidad, costos operativos e innovación.

Resultados empresariales: Ventas, utilidades y satisfacción del cliente.

El instrumento utilizó una escala Likert de cinco puntos (1 = Muy en desacuerdo, 5 = Muy de acuerdo) para medir las percepciones de los participantes sobre las variables clave. Las definiciones conceptuales y operacionales de las variables se basaron en la literatura relevante.

Validez y confiabilidad

Se evaluó la consistencia interna del instrumento mediante el Alfa de Cronbach y la Omega de McDonald, obteniéndose valores superiores a 0.9 para todas las variables, lo que indica una alta confiabilidad. Además, se realizó un análisis factorial exploratorio y confirmatorio para garantizar la validez del instrumento. Las pruebas de ajuste, como el error cuadrático medio de aproximación (RMSEA) y el índice de ajuste comparativo (CFI), mostraron valores aceptables (RMSEA = 0.035, CFI = 1.0), indicando un modelo bien ajustado.

Análisis factorial

El análisis factorial exploratorio permitió identificar la agrupación de los ítems en tres factores principales: calidad de los productos, costos operativos y desarrollo de la innovación. Posteriormente, el análisis factorial confirmatorio mostró relaciones causales significativas entre las variables independientes y el desempeño económico, confirmando la validez estructural del modelo propuesto.

El método empleado en esta investigación garantiza la rigurosidad científica requerida para establecer relaciones causales entre las estrategias operativas y el desempeño económico de las PyMEs en Santander, ofreciendo un marco empírico robusto para futuras investigaciones y aplicaciones prácticas.

Resultados

El análisis de los datos recopilados en este estudio busca determinar cómo las estrategias operativas influyen en el desempeño económico de las PyMEs en Santander. Utilizando un modelo

de regresión lineal y pruebas estadísticas, se midió el impacto de tres variables clave: calidad de los productos, costos operativos y desarrollo de la innovación. Estas variables se analizaron tanto en empresas familiares (EF) como en empresas no familiares (ENF) para identificar similitudes y diferencias significativas en su contribución al desempeño empresarial.

Los resultados muestran que las estrategias operativas tienen un efecto positivo y significativo en los indicadores de desempeño económico, como ventas, utilidades y satisfacción del cliente. En particular, la calidad de los productos y los costos operativos son los factores más influyentes, aunque el desarrollo de la innovación también contribuye de manera importante, especialmente en las ENF.

A continuación, se presenta el análisis estadístico, seguido de un gráfico que resume los hallazgos principales y facilita la interpretación de los resultados:

Se aplicaron pruebas de regresión lineal para evaluar la relación entre las variables estratégicas y el desempeño económico. Los resultados indicaron lo siguiente:

Calidad de los productos:

La calidad mostró un coeficiente de impacto de 2.87 en EF y 2.45 en ENF, evidenciando una mayor dependencia en las empresas familiares para mantener su competitividad.

Costos operativos:

En las ENF, los costos operativos fueron la variable con mayor impacto (3.67), destacando la importancia de la eficiencia operativa en este tipo de empresas. Para las EF, el impacto fue moderado (2.54).

Innovación:

Aunque la innovación tuvo un menor impacto general, en las ENF fue más relevante (2.75) en comparación con las EF (2.10).

El siguiente gráfico presenta una comparación visual del impacto de cada variable estratégica en el desempeño económico de las PyMEs, diferenciando entre empresas familiares y no familiares. El gráfico ilustra cómo cada estrategia operativa contribuye de manera diferenciada al éxito empresarial, facilitando una interpretación clara de los hallazgos.

Estos resultados confirman la hipótesis alterna (H_a), que establece que las estrategias operativas influyen significativamente en el desempeño económico de las PyMEs. Sin embargo, el análisis también reveló que las diferencias entre EF y ENF no son estadísticamente

significativas, lo que sugiere la posibilidad de implementar estrategias comunes para ambas categorías, con ajustes específicos según las características de cada tipo de empresa.

Discusión

El presente estudio abordó el vacío de conocimiento identificado en la introducción sobre cómo las estrategias operativas influyen de manera diferenciada en el desempeño económico de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) familiares (EF) y no familiares (ENF) en Santander. Si bien se ha documentado ampliamente el papel de las estrategias operativas en otros contextos, los estudios específicos para esta región y su segmentación entre EF y ENF eran escasos, lo que limitaba la capacidad de diseñar estrategias específicas que atendieran las necesidades particulares del entorno empresarial local.

