

# Management skills and their relationship with the competitive advantage of the mype Barranca, Huaura and Huaral - Peru

Ángel Custodio Navarrete-Fernández, Doctor <sup>1</sup>, Walter Héctor Gonzáles-Arno, Doctor <sup>2</sup> Lino Rolando Rodríguez-Alegre, maestro <sup>3</sup> Domingo Chiroque-Sernaque, maestro <sup>3</sup> Jhostyn López-Toledo, estudiante <sup>3</sup> Ana Gloria Valverde-Mar, estudiante <sup>1</sup> Jaime Eduardo Gutierrez-Ascon, Ingeniero <sup>3</sup>

<sup>1</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de San Juan del Río, México, [angelcnf@yahoo.com.mx](mailto:angelcnf@yahoo.com.mx), [120590634@sjuanrio.tecnm.mx](mailto:120590634@sjuanrio.tecnm.mx)

<sup>2</sup> Universidad Nacional de Ingeniería, Perú, [wgonzalesa@uni.pe](mailto:wgonzalesa@uni.pe)

<sup>3</sup> Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Perú, [lrodriguez@unifsc.edu.pe](mailto:lrodriguez@unifsc.edu.pe), [dchiroque@unifsc.edu.pe](mailto:dchiroque@unifsc.edu.pe), [0331191015@unifsc.edu.pe](mailto:0331191015@unifsc.edu.pe), [jgutierrez@unifsc.edu.pe](mailto:jgutierrez@unifsc.edu.pe)

*Abstract: The objective of this research was to analyze the relationship between the managerial skills of MSME managers and the competitive advantage of the companies. The study sample is composed of companies located in the provinces of Barranca, Huaura and Huaral in Peru. A quantitative approach was used by applying surveys to the managers of the selected companies. The results indicate that managerial skills are significantly related to competitive advantage, both in the customer/market dimension and in the economic-financial dimension. The results indicate that managerial skills maintain a certain relationship with competitive advantage, considering that there was a correlation of 0.59 between the variables with Spearman's Rho coefficient. In addition, it was found with the longitudinal logistic regression that at least one predictor variable has a significant effect with the response variable, confirmed by [1][10][11][15], for the reliability Alpha of 0.83 in managerial skills with nonparametric distribution and competitive advantage of 0.71. The findings indicate that, if creative ideas are applied, it is possible to solve complex situations that always exist in the Mypes with a certainty of 52.39, also, with listening it is possible to improve dialogue and communication.*

*Index Terms – Skills, proactivity, competitive advantage and creativity.*

Digital Object Identifier: (only for full papers, inserted by LACCEI).  
ISSN, ISBN: (to be inserted by LACCEI).  
DO NOT REMOVE

# Habilidades directivas y su relación con la ventaja competitiva de la mype Barranca, Huaura y Huaral – Perú

## Management skills and their relationship with the competitive advantage of the mype Barranca, Huaura and Huaral - Peru

Ángel Custodio Navarrete-Fernández, Doctor <sup>1</sup>, Walter Héctor Gonzáles-Arno, Doctor <sup>2</sup>, Lino Rolando Rodríguez-Alegre, maestro <sup>3</sup>, Domingo Chiroque-Sernaque, maestro <sup>3</sup>, Jhostyn López-Toledo, estudiante <sup>3</sup>, Ana Gloria Valverde-Mar, estudiante <sup>1</sup>, Jaime Eduardo Gutierrez-Ascon, Ingeniero <sup>3</sup>

<sup>1</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de San Juan del Río, México, [angelcnf@yahoo.com.mx](mailto:angelcnf@yahoo.com.mx), [l20590634@sjuanrio.tecnm.mx](mailto:l20590634@sjuanrio.tecnm.mx)

<sup>2</sup> Universidad Nacional de Ingeniería, Perú, [wgonzalesa@uni.pe](mailto:wgonzalesa@uni.pe)

<sup>3</sup> Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Perú, [lrodriguez@unifsc.edu.pe](mailto:lrodriguez@unifsc.edu.pe), [dchiroque@unifsc.edu.pe](mailto:dchiroque@unifsc.edu.pe), [0331191015@unifsc.edu.pe](mailto:0331191015@unifsc.edu.pe), [jgutierrez@unifsc.edu.pe](mailto:jgutierrez@unifsc.edu.pe)

**Resumen:** La presente investigación tuvo como objetivo analizar la relación entre las habilidades directivas de los directores de mypes y la ventaja competitiva de las empresas. La muestra de estudio se compone de empresas ubicadas en las provincias del Barranca, Huaura y Huaral en Perú. Se utilizó un enfoque cuantitativo mediante la aplicación de encuestas a los directores de las empresas seleccionadas. Los resultados indican que las habilidades directivas están significativamente relacionadas con la ventaja competitiva, tanto en la dimensión de cliente/mercado como en la dimensión económico-financiera. Los resultados indican que las habilidades directivas mantienen cierta relación con la ventaja competitiva, considerando que se tuvo una correlación de 0.59 entre las variables con el coeficiente de Rho de Spearman. Además, se constató con la regresión longitudinal logística que al menos una variable predictora tiene un efecto significativo con la variable de respuesta, confirmado por [1][10][11][15], para la fiabilidad Alfa de 0,83 en las habilidades directivas con distribución no paramétrica y ventaja competitiva de 0,71. Los hallazgos indican que, si se aplican las ideas creativas, es posible resolver situaciones complejas que siempre existen en las Mypes con una certeza de 52,39, también, con la escucha se mejora el dialogo y la comunicación

**Palabras clave:** Habilidades, proactividad, ventaja competitiva y creatividad.

**Abstract:** The objective of this research was to analyze the relationship between the managerial skills of MSME managers and the competitive advantage of the companies. The study sample is composed of companies located in the provinces of Barranca, Huaura and Huaral in Peru. A quantitative approach was used by applying surveys to the managers of the selected companies. The results indicate that managerial skills are significantly related to competitive advantage, both in the customer/market dimension and in the economic-financial dimension. The results indicate that managerial skills maintain a certain relationship with competitive advantage, considering that there was a correlation of 0.59 between the variables with Spearman's Rho coefficient. In addition, it was

found with the longitudinal logistic regression that at least one predictor variable has a significant effect with the response variable, confirmed by [1][10][11][15], for the reliability Alpha of 0.83 in managerial skills with nonparametric distribution and competitive advantage of 0.71. The findings indicate that, if creative ideas are applied, it is possible to solve complex situations that always exist in the Mypes with a certainty of 52.39, also, with listening it is possible to improve dialogue and communication.

**Index Terms – Skills, proactivity, competitive advantage and creativity.**

### I. INTRODUCCIÓN

La pequeña y mediana empresa (pymes) tiene gran relevancia en la economía de cualquier país y el poder mantenerse en el mercado es vital para su desarrollo, es por esto que, como mencionan [1] para la permanencia de las pymes, es esencial que los gerentes desarrollen habilidades directivas para fomentar un clima organizacional positivo y motivador, canalizando las capacidades del personal a través de una comunicación efectiva y toma de decisiones, liderando la solución de conflictos.

De la misma forma [2][3], comentan que el desarrollo de habilidades directivas es vital para el éxito empresarial, ya que estos evolucionan con la sociedad y son cruciales para el cumplimiento de objetivos organizacionales en un mercado cambiante.

