
Habilidades directivas y su impacto en los ámbitos de venta de la micro y pequeña empresa



Managerial skills and its impact on micro and small enterprises' sales scope.

Duarte Garzón, Omar Eutimio; Aguilar Rascón, Oscar Cuauhtémoc

Omar Eutimio Duarte Garzón
Universidad de Celaya,, México
Oscar Cuauhtémoc Aguilar Rascón
Profesor investigador, , México

Revista RELAYN. Micro y Pequeña empresa en Latinoamérica

Invepy y Asociados S.C, México
ISSN-e: 2594-1674
Periodicidad: Cuatrimestral
vol. 6, núm. 3, 2022
revista@iquatroeditores.com

Recepción: 14 Abril 2022
Aprobación: 16 Agosto 2022

URL: <http://portal.amelica.org/ameli/journal/329/3293468008/>

DOI: <https://doi.org/10.46990/relayn.2022.6.3.655>

Resumen: El rápido crecimiento de la competencia en el mundo de los negocios en donde operan las micro y pequeñas empresas (mypes) demanda del directivo habilidades que le permitan realizar una buena gestión en los ámbitos de venta que atienden. Esta investigación tuvo como objetivo principal determinar el impacto de las habilidades directivas sobre los ámbitos de venta en donde operan las micro y pequeñas empresas de México y Colombia. La metodología utilizada tiene un enfoque cuantitativo no experimental de forma transversal correlacional, se realizaron 34 980 encuestas a directivos de las micro y pequeñas empresas de diferentes sectores económicos ubicadas en 145 regiones de México y Colombia. Los resultados obtenidos indican que entre más pequeño sea el ámbito de venta, el impacto de las habilidades directivas es mayor. Se concluye que el nivel de protagonismo de las habilidades directivas depende del tamaño del ámbito de venta.

Palabras clave: Ámbito de venta, habilidades directivas, micro y pequeña empresa.

Abstract: The increasing growth of competition in the business world where micro and small enterprises (MSEs) operate, demands skills from managers that allow them to perform good management in the sales scope where micro and small enterprises operate. The main objective of this investigation was to determine the impact that managerial skills had on the sales scope where micro and small enterprises operate in Mexico and Columbia. The methodology used has a non-experimental quantitative approach in a cross-sectional correlational manner, 34,980 surveys were conducted to managers from micro and small enterprises in different economic sectors located in 145 regions of Mexico

Keywords: Sales scope, managerial skills, micro and small enterprises.

INTRODUCCIÓN

Las mypes son muy importantes en las actividades económicas de América Latina debido a que representan en promedio tres cuartas partes de la estructura empresarial, son la principal fuente de empleo y tienen una participación significativa en la construcción del producto interno bruto regional.

En el caso de México y de Colombia la situación no es diferente; por ejemplo, en México según investigaciones realizadas por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi, 2020) el tejido empresarial se compone de la siguiente manera: 95.4% microempresas, 3.6% empresas pequeñas, 0.8% empresas medianas y 0.2% empresas grandes. En Colombia por su parte las mypes son primordiales para la economía, según Confecámaras de Colombia (2019), 94.7% de la conformación empresarial son microempresas, 4.9% son pequeñas y medianas, y solo 0.4% son grandes.

No obstante, estas empresas se encuentran en una situación compleja debido fundamentalmente a los problemas ocasionados por la disminución de sus ventas, la competencia excesiva y la escasa o nula preparación directiva, situaciones que ocasionan el cierre de 80% de las mypes en los dos primeros años de funcionamiento (Aguilar, Peña & Posada, 2017). Por tanto, es necesario identificar factores que permitan revertir esta situación: conocer el impacto de las habilidades directivas en los ámbitos de venta que las mypes atienden es uno de ellos, ya que permitiría mejorar la gestión de ventas a partir del desarrollo y fortalecimiento de aquellas habilidades directivas que tienen mayor relevancia dependiendo del ámbito de ventas que las mypes atienden.