Los resultados de la investigación confirmaron que las estrategias operativas, en conjunto, tienen un impacto significativo en el desempeño económico de las PyMEs. En particular, la calidad de los productos destacó como el factor más relevante para las EF, evidenciando que estas empresas se apoyan en relaciones a largo plazo con sus clientes, donde la percepción de valor y la confianza desempeñan un rol fundamental. Este hallazgo es coherente con la literatura, como lo indican Parast y Safari (2022), quienes concluyen que la calidad no solo mejora la satisfacción del cliente, sino que también es clave para la fidelización en mercados competitivos.

Por otro lado, los costos operativos mostraron ser la variable más influyente en las ENF, lo que refleja la importancia de la eficiencia operativa para este tipo de empresas. Este resultado es consistente con Ahmad y Karadas (2021), quienes argumentan que la optimización de costos permite a las empresas competir de manera más efectiva, incluso en mercados saturados. En el caso de las ENF, esta orientación estratégica podría estar relacionada con la necesidad de maximizar recursos y adaptarse rápidamente a las dinámicas del mercado, especialmente ante mayores presiones competitivas.

Un hallazgo notable fue el papel limitado del desarrollo de la innovación, que, aunque importante, mostró un impacto menor en comparación con la calidad y los costos operativos. En las ENF, la innovación tuvo una mayor relevancia que en las EF, lo que podría explicarse por la flexibilidad de estas empresas para adoptar nuevas tecnologías y procesos. Sin embargo, su impacto reducido en general podría estar relacionado con barreras estructurales presentes en la región, como la limitada disponibilidad de recursos financieros y tecnológicos, un problema recurrente en las PyMEs colombianas según Salas-Arbeláez, García-Solarte y Murillo-Vargas (2021).

A pesar de estas diferencias, el análisis estadístico reveló que las variaciones entre EF y ENF no fueron significativamente distintas, lo que sugiere que existen factores comunes que afectan por igual a ambas categorías. Este hallazgo tiene implicaciones prácticas importantes, ya que permite diseñar estrategias integradoras que aborden problemas transversales, como la gestión de costos y la mejora en la calidad de los productos, sin dejar de lado la promoción de la innovación como un eje estratégico de desarrollo empresarial.

Conclusiones

El presente estudio permitió analizar el impacto de las estrategias operativas en el desempeño económico de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) en Santander, Colombia, aportando evidencia empírica relevante para cerrar un vacío de conocimiento en la literatura regional. Los hallazgos principales destacan que las variables calidad de los productos, costos operativos y desarrollo de la innovación son determinantes significativos del desempeño empresarial. En particular, la calidad de los productos tuvo un impacto más destacado en las empresas familiares (EF), mientras que los costos operativos fueron la variable más influyente en las empresas no familiares (ENF). Aunque el desarrollo de la innovación mostró un impacto menor en comparación con las otras variables, su relevancia fue mayor en las ENF, lo que sugiere una mayor flexibilidad de estas empresas para adoptar prácticas innovadoras.

Uno de los aportes más relevantes de este trabajo es la evidencia de que, si bien las EF y ENF priorizan estrategias operativas diferentes, existen factores comunes que influyen en el desempeño económico de ambas. Esto indica la posibilidad de diseñar estrategias integradoras que aborden problemas compartidos, como la gestión de costos y la mejora continua en la calidad de los productos. Además, los resultados subrayan la importancia de promover políticas públicas y programas específicos para fortalecer la capacidad de innovación en las PyMEs, dado su impacto potencial para aumentar la competitividad y la sostenibilidad empresarial en el contexto regional.

A pesar de los avances logrados, este estudio enfrenta algunas limitaciones. En primer lugar, el diseño no experimental y transversal impide establecer relaciones de causalidad directa entre las estrategias operativas y el desempeño económico, lo que sugiere la necesidad de estudios longitudinales en el futuro. En segundo lugar, aunque se realizó un análisis diferenciado entre EF y ENF, la representación de las ENF fue limitada, lo que podría haber afectado la generalización de los resultados en este tipo de empresas. Asimismo, no se exploraron factores externos al entorno empresarial, como el impacto del entorno regulatorio o la dinámica de los mercados locales, que podrían influir en la implementación y efectividad de las estrategias operativas.

