



Habilidades Gerenciales que Inciden en la Competitividad de las Microempresas Comercializadoras

Emigdio Larios-Gómez ¹

Enlace ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3514-1319>

Beatriz Ochoa Ramírez ²

Enlace ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9530-424X>

Fecha de Recepción: 1 de mayo, 2024

Fecha de Aprobación: 30 de Julio, 2024

Resumen

Se han realizado investigaciones sobre la relación de las habilidades gerenciales y la competitividad de las empresas de impacto nacional o internacional clasificadas como grandes empresas. Pero, poco se ha estudiado este constructo en las microempresas. Por lo que se realizó una investigación cuantitativa, desde una enfoque descriptivo, transversal y correlacional, en la zona de Puebla-Tlaxcala y se considerarán 111 distribuidores diferentes marcas de alimento para engorda de animales clasificadas como microempresas. Con el objetivo sea analizar las habilidades gerenciales que inciden para la competitividad en las comercializadoras de alimentos para animales, con la finalidad de identificar cuáles habilidades requiere desarrollar el gerente o propietario para tener empresas competitivas. Se encontró que los directores o gerentes de las microempresas en la función gerencial tienen una competitividad media, en la función administrativa no son competitivos, en la función comercial y en sus actividades de logística tienen un nivel bajo de competitividad, en la fusión financiera su competitividad es media, en cuanto al talento humano no son consideradas competitivas, en la función tecnológica su competitividad es baja, en la función ambiental no es competitiva y en los factores externos su nivel de competitividad es media.

Palabras Claves. Competitividad empresarial; Habilidades gerenciales; Microempresas.

¹ Doctor en Ciencias Administrativas, Instituto Politécnico Nacional IPN. Profesor Investigador BUAP. México Contacto: Emigdio.Larios@correo.buap.mx

² Doctor en Ciencias Administrativas, Universidad del Valle de Puebla UVP. México, Contacto: vgomez@uniandes.edu.co

MANAGEMENT SKILLS THAT AFFECT THE COMPETITIVENESS OF MARKETING MICROENTERPRISES

Abstract:

Research has been conducted on the relationship between management skills and the competitiveness of companies with national or international impact classified as large companies. However, little has been studied on this construct in microenterprises. Therefore, a quantitative research was conducted, from a descriptive, cross-sectional and correlational approach, in the Puebla-Tlaxcala area and 111 distributors of different brands of feed for animal fattening classified as microenterprises will be considered. The objective was to analyze the managerial skills that affect competitiveness in animal feed marketing companies, in order to identify which skills the manager or owner needs to develop to have competitive companies. It was found that the directors or managers of the microenterprises in the managerial function have an average competitiveness, in the administrative function they are not competitive, in the commercial function and in their logistics activities they have a low level of competitiveness, in the financial merger their competitiveness is average, in terms of human talent they are not considered competitive, in the technological function their competitiveness is low, in the environmental function they are not competitive and in the external factors their level of competitiveness is average

Keywords. Business competitiveness; Management skills; microenterprice.

HABILIDADES GERENCIAIS QUE AFETAM A COMPETITIVIDADE DOS COMERCIANTES DE MICROEMPRESAS

Resumo:

Foram realizadas pesquisas sobre a relação entre as habilidades gerenciais e a competitividade de empresas com impacto nacional ou internacional classificadas como grandes empresas. Entretanto, poucas pesquisas foram realizadas sobre esse construto em microempresas. Portanto, foi realizada uma pesquisa quantitativa, a partir de uma abordagem descritiva, transversal e correlacional, na área de Puebla-Tlaxcala e serão considerados 111 distribuidores de diferentes marcas de ração para engorda de animais classificados como microempresas. O objetivo foi analisar as habilidades gerenciais que afetam a competitividade em empresas de comercialização de ração animal, com o intuito de identificar quais habilidades o gerente ou proprietário precisa desenvolver para ter empresas competitivas. Verificou-se que os diretores ou gerentes das microempresas na função gerencial têm uma competitividade média, na função administrativa não são competitivos, na função comercial e em suas atividades logísticas têm um baixo nível de competitividade, na fusão financeira sua competitividade é média, em termos de talento humano não são considerados competitivos, na função tecnológica sua competitividade é baixa, na função ambiental não são competitivos e nos fatores externos seu nível de competitividade é médio.

Palabras chave. Competitividade empresarial; Habilidades gerenciais; Microempresas..