El objetivo de la presente investigación es establecer en primer lugar si existe correlación entre las habilidades directivas y los ámbitos de venta en donde operan las mypes de México y Colombia; de existir correlación, determinar en cuál de los ámbitos de venta grande o pequeño es más fuerte esta relación. La metodología utilizada tiene un enfoque cuantitativo no experimental de forma transversal correlacional. Para tal fin, se realizaron 34 980 encuestas a directivos de mypes de diferentes sectores económicos ubicadas en 145 regiones de México y Colombia. La variable ámbitos de venta se midió en dos dimensiones: ámbitos grandes y pequeños; al primero pertenecen las colonias y ciudad; al segundo, gobierno, extranjero, otras empresas y país. Para examinar los datos, se efectuó un análisis de correlación, y para medir el impacto entre variables, se realizó uno de regresión lineal.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Autores como Wickham, Maier, Szilagyi, Schweiger, Kunene & Chell (citados en Chatterjee y Das, 2016), coinciden en definir la habilidad como el conocimiento innato que tiene una persona que le permite desempeñar sus actividades tanto personales como laborales; además afirman que las habilidades son indispensables para el éxito laboral. En este mismo sentido, Dunnette, McGehee, Thayer, Goldstein y Murph (citados en Agut y Grau, 1997), definen la habilidad como el nivel de pericia y capacidad que tiene una persona para realizar las actividades inherentes al desempeño del puesto de trabajo; asimismo enfatizan que estas actividades demandan pensamiento analítico y conceptual. Todas estas definiciones coinciden en que habilidad es hacer algo utilizando cualidades que poseen las personas de forma natural que permiten alcanzar los resultados esperados.

Por su parte, el término directivo se relaciona con la persona o personas que poseen la capacidad o virtud para dirigir (Ramón et al., 2017); concierne a gobernar, dar reglas para el manejo de una dependencia de la organización o empresa, aconsejando y guiando a quien realiza el trabajo (RAE, 2014). Estas percepciones reflejan la relación entre habilidad y directivo dejando entrever que el directivo debe tener ciertas habilidades para realizar sus funciones.

Para Griffin y Vanfleet (2016), las habilidades directivas son las destrezas que tiene el directivo para administrar los recursos humanos, financieros, físicos y de comunicación para lograr los resultados esperados por la organización. En este mismo sentido, Madrigal (2017) comprende la habilidad directiva como “la capacidad del individuo aprendida para producir resultados previstos con certeza y mínimo gasto de tiempo y recursos, con el fin de alcanzar las metas de la organización de manera eficiente y efectiva” (p. 2). Para Madrigal (2017), la habilidad directiva es determinante para lograr los resultados esperados por la empresa.

Esta conceptualización establece que el éxito de la organización depende de las habilidades y competencias que posean sus directivos (Naranjo & González, 2012).

Kor y Mesko (2012) definen habilidades directivas “como las capacidades que tienen los directivos para administrar los diferentes recursos que posee la empresa, de tal manera que esta sea competitiva en los mercados que atiende” (p. 2). Finalmente, para Mark (citado en Madrigal, Madrigal y Guerrero, 2015, p. 63), es la capacidad que tiene el directivo de poder transformar los problemas en oportunidades.

A partir de la revisión de las definiciones de habilidad directiva expuestas en los párrafos anteriores, se puede establecer que los autores coinciden en tres afirmaciones: a) las habilidades directivas son capacidades, aptitudes y destrezas que los directivos adquieren por medio del conocimiento y la experiencia; por tanto, se puede inferir que no son innatas, b) las habilidades directivas son fundamentales para lograr los resultados empresariales, c) las habilidades directivas se pueden agrupar por categorías.

En cuanto a la importancia de las habilidades directivas para el éxito empresarial en los ámbitos de venta, para Zátková y Poláček (2015), el principal reto del directivo está relacionado con los niveles de competitividad, productividad y toma de decisiones. Por tal razón, es perentorio el desarrollo de habilidades directivas relacionadas con el negocio. Por su parte, para Baghdadi et al. (2018), la habilidad directiva sumada al conocimiento y la experiencia le permiten al directivo convertir los recursos corporativos en ingresos.

Por su parte, Lee et al. (2018) mencionan que los resultados de las empresas administradas por gerentes con habilidades directivas superiores tienen una relación positiva con los beneficios económicos alcanzados; además afirman que las habilidades directivas sumadas a los conocimientos y experiencia determinan la postura al momento de tomar decisiones.

Según Adams, Akyol y Verwijmeren (2018), las habilidades directivas determinan el nivel de rendimiento de la empresa y concluyen que las más importantes que debe tener el directivo son comprender los programas globales de ventas, confiar en la fuerza de ventas, conocer la tendencia de la industria, comunicación asertiva y valorar la importancia de las nuevas tecnologías.