De acuerdo con [4][5][6], las habilidades directivas como el liderazgo alinea intereses y genera valor para el cliente, por lo que su estudio es motivador para la investigación y se deben considerar las condiciones específicas de la organización y el entorno para lograr su efectividad, de la misma manera promueve valores organizacionales sólidos, como el trabajo en equipo, el compromiso y la responsabilidad social, lo que

conlleva a ventajas competitivas a la organización mediante una cultura sólida. Al respecto, [7], considera que las habilidades de liderazgo son esenciales para los directivos, ya que les permiten inspirar y guiar a su equipo, tomando decisiones efectivas para resolver conflictos.

Desde el punto de vista de [4][8], los líderes buscan generar confianza y optimismo en sus seguidores para mejorar su desempeño y lograr resultados positivos. Para esto, establecen metas claras y ambiciosas que transmiten un espíritu de logro, lo que conlleva a una mejora en el compromiso organizacional, laboral y su rendimiento. De la misma forma [9] indican que la comunicación efectiva del líder ejecutivo es fundamental para generar confianza en las habilidades de los empleados y facilitar respuestas positivas al cambio por parte de los seguidores.

Para [4][10], la proactividad es esencial para la competitividad, innovación, sostenibilidad, eficiencia y resolución efectiva de problemas en entornos cambiantes e inciertos. Los gerentes deben ser capaces de anticiparse y aprovechar oportunidades de manera responsable y sostenible. A juicio de [11], la capacidad de respuesta y adaptación rápida de las empresas es crucial para mantener un rendimiento óptimo en un entorno cambiante. La eficacia en la gestión del cambio se traduce en una ventaja competitiva y una mejor sostenibilidad.

De acuerdo con [12] la habilidad directiva de la persistencia empresarial se demuestra a través de la motivación y el compromiso constante de un empresario en su negocio. A pesar de los obstáculos y las tentaciones, un empresario persistente continúa renovando su compromiso con su empresa, de esta forma la persistencia puede considerarse como un requisito previo para explotar el potencial comercial de una determinada empresa y, en consecuencia, sus posibilidades de éxito. Según declara [13], los emprendedores enfrentan diferentes condiciones ambientales al momento de crear una empresa, lo que influye en su capacidad para mantener el esfuerzo y hacer las transiciones necesarias entre la flexibilidad y la persistencia.

Para mitigar tales contratiempos [14], consideran que es la pasión y el entusiasmo empresarial lo que permite la persistencia en los negocios, ya que factores como el compromiso con el producto o servicio, la pasión por emprender y el entusiasmo por el desarrollo empresarial, se relacionan positivamente con la perseverancia en el mundo empresarial.

En la opinión de [4], en un entorno de constante cambio y desafío competitivo, la creatividad se convierte en una habilidad esencial para las organizaciones, donde la capacidad de innovación y flexibilidad son clave para mantenerse competitivos en el mercado actual. Como afirma [11][15], con la innovación las organizaciones se adaptan a los cambios del entorno empresarial, esto a través de generar, aceptar e implementar nuevas ideas, procesos, equipos, productos o servicios, por lo que es fundamental que estas ideas sean aceptadas e implementadas para que la innovación sea efectiva.

Desde el punto de vista de [4][11], enfatizan que según varias investigaciones se ha demostrado que las empresas que poseen una visión a largo plazo tienen una ventaja competitiva en comparación con aquellas que no la tienen, logrando superar a la competencia en ese ámbito. Esto sugiere que tener una estrategia clara y bien definida puede ser un factor crucial para el éxito empresarial en un entorno cambiante y competitivo. De la misma manera [16][15] declaran que las empresas necesitan capacidades distintivas para generar ventaja competitiva, siendo una de ellas la gestión del talento humano. La cual es una prioridad estratégica para los altos cargos y así mantener la sostenibilidad en el mercado, pero a menudo se descuida por varias razones.

Teniendo en cuenta a [4][11], es de gran importancia que las empresas estén atentas a las necesidades, deseos y demandas del mercado para adaptarse a ellas para retener a los clientes. Por lo que, es necesario tener un pensamiento flexible, una capacidad de influir en los trabajadores y canalizar sus esfuerzos hacia el cambio esperado. En el contexto de las pymes, según [1], se encuentran presionadas por la globalización para ser más eficientes y eficaces con el fin de cumplir con las expectativas de un mercado que se vuelve cada vez más exigente.

A decir de [17], para los emprendedores, el cambio de un enfoque tradicional a un financiamiento privado trae consigo ciertas disposiciones de comportamiento por parte de los dueños de negocios. Lo que ha provocado que propietarios de pymes consideren adoptar este para la inversión en sus negocios, debido a las actitudes y experiencias pasadas para acceder a un financiamiento.

Desde el punto de vista de [18][19], la falta de acceso de las pymes a un financiamiento externo, limita que puedan expandir sus operaciones comerciales, como también su capacidad de acceder a herramientas financieras que serían de mucha ayuda, sin embargo, teniendo en cuenta a [20], esta no es la única limitación que tiene una pyme, ya que también se ven limitadas sobre cómo tener un eficiente acceso hacia el mercado, bajo nivel de conocimiento empresarial, así como, las normas que impiden su crecimiento en el mercado.

Citando a [2][16], los gerentes de las organizaciones requieren conocimientos técnicos, técnicas de trabajo, habilidades interpersonales y capacidad para motivar el trabajo en equipo, fomentando el desarrollo de métodos que ayuden a la empresa, fomentando a los empleados a lograr una comunicación estratégica.

Por lo antes expuesto, el objetivo de la presente investigación es identificar las habilidades directivas de los funcionarios empresariales que mejoran la ventaja competitiva en las mypes de las provincias Barranca – Huaura y Huaral – Perú.

## II. MARCO TEÓRICO

### A. *Habilidades Directivas*

Las habilidades directivas son un conjunto de habilidades necesarias para liderar, gestionar y dirigir eficazmente a las

personas y los recursos en una organización. Estas habilidades incluyen la comunicación, el liderazgo, toma de decisiones, gestión del tiempo, resolución de problemas, trabajo en equipo y habilidades técnicas relevantes para la organización, son esenciales para cualquier persona que aspire a un rol de liderazgo o gestión en una organización, ya que permiten a los líderes trabajar de manera eficaz con su equipo y lograr los objetivos de la organización de manera efectiva y fomentar un ambiente de trabajo positivo y productivo, también motivar e inspirar a su equipo para alcanzar su máximo potencial y alcanzar los objetivos de la organización de manera efectiva.

[21] Mencionan que los directivos requieren adoptar, desarrollar, Adquirir y mejorar sus habilidades directivas en áreas como la creatividad, comunicación, liderazgo, administración del tiempo, toma de decisiones, trabajo en equipo, asertividad, entre otros atributos esenciales e imprescindibles para realizar con éxito las funciones directivas. [21] Se considera esta definición porque las habilidades directivas se adquieren y aprenden para producir resultados previstos con máxima certeza.[22] La capacidad de coordinar y organizar reuniones de éxito como una habilidad directiva estratégica, se encuentran muy relacionadas con algunas otras habilidades como: gestión del tiempo, liderazgo y trabajo en equipo. Sin embargo,[23] el desarrollo de casos es un sistema de elección para la capacitación en las habilidades directivas: el aprendizaje constante y en equipo. El mayor aprendizaje que se conserva más fácilmente es aquel que se adquiere a través de los medios audiovisuales, seguida inmediatamente de discusión en equipo y poniéndolo en práctica de manera inmediata. [24] Las habilidades de comunicación se relacionan a la capacidad del director y/o gerente para poder transmitir de forma eficazmente lo referente a la información e ideas a otros y recibir de igual forma esa información y las ideas que los demás le proveen. Por otro, se da el riesgo de dañar relaciones [25] herir sentimientos o motivar una respuesta defensiva no es tan grande como cuando se da una retroalimentación negativa de por medio, estos escenarios requieren de igual forma de grandes habilidades de comunicación.