1. INTRODUCCIÓN

La falta de financiamiento, desconocimiento para acceder a créditos del gobierno, dificultad de expansión o crecimiento por los bajos márgenes de utilidad, desconocimiento para calcular los precios, manejar la liquidez y el capital; problemas socioeconómicos, falta de conocimientos administrativos y de tecnología, falta de capital, mala administración son parte de los problemas en las empresas, y el Diario Oficial de la Federación los describe como parte de la problemática en la falta de innovación y de consolidación y baja productividad (DOF, 2021). Asimismo, la causa de muerte de las empresas es por ventas bajas, problemas de flujo, de efectivo, la competencia y el servicio al cliente entre otros (Kapur, 2020).

Se han realizado estudios desde diferentes perspectivas y análisis de variables, Capera y Huertas (2018), afirman las empresas en el mercado pueden permanecer o no, depende no solo de sus características o del producto, sino de los factores del entorno general y el específico. Y concluyen que la ineficiente gestión de la administración y contabilidad, el apalancamiento excesivo y el descontrol financiero las llevan a las desaparecer. Otros factores son el miedo a la inseguridad, trámites costosos, aumento en el pago de impuestos, complicaciones de gestión (INEGI, 2018) el nivel educativo, nivel de corrupción, la estabilidad política (Flores y González, 2019); así como problemas de financiamiento, implementación de tecnologías, falta de capacitación e infraestructura (González, 2021).

Todos estos factores se relacionan con la competitividad de las empresas, y se fundamenta en la adquisición de habilidades en los empresarios lo que permite el aumento de la productividad y enfrentar la competencia. La competitividad se manifiesta en la habilidad para generar valor de la empresa tanto interna como externamente, lo cual facilita la competencia, la supervivencia y la adaptación a los mercados globales (Martínez et al., 2018). Por lo que ¿Cuáles son las habilidades gerenciales que inciden en la competitividad en las microempresas comercializadoras? Para lo cual, se desarrolló la investigación en empresas comercializadoras de alimentos para animales en Puebla y Tlaxcala.

2. MARCO TELORICO

Habilidades gerenciales y su relación con la competitividad en las Mipymes

El Instituto Mexicano para la Competitividad, informó que estas empresas se niegan a crecer para evitar enfrentarse a problemas como pago de impuestos, contrataciones de personal de manera formal, entre otros, a esto le llama el síndrome de Peter Pan (IMCO, 2020). En este mismo sentido, el Programa Sectorial del Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024, afirma que la falta en la innovación, la competencia en el mercado, la poca productividad, la disparidad económica la falta de financiamiento, la falta o nula innovación y desarrollo para crear nuevos productos y el bajo nivel educativo, la falta de capacidad empresarial entre otros (DOF, 2020). Falta de conocimiento contable, la gestión de inventarios, y el uso correcto de los presupuestos (Trujillo, et al., 2021).

En otro estudio, se concluyen que el fracaso a la carencia de experiencia y en la dirección empresarial en todos los giros de la empresa. También se encontró que los factores que influyen en el fracaso son: las habilidades gerenciales, la gestión productiva, la carencia en sistemas de información, no realizar estudios de mercado, la carencia en innovación tecnológica y el acceso a financiamientos, entre otros y las estrategias de marketing (Peñate, et al., 2021).

Asimismo, la Comisión Nacional para la Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF), menciona que el fracaso de las Mipymes son problemas para producir y operar, falta de controles, la inexistencia de un plan y la mala gestión (Heredia, 2011). Por su parte los resultados de la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) fue que la mayoría de los microempresarios desean que sus negocios se desarrollen y puedan crecer, sin embargo, existen razones por las que los empresarios no desean crecer como empresa, entre ellas, por

complicaciones administrativas, trámites más costosos y porque tienen que pagar más impuestos (INEGI, 2015) y otros de los factores del fracaso son el estancamiento de las ventas, en muchas empresas estas se mantiene por mucho tiempo sin considerar el escalamiento del negocio por complicaciones al momento de establecer y ejecutar un plan estratégico, la falta de créditos, falta de objetivos a largo plazo, no invierten en tecnología ni en capacitación de personal y a la pobre gestión (Arana, 2018).

En el 2016, el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) considera que las Mipymes se enfrentan a situaciones que lejos de desarrollarlas las limita muchas veces por la falta de conocimiento de sus dirigentes o por que al momento de negociar con grandes empresas se encuentran en desventaja porque, en su deseo de crecer, las obliga a aceptar sus políticas de pago, la falta de una proyección para el reabastecimiento, generando inestabilidad financiera, de operación y de gestión. La falta de planeación estratégica y controles que las lleven a ser eficientes (Arias et al., 2020). El IMCO (2021), informó que las Mipymes se enfrentan a otros problemas como la dificultad para entrar a la formalidad, la extorsión, falta de capacitación y emprendedores que no están preparados para competir o ser competitivas.