Complementando las apreciaciones anteriores, Whetten y Cameron (2011) en sus investigaciones demostraron que las habilidades que posee el directivo para el manejo efectivo del personal tenían un impacto tres veces superior en la eficacia de la organización, asegurando de esta forma los buenos resultados para la empresa. Los equipos de trabajo por sí solos no son eficientes, requieren de las habilidades de los directivos para sortear los diferentes problemas que se presentan en su conformación, como también los patrones necesarios para su efectivo funcionamiento como la comunicación, el liderazgo, las necesidades interpersonales, la toma de decisiones y la innovación.

Asimismo, a partir de los estudios realizados por Mulde, Abad y Castillo, Puga y Martínez, Tejada y Navío (citados en Flores y Vanoni, 2016) se concluye que los directivos deben contar con habilidades que se relacionan con los resultados económicos del negocio, las cuales incluyen la visión y la orientación a las diferentes funciones de la empresa.

Por su parte para Bosh y Cardona, Sagiv y Schwartz, (citados por Serrano, 2017), proponen una estructura de competencias universales que debe poseer el directivo y que pueden ser aplicadas en cualquier cultura o región. Serrano destaca que las habilidades directivas relacionadas con las competencias externas que permitan cumplir con el compromiso inmediato del directivo es lograr las metas económicas establecidas por la empresa. En concordancia con esta responsabilidad, el directivo debe tener

“habilidades relacionadas con la visión del negocio, gestión óptima de recursos, la negociación que permita acuerdos que beneficien a las partes y ampliar las relaciones importantes para el avance del negocio mediante el networking” (Serrano, 2017, p. 213).

A continuación, en esta parte de la revisión de la literatura se aborda el concepto de ámbito de venta que de acuerdo con la RAE (2017) tiene su origen en el vocablo latino *ambitus* que significa “entorno o límite perimetral de un lugar” (párr. 4). Por su parte, para Duque, Salazar y Vernaza (2019), “la venta es un conjunto de actividades que contribuyen a intercambiar un producto y/o servicio, tangible o intangible por un valor

monetario” (p. 7). Para la presente investigación, se retoma el concepto de ámbito de ventas como “el área geográfica en donde realiza sus operaciones comerciales las mypes” (Aguilar, Peña & Posada, 2017, p. 3), o como la unidad geográfica en la cual se divide el mercado como naciones, regiones, estados, municipios, ciudades y colonias (Kotler & Armstrong, 2017), que a la vez se subdivide en grupos de consumidores con características diferentes que requieren ser identificadas a fin de atender sus necesidades y optimizar los recursos de la empresa (Cano, Morejón & Sandoval, , 2013).

Delimitar el espacio físico en donde se realiza la operación comercial permite a los directivos de las mypes conocer el tamaño del lugar, el tipo de población y sus características relacionadas con factores como el idioma, el clima, las creencias y los valores presentes en el territorio que normalmente son diferentes de un lugar a otro, facilitando de esta forma la segmentación (Stanton, Walker & Etzel, 2012). Para Tapia, Ulibarri y Morales (2017), las mypes por su tamaño tienen dificultades para ser competitivas en los diferentes ámbitos de venta en donde realiza sus operaciones comerciales; por tal razón, las habilidades directivas harán parte de la diferencia entre una buena o mala gestión de la empresa (p. 2). Por este motivo, el directivo se convierte en un referente para que los equipos de trabajo y la empresa tengan comportamientos altamente competitivos en los mercados que atiende (López, 2016).

Por otra parte, para esta investigación se entiende por mypes a pequeñas unidades productivas conformadas por recursos humanos, físicos, tecnológicos y materiales a fin de generar utilidades a partir del ofrecimiento y comercialización de un bien o servicio. Las actividades de estas empresas estarán coordinadas por un administrador que tiene la facultad para tomar decisiones (Valdés & Sánchez, 2012). En Colombia las micro, pequeñas y medianas empresas se clasifican teniendo en cuenta dos criterios: valor de los activos y número de empleados (Ley 905, 2004, p. 2). Por su parte, en México, el Diario Oficial (2009) (citado en Aguilar, Peña y Posada, 2017), indica que las empresas se clasifican teniendo en cuenta tres criterios: número de empleados, ventas anuales y el producto de ambos valores.