### 1) *Optimismo*

Según [26] la tarea primordial del líder es estimular los sentimientos positivos de su personal, esto sucede cuando un líder produce resonancia, se entiende mejor con los demás y mantiene relaciones transparentes. Por tanto, para comprender el rol principal de un líder, lo más importante es la manera en que genera dirección, sentido y significado de un grupo.

En situaciones de crisis o confusión, todas las miradas se dirigen al líder buscando orientación. Uno de los indicadores y características más relevantes de un líder sobresaliente es entre otros, el optimismo, el entusiasmo, la visión, la integridad e inspiración.

[27] A algunos vendedores se les dificulta para hacer esta calificación dado que se requiere dejar de lado su optimismo constante y considerar de forma realista y objetiva la viabilidad de que la venta sea rentable. El juicio de calificación implica

investigar las respuestas para tres preguntas que son muy importantes: ¿El cliente potencial realmente necesita mi producto o servicio? ¿Puedo convencer a las personas responsables de la compra que necesitan lo que les ofrezco? ¿Realizar la venta beneficia a mi empresa?

### 2) *Proactividad*

Según lo indica [28], la proactividad y el enfoque de mercado deberían estimular el desarrollo o la mejora de los productos (es decir, su aprovechamiento), así como, diferentes métodos para lograrlo (esto es, su exploración)

La proactividad puede ser una habilidad gerencial valiosa para las pymes de un país ya que puede resultar en una ventaja competitiva significativa. Ser proactivo significa tomar la iniciativa y anticiparse a los problemas antes de que surjan. Esto puede ayudar a las pymes a: identificar oportunidades adaptándose a los cambios para mejorar la eficiencia al fomentar la innovación en los negocios para mayor detalle puede ser una habilidad gerencial que permite a las pymes de un país destacarse en un mercado competitivo y mantenerse a la vanguardia de la innovación y el crecimiento empresarial.

Sin embargo, es importante mencionar aquí que la proactividad debe ser equilibrada con una gestión cuidadosa de los riesgos y la evaluación de los recursos disponibles para asegurar que las iniciativas sean viables y sostenibles a largo plazo.

### 3) *Persistencia*

[25] La persistencia y perseverancia al echar a andar la solución. Viene a colación lo siguiente expresado por Calvin Coolidge, 30° presidente de los Estados Unidos era conocido por su enfoque en la perseverancia y la determinación. En su discurso de graduación en la Universidad de Amherst en 1926, Coolidge habló sobre la importancia de la persistencia en la consecución del éxito. Quien afirmó que solamente “La persistencia y la determinación” son omnipotentes. El lema 'presiona' ha resuelto y siempre resolverá los problemas de la raza humana" Coolidge creía que el éxito no dependía tanto del talento o la inteligencia natural, sino de la voluntad de trabajar duro y continuar intentándolo a pesar de los obstáculos y los fracasos. La clave para alcanzar el éxito era la perseverancia, la capacidad de seguir adelante incluso en los momentos difíciles.

Sin embargo, según [29] refiriéndose a Semler nada en el mundo puede sustituir la perseverancia. El talento por sí solo no garantiza el éxito; ya que es común encontrar personas muy talentosas que han fracasado. De la misma manera, ser un genio tampoco garantiza alcanzar el reconocimiento; un genio sin retribución es casi un proverbio. Sólo la persistencia y la determinación son omnipotentes. Estableciendo según ambos que el éxito tarde o temprano vencerá la inteligencia y la perseverancia es la clave que soportada con actitud positiva y fuerte motivación se aprender de los errores.

Y aunque la persistencia y la perseverancia no son fáciles, pero son fundamentales para alcanzar el éxito en cualquier área de la vida pues ambas permiten alcanzar el éxito y alcanzar las metas a largo plazo en todos los planos de la vida.

Por otro lado, según refiere [29] Implementar la solución suele ser más eficaz y efectivo cuando se realiza gradualmente y por etapas pequeñas, siendo la estrategia, llevar a cabo cierta parte de la solución que resulte sencilla desarrollar y luego compartir el éxito públicamente. Posteriormente, se continua con la otra parte de la solución que resulte igualmente alcanzable, y dando a conocer nuevamente el logro; es decir, perseverar y ejecutar la solución de manera gradual para obtener pequeños triunfos.

#### 4) *Creatividad*

La creatividad de los directores de las mypes (Micro y Pequeñas Empresas) puede proporcionar varias ventajas competitivas frente a otras mypes como la innovación de productos y servicios complementado con la optimización tanto de procesos como recursos que aseguren diferenciar la marca del producto o del servicio como una excelente demostración de adaptación al cambio siempre cambiante, la creatividad puede ser una ventaja competitiva para las mypes al permitirles innovar, optimizar procesos y recursos, diferenciarse de la competencia y adaptarse al cambio.

Según lo indica [30] Durante la fase de creatividad lo que se busca es comprender a fondo la naturaleza precisa del problema, y desarrollar estrategias para poder resolverlo; esporádicamente incluye cuestionarios estructurados, muestras grandes y planes de muestreo probabilístico.

Entre los elementos que promueven la creatividad según [28] están el apoyo institucional, también el apoyo del supervisor como el de los grupos de trabajo, quienes con libertad utilizan los recursos suficientes y necesarios para emprender un trabajo desafiante. En contrario, los elementos que la inhiben son: Por un lado, la presión de la carga de trabajo complementado con las barreras organizacionales. Podemos decir que, los resultados dependen de la cultura organizacional innovadora para que se convierta en una ventaja comparativa cuando las habilidades gerenciales entran en ejecución para bienestar de todos en las empresas.

#### B. *Ventaja Competitiva*

Es posible proponer algunas de las ventajas competitivas que puede buscar un director de una mype en una sociedad en vías de desarrollo como mencionaremos la innovación como la principal ventaja que al flexibilizar de acuerdo a la tecnología y las regulaciones, puede entregar servicios y productos de alta calidad marcando la diferencia entre el común de los competidores logrando atracción de los clientes cautivados por el clima de colaboración entre el cliente interno, externo y finalmente la sociedad beneficiaria. el director de una mype en un pueblo en desarrollo puede buscar ventajas competitivas en la innovación, la flexibilidad, la calidad, la diferenciación y la colaboración para enfrentar la alta competencia del siglo XXI. Al enfocarse en estas áreas, puede mejorar la posición competitiva de su empresa y aumentar las posibilidades de éxito.

[31] Realmente es fácil responder a la pregunta ¿Cuánto costaría una ventana de cinco años de ventaja competitiva para una empresa, actualmente? O, ¿Cuánto costaría una ventana de cinco años de ventaja competitiva para una persona? en la época actual podría significar cómodamente miles de millones de dólares en ingresos, pero ¿para una persona?

Entre los pensadores de la ventaja competitiva actual están Michael Porter en primer lugar como experto en estrategia empresarial y competitividad, seguido de Clayton Christensen con su enfoque de innovación disruptiva, por otro lado los creadores de la propuesta ya antigua de Océano azul W. Chan Kim y Renée Mauborgne y Gary Hummel como experto en estrategia empresarial y liderazgo, sus ideas y enfoques pueden ser útiles para directores de mypes que buscan mejorar la posición competitiva de sus empresas.