El impacto de las Mipymes, en México y el mundo han originado un gran número de investigaciones, sin embargo, el sector agropecuario, comercialización de alimentos para animales poco se ha estudiado y existen investigaciones respecto a los factores de gestión empresarial que determinan el éxito o competitividad de las Mipymes. Por su parte López (2018), considera que los retos que enfrentan las empresas ante la globalización son a la falta de personal capacitado, desconocimiento para patentar procesos, invenciones o productos que generan, así como las habilidades para diseñar o implementar canales de distribución que lleven la propuesta de valor a los clientes, entre otras. Por otra parte, Saavedra et al. (2018) considera que es muy necesaria la capacitación en los empresarios y en los trabajadores para poder aplicar las herramientas de calidad,

contabilidad y tecnologías para ser competitivas, así como la capacidad para hacer uso de las tecnologías y gestión de financiamiento e implementación de la innovación (López-Calva, 2021). Otros de los factores del fracaso son las estrategias de marketing, específicamente las de plaza y promoción (Peñate et al., 2021).

Y entre los factores de la gestión del conocimiento, los gerentes deben implementar estrategias para generar un ambiente favorable para los colaboradores, proveer entrenamiento a los trabajadores, adquirir conocimiento del entorno, general una cultura organizacional, generar y diseñar estrategias para los clientes y proveedores, obtener conocimiento del mercado, tomar decisiones estratégicas y consolidar la actividad empresarial para incrementar las ventas y la rentabilidad de la empresa (Maldonado, et al., 2012), así como la relación con los proveedores, la estabilidad política y la innovación (Flores-Romero y González-Santoyo, 2019). Por su parte Jiménez-Martínez et al. (2020), observó que los principales obstáculos para ser competitivas se deben a la falta de un diagnóstico interno en donde identifiquen sus áreas de oportunidad en el uso de tecnologías, gestión de financiamiento y del talento humano y hagan frente con sus fortalezas. Otros de los factores del fracaso son las estrategias de marketing, específicamente las de plaza y promoción (Peñate et al., 2021).

Por otro lado, en Navojoa, Sonora se realizó el estudio a las pymes sobre los elementos que promueven la competitividad, como resultado se obtuvo que esos factores de éxito son: el volumen de ventas, la calidad y los recursos humanos. (Llamas et al., 2014). Por su parte, Bravo y Muñoz (2020), encontraron que las competencias de ética, calidad en el trabajo, el empoderamiento, la flexibilidad para adaptarse al cambio y la intención al cliente. Diferentes estudios de investigación se han realizado desde diferentes enfoques en México como en diferentes países para identificar o determinar los factores que permitan la productividad, rentabilidad y competitividad de las Mipymes y no se encontraron estudios de empresas comercializadoras de alimentos para animales de

engorda y a sus directivos. Lo más cercano es un estudio en el 2013 en Túquerres, Nariño en Colombia (Almeida, 2013), acerca de estas empresas en su mayoría son estables, han superado los siete años en el mercado y no logran expandirse en el mercado, aumentar el volumen de ventas, ampliar la cartera de clientes, generar nuevos empleos, abrir nuevas sucursales para ser más competitivas en el mercado.

Habilidades gerenciales

Ortegón (2020) expone a los siguientes estudiosos de la administración que buscan que las empresas alcancen una mayor productividad así como el logro de los objetivos, tales como Frederick Taylor con la propuesta de la especialización del trabajo, posteriormente surge Henry Fayol quien propuso los catorce principios de la Administración, Max Weber con la teoría de la burocracia, Elton Mayo, que con experimentos explicó importancia de las relaciones humanas en el área de trabajo; otro no menos importante fue Henry Mintzberg, quien propuso que para que una organización tenga éxito, debe contar con gerentes capaces de desempeñar diferentes roles como los interpersonales, los informacionales y los decisionales.

Por su parte Katz propuso que para que los gerentes sean exitosos deben desarrollar habilidades conceptuales y de diseño, humanas y técnicas; por otro lado, surge Whetten y Cameron quienes proponen que las habilidades que debe poseer un gerente son las personales, interpersonales y grupales para lograr empresas exitosas, en cuanto a la competitividad existen una gran cantidad de propuesta como la que lleva a cabo el IMCO (Whetten y Cameron, 2016).