METODOLOGÍA

Este estudio se abordó desde el método cuantitativo no experimental de forma transversal correlacional de acuerdo con Sampieri y Mendoza (2018) por los motivos que a continuación se describen.

La investigación se considera no experimental debido a que las variables no fueron manipuladas para ver el impacto de las habilidades directivas en el cierre de las mypes de México y Colombia, tan solo se observó su comportamiento en su estado natural y se efectuó el análisis correspondiente. El estudio es transversal debido a que las variables fueron medidas en un solo momento y no se contempló realizar un seguimiento de su comportamiento posteriormente. El alcance es correlacional causal, ya que se quiso conocer en cuál de los ámbitos de venta en donde operan las mypes de México y Colombia es mayor el impacto de las habilidades directivas.

En este orden de ideas, las hipótesis de investigación que se plantearon fueron las siguientes:

H1: Existe una relación positiva directa entre las habilidades directivas y los ámbitos de venta de las mypes de México y Colombia; es decir que $R > 0$.

H2: La relación entre habilidades directivas y los ámbitos de venta de las mypes de México y Colombia es más fuerte en el ámbito de venta grande que en el ámbito de venta pequeño.

Por su parte, la hipótesis nula se planteó de la siguiente manera:

H₀: La relación entre habilidades directivas y ámbitos de venta de las mypes de México y Colombia son igualmente fuertes en el ámbito de venta grande y en el ámbito de venta pequeño.

El instrumento para la recolección de información utilizado fue el desarrollado por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN) en 2017, titulado Factores que determinan o ponen en riesgo el cierre de la micro y pequeña empresa en Latinoamérica conformado por 225 ítems, de los cuales se retomaron ocho ítems relacionados con dirección y seis con los ámbitos de venta.

Utilizando un muestreo por conveniencia se realizaron 34 980 encuestas a directivos de las micro y pequeñas empresas de diferentes sectores económicos ubicadas en 145 regiones de México y Colombia. En la Tabla 8.1 se muestran las características de la unidad de muestreo.

Variable	Observación
Género de directores	Mujeres 48.3% Hombres 52.7%
Edad promedio del director	41.1 años
Estado civil	60.2% casados 23.3% solteros 8% unión libre 2.2% divorciados 2.7% viudos
Educación	11 años promedio (ligeramente superior a la población en general)

TABLA 8.1
Características de la unidad de muestreo

Para estimar el grado de confiabilidad del instrumento, se realizó el análisis mediante el coeficiente de alfa de Cronbach, utilizando el programa SPSS, del cual se obtuvieron los resultados que se muestran en la Tabla 8.2.

Variable	Alfa de Cronbach	Número de elementos
Habilidades directivas	0.832	8
Ámbito de ventas	0.809	6

TABLA 8.2
Análisis de confiabilidad de la muestra total

Se alcanzó un valor alfa de Cronbach de 0.832 y 0.809 que es alto, lo que significa que la medición de habilidades directivas y ámbitos de venta es bastante confiable.

RESULTADOS

En cuanto a la correlación entre las variables habilidades directivas y ámbitos de venta se comprobó su existencia como se muestra en la Tabla 8.3. Para este análisis, se utilizó el coeficiente de correlación de Tau b de Kendall que según Sampieri y Mendoza (2018) es un coeficiente utilizado para relacionar estadísticamente escalas tipo Likert por aquellos investigadores que las consideren ordinales (p. 367).

	Variable	Coefficiente	Ámbito de ventas	Habilidades directivas
Tau b de kendall	Ámbito de ventas	Coefficiente de correlación	1 000	0.305**
		Sig. (bilateral)	.	0.000
		N	32 533	31 050
	Habilidades directivas	Coefficiente de correlación	0.305**	1 000
		Sig. (bilateral)	.	0.000
		N	31 050	33 337

**La correlación es significativa en el nivel 0.01 (2 colas).

TABLA 8.3
Análisis de correlación entre las variables

Se obtiene un coeficiente de correlación de Kendall de 0.305 considerada positiva y muy significativa en los dos coeficientes con un valor de 0.000 menor a 0.01; de acuerdo con los resultados obtenidos, se puede afirmar que existe una relación positiva directa entre las habilidades directivas y los ámbitos de venta de las mypes de México y Colombia.