#### 1) *Cliente-Mercado*

El binomio cliente-mercado es fundamental para la creación de ventajas competitivas en cualquier tipo de empresa, incluyendo las mypes. En estos tiempos de alta competencia y cambios constantes en los mercados, tener una comprensión clara de las necesidades y expectativas de los clientes, de igual forma, de las tendencias y oportunidades del mercado, es esencial para el éxito empresarial cuando se desarrollan coordinadamente productos y mercados al fidelizar clientes que sean atendidos en sus necesidades con el principio de mejora continua al monitorear/controlar las necesidades cambiantes ofreciendo servicio cada vez superiores que los competidores mejorando constante y sosteniblemente la posición de la marca /personal en el mercado.

#### 2) *Económico-Financiera*

El factor económico-financiero es uno de los aspectos más importantes en cualquier tipo de empresa, incluyendo las mypes. En muchos casos, una mype puede tener habilidades gerenciales excepcionales, pero si su situación económico-financiera no es favorable, puede tener dificultades para competir y mantenerse en el mercado. Así pues, esto significa una ventaja competitiva si es efectivo el acceso al financiamiento para trabajar con el dinero prestado del banco para hacer dinero gestionando eficientemente los recursos financieros disponibles apalancando y tomando decisiones informadas con indicadores Kpi, midiendo, controlando, avanzando y planificar a largo plazo con metas y objetivos alcanzables.

Según lo indica [32] refiriéndose a la importancia del control financiero preguntando:

"¿Qué tal nos va en el restaurante esta semana?" o "Parecía estar bastante vacío este fin de semana, ¿cómo ha funcionado esa nueva promoción?" Las preguntas son necesarias, pero mejor aún son las respuestas las que deben estar soportadas por los indicadores de información financiera y con solo observar la "marcha de la danza de números" saber si el rumbo es el correcto rumbo al éxito o al desastre para preguntarse inmediatamente en este último caso: ¿estamos protegidos?

Por otro lado [33] dice que la gestión financiera es una de las partes importantes de la actividad global, que se relaciona directamente con varios departamentos funcionales como personal, marketing y producción cuyos elementos más importantes son precisamente la gestión financiera y la economía almacenada correctamente en los registros contables que explican la relación entre la gestión financiera y la contabilidad procesando correctamente las matemáticas financieras soportados con softwares específicos para convertir en dinero los beneficios la gestión de la producción y el marketing como rey de la empresa convirtiendo en ordenes los deseos del cliente.

### 3) Técnica

La tecnología y el uso de herramientas digitales en este siglo han cambiado drásticamente la forma en que las empresas operan y compiten en el mercado. Hoy en día, el uso efectivo de la tecnología puede ser una ventaja competitiva para todo tipo de empresa, independientemente que sea pequeña, mediana o grande. La empresa que invierta talento y habilidades blandas automatizando los procesos permite mejorar la eficiencia y reducir los costos al concentrarse en las tareas que agregan valor a las empresas; además, mejorar la eficiencia de la comunicación con sistemas de control de existencias, ingresos, salidas, devoluciones, costos y beneficios en tiempo real sería el ideal para todo empresario, quienes muchas veces a la pregunta de ¿cómo va el negocio? Realmente es inaudito. Saben que ganan, pero no saben cómo ni cuánto. Cuando se personaliza el servicio al analizar los datos del cuadro de necesidades del cliente, gustos, usos, costumbres, preferencias será posible ampliar los horizontes del mercado al ampliar el alcance entre la empresa y el cliente. Tan rápido sencillo y seguro como quiera que sea.

Según [28] cuando analiza la Estrategia del pionero afirma que, el éxito de una organización puede ser en gran medida por su potencial para producir bienes o servicios nuevos e innovadores. Si el producto es muy novedoso para iniciar una industria y un mercado completamente nuevos, la empresa que lo introdujo regularmente se conoce como pionero. Un pionero no es en estricto sentido el inventor de una tecnología o de una innovación de un producto. Es la empresa que introduce inicialmente la innovación al mercado, por consiguiente, no es únicamente el desarrollador, también es el primero en comercializar la innovación.

Sin embargo, [34] afirma que en la era de la Tercera Ola, donde la tecnología transformará diversos sectores, las empresas necesitarán nuevos enfoques y herramientas. Se propone un plan para utilizar principios emprendedores y lograr un crecimiento transformador, centrándose en la entrega de valor como la clave del éxito.

## III. METODOLOGÍA

Para alcanzar resultados en la investigación estadísticamente confiables, se debe ejecutar la contrastación de hipótesis nula ( $H_0$ ) sobre que las habilidades directivas de los

funcionarios empresariales, no mejoran la ventaja competitiva en las mypes de las provincias Barranca, Huaura y Huaral – Perú, así como el planteamiento de la hipótesis de investigación ( $H_1$ ) que se trata de comprobar, que dice que las habilidades directivas de los funcionario empresariales, mejoran la ventaja competitiva en las mypes de las provincias Barranca, Huaura y Huaral – Perú.

### 3.1 Tipo y diseño de investigación

El diseño de la investigación fue descriptivo y correlacional, transversal, con un enfoque cuantitativo, debido a que se realizaron cálculos estadísticos descriptivos y correlacionales; por su finalidad ha sido de tipo aplicada.

### 3.2 Población y muestra

La población estuvo conformada por las mypes del ámbito provincial de Barranca, Huaura y Huaral que se encontraron en actividad en el año 2022. La muestra estuvo conformada por 425 empresas calculada al 95% de nivel de confianza para poblaciones infinitas, debido a lo extenso en la cantidad de empresas del área de estudio, asegurando con este tamaño muestral el nivel de certeza en las conclusiones a que se arriben.

La tabla de frecuencias para las tres provincias es la siguiente:

TABLA I  
NÚMERO DE EMPRESAS POR PROVINCIA - MUESTRAL

Provincia	Número de empresas
Barranca	104
Huaura	224
Huaral	97

Dichas empresas fueron seleccionadas mediante el método de muestro aleatorio simple, determinando que la cantidad de colaboradores para una mype es entre 2 y 50 trabajadores, con un nivel de exactitud de 95% de confianza y un error de significancia del 5% y una proporción  $p= 0,5$  al no conocerse estudios similares.

### 3.3 Procedimiento

Se utilizó la base de datos de la investigación anual de la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN) realizada en 2022, [35][36], quedó conformado con 206 ítems.

Se desarrolló el estudio tomando como base la investigación realizada en las provincias de Barranca, Huacho y Huaral en el libro Capacitación y Desarrollo de Habilidades de los Directores de las Mypes de Latinoamérica, pag. 849, en dicha investigación se realizaron entrevistas a los directivos de las mypes.

Para la presente investigación, únicamente se consideraron 9 ítems para las Habilidades Directivas y 5 ítems en el caso de la variable de Ventaja Competitiva; el instrumento se aplicó únicamente a los directivos de las empresas, teniendo una escala tipo Likert asignando la valoración desde 5 a 1, es decir, desde muy de acuerdo hasta muy en desacuerdo.

Se llevó a cabo una prueba de confiabilidad del instrumento para los ítems utilizados de la base de datos mediante el Alpha de Cronbach.