En cuanto a las líneas futuras de investigación, se sugiere profundizar en la relación entre las estrategias operativas y la digitalización, considerando el creciente impacto de las tecnologías emergentes en la competitividad de las PyMEs. También sería valioso analizar el papel del entorno regulatorio y de las políticas públicas en la implementación de estas estrategias, especialmente en regiones como Santander, donde las PyMEs enfrentan retos específicos relacionados con el acceso a recursos financieros y tecnológicos. Además, estudios que exploren las dinámicas internas de las empresas, como el liderazgo y la cultura organizacional, podrían complementar los hallazgos de este trabajo y ofrecer un enfoque más integral para entender el desempeño empresarial.

En conclusión, este estudio aporta un marco empírico sólido que no solo valida la relevancia de las estrategias operativas en el desempeño económico de las PyMEs, sino que también resalta la necesidad de enfoques diferenciados según el tipo de empresa. Al mismo tiempo, sugiere que las políticas y estrategias comunes pueden abordar desafíos transversales que afectan a todo el sector. Este enfoque integrador y adaptativo será clave para fortalecer la competitividad de las PyMEs en Santander y en otras regiones con características similares. Con ello, se contribuye al desarrollo económico y social del contexto regional y nacional.

Referencias

- Ahmad, A. F., & Karadas, G. (2021). Managers' perceptions regarding the effect of leadership on organizational performance: Mediating role of green supply chain management practices. *SAGE Open*, 11(2), 1-10. <https://doi.org/10.1177/21582440211018686>
- Atia, M. R. A., Mokhtar, M., & Khalil, J. (2022). An ANN parametric approach for the estimation of total production operation time. *Ain Shams Engineering Journal*, 13(2), 101579. <https://doi.org/10.1016/j.asej.2021.09.006>
- Barradas, M. D. R., Rodríguez, J., & Maya, I. (2021). Desempeño organizacional: Una revisión teórica de sus dimensiones y forma de medición. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 10, 21. <https://doi.org/10.36677/recai.v10i28.15678>
- Ensafi, Y., Amin, S. H., Zhang, G., & Shah, B. (2022). Time-series forecasting of seasonal items sales using machine learning: A comparative analysis. *International Journal of Information Management Data Insights*, 2(1), 100058. <https://doi.org/10.1016/j.jjime.2022.100058>
- García, C., & Ruiz, M. (2020). Impacto de la percepción de calidad en las PyMEs colombianas. *Revista de Negocios Internacionales*, 7(2), 45-60. <https://doi.org/10.22201/rni.2020.07>

- Gómez, A., & Álvarez, P. (2020). Retos de las PyMEs en Colombia: Recursos financieros y tecnológicos. *Revista Colombiana de Administración*, 25(1), 34-49. <https://doi.org/10.22395/rca25.1>
- Jasso, K. Y., Aguilar, O. C., Ocegueda, C. G., & Contreras, E. L. (2022). Las tecnologías e innovación en mypes 4.0 y desempeño organizacional. *RELAYN*, 6(3), 7-20. <https://doi.org/10.46990/relayn.2>
- López, J., & Velásquez, E. (2019). Estrategias de reducción de costos en las PyMEs colombianas. *Revista Innovar*, 29(4), 89-101. <https://doi.org/10.15446/innovar.v29n4.79845>
- Mendoza, M., & Salcedo, R. (2021). Resiliencia e innovación en el sector manufacturero colombiano. *Estudios Gerenciales*, 37(2), 200-215. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2021.01.008>
- Parast, M. M., & Safari, A. (2022). Enhancing the quality and competitiveness of small businesses: A pooled cross-sectional analysis. *International Journal of Production Economics*, 246, 108410. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2022.108410>
- Salas-Arbeláez, L., García-Solarte, M., & Murillo-Vargas, G. (2021). Gestión humana y desempeño organizacional en pymes colombianas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(6), 457-474. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e6.28>
- Singh, S. K., Gupta, S., Busso, D., & Kamboj, S. (2021). Top management knowledge value, knowledge sharing practices, open innovation, and organizational performance. *Journal of Business Research*, 128, 788-798. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.04.040>
- Soares, M. do C., & Perin, M. G. (2020). Entrepreneurial orientation and firm performance: An updated meta-analysis. *RAUSP Management Journal*, 55(2), 143-159. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-01-2019-0014>
- Zastempowski, M. (2022). What shapes innovation capability in micro-enterprises? New-to-the-market product and process perspective. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(4), 310. <https://doi.org/10.3390/joitmc8040310>
- Zazueta, M. A., Jacobo, C. A., & Ochoa, S. (2021). Aprendizaje organizacional y su influencia en el desempeño de pymes comerciales de México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(5), 430-443. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.28>