Una vez demostrada la correlación, tal y como lo recomienda Sampieri y Mendoza (2018), quienes señalan que para establecer causalidad primero debe haberse demostrado correlación, se procedió a medir en cuál de los ámbitos de venta grande o pequeño en donde operan las mypes de México y Colombia es más fuerte el impacto de las habilidades directivas. Para este propósito, se elaboró una ecuación de regresión lineal para cada uno de los ámbitos de venta (grande y pequeño) con el apoyo del programa estadístico SPSS.

Los resultados de este análisis de regresión lineal revelan que las habilidades directivas tienen un mayor impacto en los ámbitos de venta pequeños representados por las ventas a colonia y ciudad. En este sentido, las ecuaciones que explican el impacto de las habilidades directivas en estos escenarios se presentan en la Tabla 8.4.

Ámbito de venta	Ecuación impacto
Ventas a colonias	$Y = 4,106 + ,025X - ,034X + ,038X + ,038X + ,049X + ,011X - ,023X$ $Y = 4,55722$
Ventas a ciudad	$Y = 3,922 + ,031X - ,035X + ,040X + ,037X + ,011X + ,043X + ,019X - ,008X$ $Y = 4,49930$

JEL. M10 Generalidades.

REVISTA RELAYN, 2022, 6(3), Septiembre-Diciembre, ISSN: 2594-1674

Ventas al extranjero	$Y = 3,859 + ,021X - ,029X + ,035X + ,034X + ,018X + ,035X + ,024X$ $Y = 4,43319$
Ventas a otras empresas	$Y = 3,781 + ,032X - ,020X + ,034X + ,037X + ,021X + ,021X + ,031X$ $Y = 4,42232$
Ventas al gobierno	$Y = 3,785 + ,03X - ,017X + ,026X + ,028X + ,017X + ,045X + ,023X$ $Y = 4,41402$

TABLA 8.4

Ecuaciones que miden el impacto de las habilidades directivas en los ámbitos de venta

En cuanto a las hipótesis de investigación planteadas, los resultados fueron los siguientes.

H1: Existe una relación positiva directa entre las habilidades directivas y los ámbitos de venta de las mypes de México y Colombia.

Al momento de someter al análisis de correlación las variables habilidades directivas y ámbitos de venta, encontramos que existe una correlación positiva entre estas; por tal razón podemos confirmar la relación entre las variables.

Posteriormente, se indagó en cuál de los ámbitos de venta grande o pequeño tienen mayor impacto las habilidades directivas.

H2: La relación entre habilidades directivas y ámbitos de venta de las mypes de México y Colombia es más fuerte en el ámbito de venta grande que en el ámbito de venta pequeño.

Los resultados obtenidos luego de someter las variables al análisis de regresión lineal indican que en la medida de que el ámbito de venta es más pequeño, la relación entre habilidades directivas y ámbitos de venta son más fuertes. Por tal razón, se debe negar la hipótesis H2.

DISCUSIÓN

En primera instancia es importante afirmar que se cumplió con el objetivo de establecer si hay relación entre habilidades directivas y los ámbitos de venta en donde operan las micro y pequeñas empresas de México y Colombia. Para determinar esta relación, se utilizó el modelo de Tau b de Kendall, obteniendo un coeficiente de correlación de 0.305; podemos a partir de este resultado asegurar de que las dos variables de estudio se encuentran ligadas positivamente; es decir, que existe una relación entre las variables de estudio. A la luz de este hallazgo, podemos decir que al momento de la redacción de este apartado no se encuentran estudios que midan específicamente la relación entre las variables habilidades directivas y ámbitos de venta; sin embargo, los autores consultados para la construcción del marco teórico coinciden en que las habilidades directivas son

fundamentales para alcanzar los objetivos propuestos por las empresas; es decir, que se puede inferir que para los autores consultados existe relación entre estas variables.

Por otra parte, se pretendía, una vez confirmada la relación entre habilidades directivas y ámbitos de ventas grandes y pequeños, determinar en cuál de ellos era más fuerte esta relación. Los resultados del análisis de regresión lineal efectuados permiten afirmar que las habilidades directivas tienen un mayor impacto en los ámbitos de venta pequeños, siendo de mayor relevancia para este ámbito las habilidades directivas relacionadas con habilidad para detectar tendencias del negocio, conocer lo que está haciendo la competencia, tener disponibilidad de dinero en efectivo o en el banco para operar la empresa, reinvertir ganancias en el negocio para hacer crecer la empresa y planear las ventas y los gastos para evitar pérdidas. Llama especialmente la atención que las habilidades directivas que tienen que ver con la consecución de recursos de financiación, diseño y ejecución de la misión y de la visión y planteamiento de objetivos empresariales tienen una menor importancia en este ámbito de venta.