Posteriormente, se desarrolló una prueba de normalidad utilizando el software Minitab 19 para determinar el tipo de correlación que se debería emplear. Como resultado de esta evaluación, se decidió por utilizar la Correlación de Spearman para establecer la relación existente entre las dos variables.

Consecutivamente, se aplicó la Regresión Logística Ordinal para establecer el vínculo entre una variable respuesta ordinal y las variables predictoras, la cual emplea una función logística para modelar la probabilidad de que una observación se encuentre en una categoría en particular de la variable respuesta.

Por último, se empleó el simulador estocástico Crystal Ball como una herramienta práctica para la evaluación de datos y la toma de decisiones. El simulador permite realizar simulaciones de posibles escenarios que se pueden presentar en el futuro, como también permite evaluar y analizar la probabilidad de que ciertos eventos sucedan.

#### IV. RESULTADOS

##### 4.1 Análisis Correlacionar

Se llevó a cabo una prueba de confiabilidad del instrumento a través del Alpha de Cronbach, que se puede apreciar en la tabla II donde se muestran los resultados obtenidos. Para el caso de la variable de habilidades directivas se considera un excelente grado de fiabilidad [37] con 0.836, indicando que cuenta con muy alta confiabilidad, y para la variable ventaja competitiva un grado de 0.712, indicando de igual forma una alta confiabilidad.

Adicionalmente, el grado para el total de escala el resultado fue de 0.862, considerado con muy alta confiabilidad; el cálculo estadístico se llevó a cabo en el software Minitab 19.

TABLA II  
RESULTADOS DE CONFIABILIDAD

Variable	Alfa de Cronbach
Habilidades directivas	0.836
Ventaja competitiva	0.712
Toda la escala	0.862

##### Prueba de normalidad

Luego, de confirmar con el Alpha de Cronbach que los datos son fiables, se realizó una prueba de normalidad en el software Minitab 19, para establecer el coeficiente de correlación a utilizar, determinándose a través de la prueba de Kolmogorov-Smirnov (ver fig. 1), mostrándose la hipótesis nula ( $H_0$ ) y la hipótesis alternativa ( $H_1$ ).

$H_0$ : Los datos tienen una distribución normal

$H_1$ : Los datos no tienen una distribución normal

Para el ítem Genero Alternativas de la variable Habilidades Directivas:

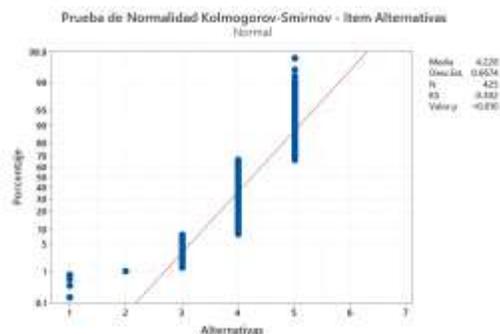


Fig. 1 Gráfica de Prueba de Normalidad Kolmogorov-Smirnov  
Nota. Gráfico obtenido del software Minitab 19

Como el p-valor es  $\leq 0,01$ , entonces se acepta  $H_1$ , lo que significa que datos no tienen una distribución normal, por lo que debe usarse la prueba no paramétrica de Correlación de Rangos de Spearman.

De la misma forma se probaron con los demás ítems de la variable Habilidades directivas, así como también para los ítems de la variable Ventaja Competitiva, demostrando que en todos los casos se determina que los datos no tienen una distribución normal.

##### Prueba de Correlación de Rangos de Spearman Método

Una vez definida la prueba de normalidad y de acuerdo con los resultados, se determinó la correlación utilizando el coeficiente Rho de Spearman (ver tabla III), considerando la hipótesis nula ( $H_0$ ) y la hipótesis alternativa ( $H_1$ ).

$H_0$ : Las habilidades directivas de los funcionarios empresariales, no mejoran la ventaja competitiva en las mypes de las provincias Barranca, Huaura y Huaral -Perú.

$H_1$ : Las habilidades directivas de los funcionarios empresariales, mejoran la ventaja competitiva en las mypes de las provincias Barranca, Huaura y Huaral -Perú.

TABLA III  
MÉTODO DE SPEARMAN

Tipo de correlación	Spearman
Filas utilizadas	425

##### Correlaciones

Los resultados estadísticos son presentados en la tabla IV, esta indica que existe correlación en el intervalo de moderada a fuerte [38]. Sin embargo en la distribución no normal el estadístico Rho de Spearman igual 0.596 para un valor  $p < 0.05$ , no podemos aceptar la hipótesis nula  $H_0$ : Las habilidades directivas de los funcionarios empresariales, no mejoran la ventaja competitiva en las mypes de las provincias Barranca, Huaura y Huaral -Perú; por lo que se acepta la hipótesis de investigación  $H_1$ : Las habilidades directivas de los funcionarios empresariales, mejoran la ventaja competitiva en las mypes de las provincias Barranca, Huaura y Huaral -Perú.

TABLA IV  
CORRELACIÓN DE VARIABLES

	Habilidades directivas
Ventaja Competitiva	0.596

#### 4.2 Análisis de Regresión Logística Ordinal

Posteriormente, se llevó a cabo una evaluación mediante la prueba de Regresión Logística Ordinal en el software Minitab 19 con el objetivo de determinar cómo la ventaja competitiva influye en todos los ítems de la variable habilidades directivas. Obteniendo como resultados lo que se aprecia en la Figura 2,3 y 4.

<b>GL</b>	<b>G</b>	<b>Valor p</b>
9	205.605	0.000

Fig. 2 Prueba de que todas las pendientes son cero  
Nota. Resultado obtenido del Software Minitab 19

Como resultado se obtuvo que el valor p es 0.000, lo que significa que la hipótesis nula se debe rechazar y concluir que al menos una variable predictora tiene un efecto significativo sobre la variable respuesta.

<b>Método</b>	<b>Chi-cuadrada</b>	<b>GL</b>	<b>P</b>
Pearson	4353.75	3243	0.000
Desviación	1280.96	3243	1.000

Fig. 3 Pruebas de bondad de ajuste  
Nota. Resultado obtenido del Software Minitab 19

Se aprecia, que el valor de p de Pearson tiene un valor de 0.000, lo que nos indica que existe evidencia suficiente para rechazar la hipótesis nula sobre que el modelo se ajusta bien a los datos, afirmando que existe una diferencia significativa entre los valores predichos y observados. Sin embargo, en el método de Desviación, el valor de p es 1.000, lo que significa que no existe evidencia suficiente para rechazar la hipótesis nula sobre que el modelo se ajusta bien a los datos, lo que quiere decir que los valores predichos y observador son similares.

Pares	Número	Porcentaje	Medidas de resumen	Valor
Concordante	58851	73.8	D de Somers	0.49
Discordante	19533	24.5	Gamma de Goodman-Kruskal	0.50
Empates	1310	1.6	Tau-a de Kendall	0.44
Total	79694	100.0		

Fig. 4 Medidas de asociación  
Nota. Resultado obtenido del software Minitab 19

Los resultados nos muestran que los pares observados tienen la misma dirección de cambio en la variable respuesta y en las probabilidades pronosticas, ya que presentan una concordancia de 73.8%, lo que significa que presentan una fuerte asociación positiva.

Además, las medidas de resumen de D de Somers y la Gamma de Goodman-Kruskal con valores de 0.49 y 0.50 respectivamente, nos indican que presentan una asociación moderada fuerte.