De acuerdo con lo anterior y con la literatura consultada, el término de habilidades gerenciales ha sido enriquecido de manera constante desde diferentes perspectivas: Desde la perspectiva conductual de los gerentes propuesta por Weihrich et al. (2017) en donde cita a Mc Clelland y a Elton Mayo de acuerdo con los conocimientos, habilidades, funciones y roles que debe tener un gerente para ser exitoso y el desarrollo de competencias de los gerentes

para tener empresas exitosas (Hellriegel et al., 2017). La teoría propuesta por Douglas Mc Gregor, en donde explican que las personas que pertenecen a la teoría Y, son aquellos gerentes que ejercen el liderazgo, que tienen capacidad para realizar planes, organizar y motivar a los demás, mientras que las personas categorizadas con X son las causantes de la mediocridad y de la baja productividad en las organizaciones

Escandon y Hurtado (2014) afirman que la experiencia es indispensable para poder gestionar de manera exitosa; por su parte Fuentelsaz y Montero, (2015) considera que deben contar características psicológicas o del comportamiento, humanas y conocimientos; motivación, energía, entusiasmo, visión del futuro, iniciativa, comunicación y escucha asertiva y facilidades para las relaciones interpersonales son esenciales para ser exitoso (Morales y Pineda, 2015 y López et al., 2019), encontró que las empresas en el mercado pueden permanecer debido a factores relacionados directamente con las habilidades gerenciales humanas, conceptuales, de liderazgo, visión hacia el futuro congruencia estratégica, tener autoconocimiento, habilidades de comunicación, trabajo en equipo, responsabilidad, habilidad para solucionar conflictos y toma de decisiones. Estas habilidades contribuyen al desarrollo de la organización.

Por su parte, Donawa (2018) y Baque-Cantos et al. (2021) afirman que para tener empresas exitosas, la capacidad para desarrollar habilidades, la visión hacia el futuro, realizar planes estratégicos, tener un objetivo claro de hacia dónde quieren llegar, buena comunicación con los clientes internos y externos, conocimiento del entorno son la clave. De acuerdo con Suriaga y Gamboa (2019) que sus directivos o gerentes desarrollen habilidades para tratar con respeto y dignidad a sus colaboradores, se conduzcan con ética y congruencia. En el mismo contexto, Deloitte Insights afirma que “las capacidades que perduran subyacen al esfuerzo y la efectividad individual” (2019, p. 8) y estas pueden ser innatas y desarrolladas.

Y determina como necesarias a la experiencia, las habilidades humanas y capacidad para aprender, entender las necesidades cambiantes del cliente, despertar a la curiosidad, la creatividad, y la capacidad de asumir riesgos siendo empáticos, así como el trabajo en equipo, la inteligencia emocional y social siendo capaces de analizar el contexto con pensamiento crítico y adaptarse a los cambios.

Definir a las habilidades es importante considerar que es la capacidad de relacionarse tanto como el microentorno como con el macroentorno (Ascón et al., 2019), y que las habilidades para innovar y crear son habilidades que marcan nuevas formas de hacer las cosas y de crear ambientes que motiven a generar disrupción (Donawa y Gámez, 2019). Y los directivos deben desarrollar habilidades de efectividad personal, de gestión de liderazgo (Ascón et., 2019). Y describe que las habilidades como el factor indispensable en la administración del talento humano, logrando potencializar el trabajo y obtener resultados significativos que se traducen en una empresa productiva, efectiva con satisfacción y bienestar.

Por su parte, Naranjo y Arango (2017), identifican las habilidades gerenciales como el liderazgo, para conocer y guiar por el camino más adecuado; la comunicación, como imprescindible debe ser clara, precisa, concisa y realizar la retroalimentación para conseguir una comunicación efectiva; el manejo del estrés, estableciendo un equilibrio con el perfil laboral y las funciones del puesto; y el manejo del tiempo, lograr una gestión adecuada en el tiempo, administrar el tiempo para no generar estrés y dejar de ser competitivos. En este sentido, se consideran la siguiente hipótesis de trabajo:

H1= Existe una relación significativa entre las habilidades gerenciales y la competitividad en las microempresas comercializadoras.