Los resultados de esta investigación permiten determinar que en el ámbito de venta grande el impacto de las habilidades directivas es menor. En orden de importancia, se observa que la habilidad directiva para reinvertir las ganancias, conocer las tendencias del mercado y los movimientos de la competencia, plantear objetivos concretos que debe lograr la empresa, son prioritarias en este ámbito. Asimismo, las habilidades directivas que tienen menor importancia para los ámbitos de venta grandes se relacionan con la claridad que se tiene de la misión y visión y su cumplimiento, la planeación de las ventas y sus gastos: definitivamente no es relevante el endeudamiento con terceros.

Es importante señalar que en los ámbitos de venta pequeño y grande aparecen como habilidades relevantes conocer las tendencias del mercado y los movimientos de la competencia. Este resultado a nuestro juicio se debe al crecimiento constante de la competencia, que obliga al monitoreo permanente del mercado so pena de perder su participación o preferencia por parte de sus clientes. De la misma forma, llama la atención observar que el diseño y cumplimiento de la misión y visión es irrelevante en ambos ámbitos.

La presente investigación deja abonado el terreno para realizar nuevos estudios que permitan determinar el grado de importancia de las habilidades directivas en el éxito o fracaso de las mypes en los ámbitos de venta que atienden. Por otra parte, queda abierta la posibilidad de realizar investigaciones para conocer el impacto de las habilidades directivas en los ámbitos de venta de las mypes teniendo en cuenta la actividad económica en la operan.

CONCLUSIONES

Conocer el impacto de las habilidades directivas en los diferentes ámbitos de venta en donde operan las mypes crea la necesidad de desarrollar y consolidar a sus directivos en las habilidades directivas que son determinantes para cumplir con los resultados de venta esperados por la empresa en cada uno de ellos. Por tal razón, las mypes deben adaptar las habilidades directivas a las necesidades específicas del ámbito de ventas que atiende.

De acuerdo con los resultados de la investigación, el impacto de las habilidades directivas es inversamente proporcional al tamaño del ámbito de ventas. El impacto es mayor cuando los ámbitos de venta son más pequeños, situación contraria ocurre cuando estos escenarios son más grandes.

Por otra parte, se encuentra una clara diferenciación en el protagonismo de las habilidades directivas según el tamaño del ámbito de ventas. Por ejemplo, mientras que en los pequeños se requiere habilidad para endeudarse con el propósito de hacer funcionar bien la empresa, tener dinero en efectivo para su operación, reinvertir ganancias para crecer; en los ámbitos de venta grandes, es importante detectar tendencias del mercado, tener clara la misión y visión de la empresa, planear con anticipado los gastos y las ventas para no tener pérdidas y plantear objetivos concretos.