Adicionalmente la medida de Tau-a de Kendall que tiene un valor de 0.44, nos demuestra que existe una relación moderada de concordancia entre la variable respuesta y las probabilidades pronosticadas, lo que significa que el modelo es

capaz de predecir conservadoramente la ventaja competitiva en función de las habilidades directivas en los empresarios de mypes en la provincia de Barranca, Huaura y Huaral – Perú.

#### 4.3 Análisis de Simulación Estocástica

Luego, se empleó el simulador estocástico Oracle Crystal Ball (ver fig. 5 y 6), donde se obtuvo histogramas de simulación 16 000 pruebas para la variable Habilidades Directivas y Ventaja Competitiva identificando los intervalos de la medida al 95% de nivel de confianza, distribución ajustada a la distribución Beta, la que tiene como parámetros a y b quienes determinan su forma y ubicación y su aplicación en este caso es determinar en el modelado de las mypes la incertidumbre del fracaso o éxito de las aplicaciones de las habilidades directivas de los empresarios mypes con resultados de ventajas Competitivas como empresarios.

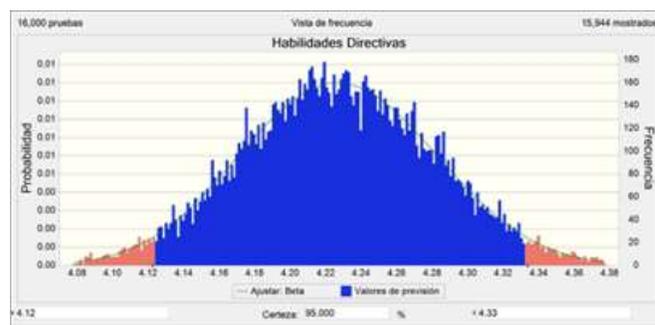


Fig. 5 Histograma de simulación variable Habilidades Directivas  
Nota. Gráfica obtenida del simulador estocástico Oracle Crystal Ball

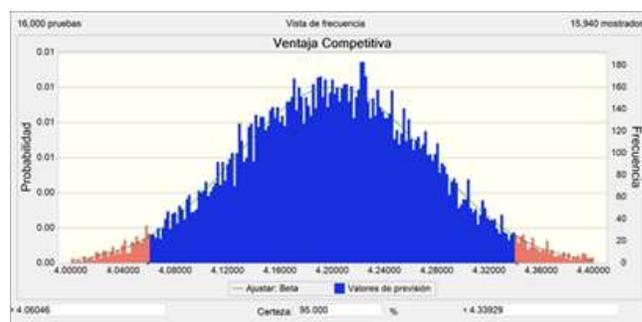


Fig. 6 Histograma de simulación variable Ventaja Competitiva  
Nota. Gráfica obtenida del simulador estocástico Oracle Crystal Ball

El simulador estocástico permite obtener elaborados ensayos de reporte llamados Análisis de sensibilidad que son en esencia la identificación de los ítems o elementos de la variable que constituyen los cuellos de botella y las fortalezas porcentuales que aportan al objetivo de la simulación, se observa que en efecto existe un aporte casi homogéneo comparativamente del ítem I430(41d.) que dice “Me aseguro de que la gente se sienta tratada con justicia y equidad” como principios éticos y morales por derecho humano.

El reporte de sensibilidad para las Habilidades Directivas tiene el mismo enfoque comparativo (ver fig. 7 y 8)



Fig. 7 Análisis de sensibilidad Habilidades Directivas

Nota. Gráfica obtenida del simulador estocástico Oracle Crystal Ball



Fig. 8 Análisis de sensibilidad Ventaja Competitiva

Nota. Gráfica obtenida del simulador estocástico Oracle Crystal Ball

La prueba de Análisis de datos de Crystal Ball realiza el mejor ajuste de distribución probabilística identificando que el ítem 37 a. referido a generar expectativas, el mejor ajuste que explican los resultados de la encuesta es la Distribución Logarítmica Normal donde la gran mayoría de valores están sesgados en su gran mayoría cerca al valor mínimo, distribución muy empleada en tasación de propiedades. El valor p muy pequeño y cercano a cero confirma que es preciso aceptar la hipótesis alternativa de que los elementos de las variables tienen distribución no normal como logarítmica Normal, Gamma, Logística y otras (ver fig. 9).

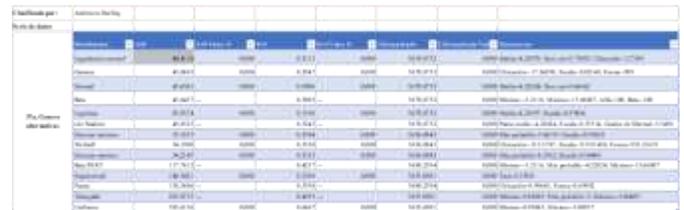


Fig. 11 Prueba de Anderson Darling para el ítem 37 a de la variable Habilidades Directivas

Nota. Resultado obtenido del simulador estocástico Oracle Crystal Ball

Serie de datos:	71a. Genero alternativo	71b. Situaciones complejas	71d. Ideas creativas	71e. Manejo de clases	71c. Dialogo y comunicación	71d. Escucha y empatía	71a. Empatía y paciencia	71c. Desarrollo de talentos	71d. Trabajo en equipo
Distribución:	4.23	4.36	4.24	4.57	4.41	4.37	4.05	4.11	4.84
Mejor ajuste:	Logarítmica normal	Gamma	Logística	Extremo izquierdo	Extremo izquierdo	Logarítmica normal	Weibull	Weibull	Extremo izquierdo
Anderson-Darling	44.4114	44.7748	33.1307	48.2092	45.3914	44.0252	31.8608	32.7525	50.4555
Valor P:	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

Fig. 9 Análisis de datos de los ítems de Habilidades Directivas

Nota. Resultado obtenido del simulador estocástico Oracle Crystal Ball

El análisis de datos de la investigación de las variables de certeza en la simulación dinámica estocástica con Crystal Ball, permite comprender en que fortalezas se encuentran los ítems de Habilidades Directivas. Encontramos como hallazgos que, si aplicamos ideas creativas, es posible resolver situaciones complejas que siempre surgen al interior de las mypes con una certeza de 52,39% también que, al escuchar y ser empático se mejora el dialogo y la comunicación en una empresa. Esta realidad tiene una fuerza de relación del 51% (ver fig. 10).

Análisis de datos: Con las Gráficas de tendencia es posible observar en esta “radiografía” de la situación empresarial de la variable Habilidades Directivas que 39 a. y 39 d. aportan escasamente con 10% mientras que la banda de certeza 39 a. no figura como aportante del 90% en los objetivos para evaluar las habilidades Directivas (ver fig. 12 y 13).

Correlaciones:	71a. Genero alternativo	71b. Situaciones complejas	71d. Ideas creativas	71e. Manejo de clases	71c. Dialogo y comunicación	71d. Escucha y empatía	71a. Empatía y paciencia	71c. Desarrollo de talentos	71d. Trabajo en equipo
71a. Genero alternativo	1.0								
71b. Situaciones complejas	-0.43%	1.0							
71d. Ideas creativas	50.79%	52.39%	1.0						
71e. Manejo de clases	42.47%	34.87%	37.41%	1.0					
71c. Dialogo y comunicación	43.05%	42.89%	45.16%	42.17%	1.0				
71d. Escucha y empatía	47.18%	43.3%	45.98%	38.93%	51.89%	1.0			
71a. Empatía y paciencia	39.17%	25.27%	40.7%	28.78%	27.22%	34.89%	1.0		
71c. Desarrollo de talentos	43.83%	37.33%	42.64%	36.08%	35.47%	38.95%	30.52%	1.0	
71d. Trabajo en equipo	34.11%	34.78%	40.27%	31.08%	31.41%	37.32%	31.47%	42.48%	1.0

Fig. 10 Correlación de los ítems de la variable Habilidades Directivas

Nota. Resultado obtenido del simulador estocástico Oracle Crystal Ball

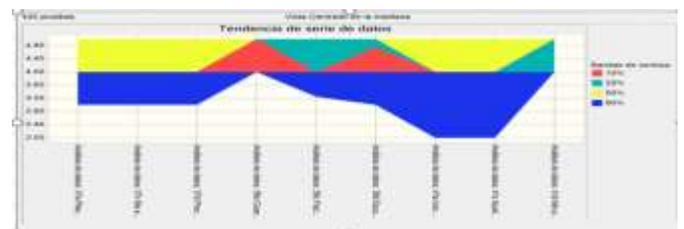


Fig. 12 Gráfica de tendencia para los ítems de la variable Habilidades Directivas

Nota. Gráfica obtenida del simulador estocástico Oracle Crystal Ball

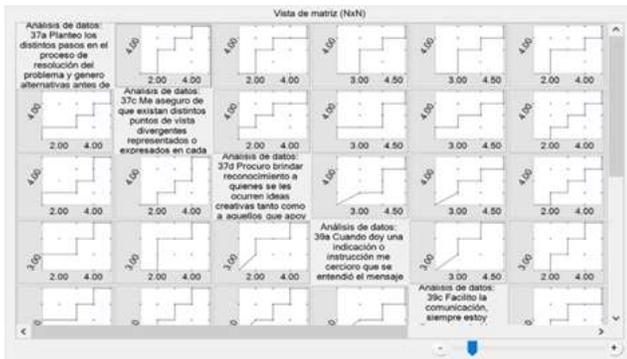


Fig. 13 Gráfica de Dispersión de los ítems de la variable Habilidades Directivas

Nota. Resultado obtenido del simulador estocástico Oracle Crystal Ball

## V. DISCUSIÓN

Las habilidades directivas pueden darle a las mypes una ventaja competitiva de acuerdo a cómo las tenga desarrolladas el director de la empresa, pero sobre todo en cómo las aplique en su organización, de acuerdo con los resultados, existe una relación moderada entre las variables, coincidiendo con el estudio de [10], acerca de las habilidades directivas y cómo de ellas depende parte del éxito de la empresa, de igual forma, considera dentro de las habilidades más relevantes la capacidad de comunicación, creatividad, resolución de problemas, entre otras, considerando las habilidades directivas como integrales.

En un sentido similar [15][11], consideran que las habilidades directivas tienen un impacto como ventaja competitiva considerando la creatividad, como se menciona en el análisis con Crystal Ball que, a través de la creatividad es posible la solución de casos complejos, de manera análoga, con escuchar y ser empáticos se mejora el diálogo y la comunicación en una empresa.

Cabe destacar que, si bien no todas las habilidades directivas pueden llegar a ser una ventaja competitiva, si existe cierta relación, finalmente como lo mencionan [4], dado que los entornos son cambiantes, se requiere de que se asuma un liderazgo también diferente, lo que nos lleva a modificar las necesidades y por ende las habilidades que pueden representar una ventaja competitiva.

## VI. CONCLUSIONES

Las micro y pequeñas empresas representan un papel fundamental en el crecimiento económico de cualquier país, es por ello que el desarrollo de las habilidades directivas puede ser determinante para la permanencia de la mype en el mercado, si bien existe una correlación para que estas sean una ventaja competitiva para la organización, no está dada en todas sus dimensiones, es por esto que es importante que el empresario logre un desarrollo integral de sus habilidades para que pueda ser determinante y tener una mayor influencia en la permanencia y crecimiento de la empresa.

### *Aportaciones teóricas*

Dadas las diferentes habilidades que puede tener el director de la organización, la presente investigación abona en la formación del constructo de dichas habilidades con sus dimensiones, adicionalmente, cómo estas pueden aportar en las ventajas competitivas y sus dimensiones, dado que se está considerando como relevante el hecho que no todas las habilidades tienen relación con las dimensiones de la ventaja competitiva y se identifican cuáles se pueden considerar.

### *Aportaciones prácticas*

En un sentido práctico, se ha llevado a cabo una evaluación cuantitativa y realizado una inferencia a partir de esta considerando la percepción cualitativa del empresario, por lo que el presente estudio puede ser referente sobre cómo puede desarrollar el director de la mype su ventaja competitiva a través de la mejora de sus propias habilidades directivas, no basta con tener el conocimiento sobre lo que debería de llevar a cabo, sino es importante que se considere que estas pueden llegar a determinar el que permanezca en el mercado y mejorar la parte financiera de la organización

### *Limitaciones y futuras investigaciones*

Se consideran resultados satisfactorios en el involucramiento de las habilidades directivas y las ventajas competitivas a partir de los componentes o dimensiones seleccionados, sin embargo, existen otros parámetros que pueden ser seleccionados de manera alternativa y aportar otros hallazgos

Para el presente estudio se han considerado ciertas dimensiones para cada variable, por lo que para futuras investigaciones se recomendaría modificar algunas de estas y evaluar si hay algún cambio en los resultados o se cuenta con algún otro hallazgo.

## VII. RECONOCIMIENTO

Agradecemos al Comité Técnico Académico de RELAYN por permitirnos utilizar la base de datos de la Investigación anual 2022; asimismo expresamos reconocimiento a los dueños y directores de las mypes que brindaron información de sus negocios y a los estudiantes de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión que participaron como encuestadores a las mypes en el año 2022.

## VIII. REFERENCIAS

- [1] D. Paredes-Zempual, L. E. Ibarra-Morales, and Z. E. Moreno-Freites, "Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas," *Investig. Adm.*, vol. 50-1, no. 127, pp. 1-23, 2021, doi: 10.35426/iav50n127.05.
- [2] J. Ramírez, "Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz," *Investigación&Negocios*, vol. 11, no. 17, pp. 23-29, 2018, [Online]. Available: [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S2521-27372018000100004&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2521-27372018000100004&lng=es&nrm=iso)
- [3] M. Paredes, V. Cárdenas, and A. Palomino, "Habilidades directivas y planificación estratégica en una universidad peruana," *Gac. Científica*, vol. 7, no. 1, pp. 17-22, Jan. 2021, doi: 10.46794/gacien.7.1.1061.