REFERENCIAS

- Adams, R. B., Akyol, A. C., & Verwijmeren, P. (2018). Director skill sets. *Journal of Financial Economics*. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2018.04.010>.
- Agut, S., & Grau, R. (1997). Una aproximación psicosocial al estudio de las competencias. *Universitat Jaume I Castellón*, 1-12. DOI: <http://weekly.cnbnews.com/news/article.html?no=124000>.
- Baghdadi, G. A., Bhatti, I. M., Nguyen, L. H. G., & Podolski, E. J. (2018). Skill or effort? Institutional ownership and managerial efficiency. *Journal of Banking and Finance*, 91, 19-33. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2018.04.002>.
- Cano, L. Z., Morejón, V. M. M., & Sandoval, E. C. (2013). Estudio de caso: análisis de la aplicación de la segmentación de mercado como estrategia para las pequeñas empresas. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 6 (5), 109-119.
- Chatterjee, N., & Das, N. (2016). A Study on the Impact of Key Entrepreneurial Skills on Business Success of Indian Micro-entrepreneurs: A Case of Jharkhand Region. *Global Business Review*, 17 (1), 226-237. DOI: <https://doi.org/10.1177/0972150915610729>.
- Confecámaras de Colombia (2019). Nuevos hallazgos de la supervivencia y crecimiento de las empresas en Colombia. *Confecámaras, Red de Cámaras de Comercio*, enero-septiembre, 25 (1), 217-236.
- Congreso de los Estados Unidos Mexicanos (2015). Ley Federal del Trabajo. *Diario Oficial de La Federación*, 69-72. Recuperado de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/156203/1044_Ley_Federal_del_Trabajo.pdf.
- Duque, P., Salazar, D., & Vernaza, D. (2019). Factores de éxito en la gestión de ventas aplicados a establecimientos gastronómicos. *Mkt- DESCUBRE*, 101-112. DOI: <https://doi.org/10.36779/mkt-des-cubre.v14.344>.
- Flores, M., & Vanoni, G. (2016). Competencias directivas requeridas por los CEO ante la complejidad de las organizaciones del siglo XXI. *Suma de Negocios*. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sum-neg.2016.02.005>.
- Griffin, R., & Vanfleet, D. (2016). *Habilidades directivas: evolución y desarrollo* (2a. ed.). México: Cengage Learning. Recuperado de https://issuu.com/cengagelatam/docs/habilidades_directivas_evaluacion.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (2020). Encuesta nacional sobre productividad y competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas. Recuperado de www.inegi.org.mx.
- Kor, Y., & Mesko, A. (2012). Dynamic Managerial Capabilities: Configuration and Orchestration of Top Executives Capabilities and the Firm's Dominant Logics. *Strategic Management Journal*, 34 (5), 961-964. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj>.
- Lee, C. C., Wang, C. W., Chiu, W. C., & Tien, T. S. (2018). Managerial ability and corporate investment opportunity. *International Review of Financial Analysis*, 57 (october 2017), 65-76. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2018.02.007>.
- Ley 905 (2004). Ley 905 de 2004. Una Ética Para Cuántos?, XXXIII (2), 81-87. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>.
- López, C. E. (2016). El gerente competitivo y su rol en las mipymes: una perspectiva desde el marketing. *Equidad y Desarrollo*, 1 (25), 209. DOI: <https://doi.org/10.19052/ed.3726>.
- Madrigal, B. (2017). *Habilidades directivas: teoría, autoaprendizaje, desarrollo y crecimiento* (3a. ed.). México: MacGraw Hill.
- Madrigal, F., Madrigal, S., & Guerrero, C. (2015). Planeación estratégica y gestión del conocimiento en las pequeñas y medianas empresas (pymes), herramienta básica para su permanencia y consolidación. *European Scientific Journal*, 11 (31), 139-150.
- Naranjo, R., & González, M. (2012). Habilidades gerenciales del líder en las medianas empresas de la región caribe colombiana. *Teacs*, 5, 25-36.
- Real Academia Española (RAE) (2014). *Diccionario de la Lengua*. Madrid. Recuperado de <https://dle.rae.es/habilidad?m=form>.

- Ramón, D., Ollage, J., Granda, J., & Naranjo, C. (2017). Valoración de habilidades gerenciales personales a empleados de organizaciones públicas y privadas por parte de directivos. *INNOVA Research Journal*, 2 (agosto), 42-55. DOI: <https://doi.org/10.33890/inno-va.v2.n8.1.2017.329>.
- Sampieri, R., & Mendoza, P. (2018). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Stanton, W., Walker, B., & Etzel, M. (2012). *Fundamentos de marketing*. (13a. ed.). México: McGraw Hill.
- Serrano, G. (2017). Competencias directivas y virtudes: un camino a la excelencia. *Estudios Gerenciales*, 33, 208-216. DOI: <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2017.03.004>.
- Tapia, J., Ulibarri, A., & Morales, A. (2017). Habilidades directivas como factor de competitividad. *Ecorfan*, 80-91. Recuperado de https://www.ecorfan.org/actas/ATIV/ATIV_7.pdf.
- Valdés, J., & Sánchez, G. (2012). Las mipymes en el contexto mundial: sus particularidades en México. *Iberóforum. Revista de Ciencias Sociales de La Universidad Iberoamericana*, VII (14), 126-156.
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2011). Summary for Policymakers. *Climate Change 2013-The Physical Science Basis*. DOI: <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>.
- Zaťková, T. Š., & Poláček, M. (2015). Social Skills as an Important Pillar of Managerial Success. *Procedia Economics and Finance*, 34 (15), 587-593. DOI: [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)01672-x](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)01672-x).