- [4] L. B. Capa Benítez, R. M. Benítez Narváez, and X. del R. Capa Benítez, "El liderazgo como fuente de ventaja competitiva para las organizaciones," *Univ. y Soc.*, vol. 10, no. 2, pp. 273–284, 2018, [Online]. Available: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202018000200285](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000200285)
- [5] J. E. Ascón Villa, M. García González, and A. de J. Lajara Cruz, "Pirámide para el desarrollo de habilidades directivas en las instituciones de educación superior (IES)," *Rev. Cuba. Educ. Super.*, vol. 38, no. 3, 2019, [Online]. Available: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0257-43142019000300005](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142019000300005)
- [6] Y. González-Marin, L. Canós-Darós, and F. J. A. Vargas, "Habilidades directivas: Estrategia de innovación organizacional," *Int. J. Hum. Sci. Res.*, vol. 2, no. 14, pp. 2–16, Jun. 2022, doi: 10.22533/at.ed.5582142231056.
- [7] J. Díaz, M. Ledesma, J. Tito, and L. Díaz, "Habilidades directivas en un contexto de emergencia sanitaria, COVID-19 en el Perú Díaz," *Rev. Venez. Gerenc.*, vol. 26, no. 5, pp. 505–519, 2021, doi: 10.52080/rvgluz.26.e5.33.
- [8] E. D. Putra and S. Cho, "Characteristics of small business leadership from employees' perspective: A qualitative study," *Int. J. Hosp. Manag.*, vol. 78, pp. 36–46, Apr. 2019, doi: 10.1016/j.ijhm.2018.11.011.
- [9] L. R. Men, C. A. Yue, and Y. Liu, "'Vision, passion, and care: The impact of charismatic executive leadership communication on employee trust and support for organizational change,'" *Public Relat. Rev.*, vol. 46, no. 3, Sep. 2020, doi: 10.1016/j.pubrev.2020.101927.
- [10] H. Pérez-Maldonado, L. Peñalzo-Suárez, A. L. Tamayo-Salcedo, and E. M. Chaparro-Salinas, "Habilidades gerenciales en turismo: Una revisión sistemática de literatura," *INNOVA Res. J.*, vol. 7, no. 3, pp. 120–139, 2022, doi: 10.33890/innova.v7.n3.2022.2094.
- [11] I. Farida and D. Setiawan, "Business strategies and competitive advantage: The role of performance and innovation," *J. Open Innov. Technol. Mark. Complex.*, vol. 8, no. 3, 2022, doi: 10.3390/joitmc8030163.
- [12] M. Caliendo, M. Goethner, and M. Weißenberger, "Entrepreneurial persistence beyond survival: Measurement and determinants," *J. Small Bus. Manag.*, vol. 58, no. 3, pp. 617–647, 2020, doi: 10.1080/00472778.2019.1666532.
- [13] C. Lomberg, J. Thiel, and P. Steffens, "The hare and the tortoise: The impact of action- versus state-orientation on entrepreneurial progress and persistence," *Int. Small Bus. J. Res. Entrep.*, vol. 37, no. 6, pp. 604–625, 2019, doi: 10.1177/0266242619836615.
- [14] G. Aimurzina, B. Kamenova, M., Omarova, A., Bodaubayeva, G., Dzhunusova, A., Kabdullina, "Passions and enthusiams of small and medium enterprises (SMES)," vol. 7, no. 2, pp. 1555–1566, 2019, [Online]. Available: [https://doi.org/10.9770/jesi.2019.6.3\(22\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2019.6.3(22))
- [15] J. Wongsansukcharoen and J. Thaweepaiboonwong, "Effect of innovations in human resource practices, innovation capabilities, and competitive advantage on small and medium enterprises' performance in Thailand," *Eur. Res. Manag. Bus. Econ.*, vol. 29, no. 1, pp. 2–13, Jan. 2023, doi: 10.1016/j.iemeen.2022.100210.
- [16] B. Agudelo, "Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia," *Entramado*, vol. 15, no. 1, p. 1900, 2019, [Online]. Available: <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.1.5383>
- [17] P. Kijkasiwat, "The influence of behavioral factors on SMES' owners intention to adopt private finance," *J. Behav. Exp. Financ.*, vol. 30, 2021, doi: 10.1016/j.jbef.2021.100476.
- [18] V. Mota, "Lack of access to external finance and SME labor productivity: does project quality matter?," 2018, [Online]. Available: <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0082-9%0A%0A>
- [19] F. Manzoor, L. Wei, and N. Sahito, "The role of SMEs in rural development: Access of SMEs to finance as a mediator," *PLoS One*, vol. 16, no. 3 March 2021, pp. 1–18, 2021, doi: 10.1371/journal.pone.0247598.
- [20] J. Nkwabi and L. Mboya, "A review of factors affecting the growth of small and medium enterprises (SMEs) in Tanzania," *Eur. J. Bus. Manag.*, 2019, doi: 10.7176/ejbm/11-33-01.
- [21] B. Madrigal *et al.*, *Habilidades directivas*, 2da ed. Ciudad de México, México: McGraw Hill Interamericana, 2002.
- [22] L. Puchol *et al.*, *El libro de las habilidades directivas*, 1ra ed. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, 2003. [Online]. Available: <https://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788479789756.pdf>
- [23] S. Sinek, *Empieza por el porqué. Como los grandes líderes motivan a actuar*, Mayo 2018. Empresa Activa, 2018.
- [24] R. Griffin and D. Van, *Habilidades directivas. Evaluación y desarrollo*, 1ra ed. Ciudad de México, México: Cengage Learning Editores, 2016.
- [25] D. A. Whetten and K. S. Cameron, *Desarrollo de habilidades Directivas*, 8va ed. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación de México, 2011. [Online]. Available: [https://www.academia.edu/34894063/Huerta\\_Rodríguez\\_habilidadade\\_s\\_directivas](https://www.academia.edu/34894063/Huerta_Rodríguez_habilidadade_s_directivas)
- [26] B. Peña and P. Batalla, *Dirección de comunicación y habilidades directivas*. Madrid, España: Editorial Dykinson, 2016. doi: 10.15178/va.2016.136.110-111.
- [27] M. Johnson and G. Marshall, *Administración de ventas*, 9na ed. Ciudad de México, México: McGraw Hill Interamericana Editores, 2009.
- [28] P. Ahmed, C. D. Shepherd, L. Ramos, and R. Claudia, *Administración de la innovación*, 1ra ed. 20. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación de México, 2012.
- [29] C. Largacha, E. Von Kimakowitz, M. Pirson, H. Spitzack, C. Dirksmeier, and W. Amann, *Tendencias gerenciales. 12 casos empresariales exitosos en el mundo*, Abril 2014. Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones, 2014.
- [30] S. Bernal, *Inteligencia de mercados*, Noviembre. Bogotá, Colombia: Fondo Editorial Areandino, 2017.
- [31] J. Pinto, *Gerencia de proyectos. Cómo lograr la ventaja competitiva*, 3ra ed. Bogotá, Colombia: Parson Educación de Colombia Ltda., 2015.
- [32] Global Innovative, *Budget and financial planning*, Septiembre. ERASMUS+, 2015. [Online]. Available: [www.eleaderstochange.com](http://www.eleaderstochange.com)
- [33] C. Paramasivan and T. Subramanian, *Financial management*. New Age International Publishers, 1987.
- [34] E. Ries, *El camino hacia el Lean Start*, Abril 2018. Barcelona, España: Ediciones DEUSTO, 2018.
- [35] R. Franco, G. González, O. Hernández, and A. Llamas, *Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Latinoamérica*. 2022.
- [36] N. Peña, R. Posada, and O. Aguilar, *Diferencia entre las estrategias de gestión en directores y directoras de la mype de Latinoamérica*. 2023.
- [37] C. Ruiz, *Instrumentos y tecnicas de investigacion educativa, un enfoque cuantitativo y cualitativo para la recolección y análisis de datos*, 3ra ed. Oc. Houston, USA: DANAGA training and Consulting, 2015.
- [38] H. Akoglu, "User's guide to correlation coefficients," *Turkish J. Emerg. Med.*, vol. 18, no. 3, pp. 91–93, 2018, doi: 10.1016/j.tjem.2018.08.001.