3. METODOLOGÍA

Se realizó una investigación cuantitativa desde un enfoque descriptivo y transversal (Bernal, 2014), en la zona de Puebla-Tlaxcala y se considerarán para

efectos de la investigación a 28 distribuidores de una marca comercial y a 83 distribuidores de diferentes marcas de alimento, clasificadas como microempresas. Con el objetivo sea analizar las habilidades gerenciales que inciden en la competitividad en las comercializadoras de alimentos para animales, con la finalidad de identificar cuáles habilidades requiere desarrollar el gerente o propietario para tener empresas competitivas. El alcance de la investigación es correlacional (Hernández, et al., 2014; Bernal, 2016). La muestra compuesta por 111 unidades económicas se seleccionadas de manera aleatoria por lo que la investigación se realiza desde un enfoque probabilístico (Muñoz, 2016 p. 168), y el diseño del estudio fue no experimental (Hernández, et al, 2014). Para determinar las variables y comprobar las hipótesis planteadas, se adaptó el Modelo de Habilidades gerenciales de Whetten y Cameron (2011). Y se tomó el modelo de los diferentes niveles concéntricos de competitividad jerarquizados a nivel micro (desde la empresa), a nivel meso (en la industria y la región geográfica) y a nivel macro (el país), propuesto por Romo y Musik (2005) citado por Santiesteban, et al. (2017) y Muñoz et al. (2019).

En el diseño del instrumento se usaron como escalas de medida el modelo de Likert del 1 al 5 y fue sometido a evaluación de expertos con el Método Delphi (Zaichkowsky, 1985):

- Se solicitaron datos generales de los empresarios.
- El estudio de las habilidades gerenciales se organizó de la siguiente manera: las habilidades personales, las habilidades interpersonales y las habilidades grupales (Wetten y Cameron, 2011).
- Para el estudio de la competitividad se integró por: nivel educativo, la experiencia y la toma de decisiones, (Castaño y Gutiérrez, 2011), en el que la función administrativa, la función comercial, la función financiera, la función del talento humano, la función tecnológica y la función ambiental.

4. RESULTADOS

De acuerdo con la información recopilada, se encontró que del total de los encuestados, el 77.5% están en Puebla y el 22.5% en Tlaxcala, de los cuales el 90% son hombres y sólo el 10% son mujeres. El 75% de los empresarios oscila en una edad de 51 años o más, siendo casi el 95% de ellos casados, con el 94% de ellos con estudios de licenciatura. De los cuales, el 40% son ingenieros agrónomos, el 34% Médicos veterinarios y el resto diferentes profesiones. El 85% de las microempresas son atendidas por los propietarios; el 36% de las unidades económicas iniciaron hace 50 o 40 años, el 95% están constituidas como personas físicas y fueron creadas por un familiar y actualmente el 96% sigue siendo administrada por un familiar. El 100% de las unidades económicas iniciaron con 0 a 10 empleados, en la actualidad el 85.6%.

Análisis de datos

Para el análisis estadístico se empleó la metodología de Modelos de Ecuaciones Estructurales (SEM) con el software Smart-PLS. Respecto a la fiabilidad individual de los indicadores del constructo a evaluar, se aseguró que estos tengan una carga factorial (λ) de al menos 0.7 (Carmines y Zeller, 1979), se eliminó el indicador de la Función ambiental CA1: Política ambiental de la empresa con carga de 0.632** y todas las demás cargas factoriales calculadas cumplieron con este criterio, lo que indica que la varianza compartida entre el constructo y sus indicadores supera la varianza del error (Ringle et al., 2005). Aplicando este criterio de aceptación ($\lambda \geq 0.7$), y no fue necesario la depuraron de indicadores para la primera etapa y tampoco en la segunda etapa se eliminaron indicadores, lo que indica que los encargados o dueños de las microempresas consideran relevantes todos los ítems de las variables habilidades gerenciales y de la competitividad en su operación y gestión empresarial.

Después para constructo teórico se calculó el *test* comunalidad (λ^2) que forman parte de la varianza explicada y se determinó la comunalidad (Bollen, 1989). Obteniendo cargas factoriales superiores a $\lambda = 0.7$ y con comunalidades superiores a $\lambda^2 = 0.5$, lo cual es estadísticamente aceptable. Lo que representa que, para cada indicador representa el porcentaje de la varianza de la variable manifiesta y están relacionados con el constructo, en este caso, las habilidades gerenciales y la competitividad, ver Tabla 1).

Una vez que se realizó la fiabilidad individual, se procedió a determinar la Fiabilidad del constructo (consistencia interna de los ítems reflexivos). Para esta etapa se superaron valores a 0.7 para el Alfa de Cronbach y para la confiabilidad compuesta cumpliendo la validez estadística (Henseler et al., 2009; Ringle et al., 2005; Nunnally, 1978; Sanz et al., 2008).

Para el Coeficiente de Fiabilidad Compuesta o Rho de Spearman, se puede observar que todos los constructos obtuvieron valores por arriba de 0.6 (Steenkamp y Geyskens, 2006; Bagozzi e Yi, 1988; Chin, 1998; Fornell y Larcker, 1981) y también la Fiabilidad Compuesta (ρ_c) en sus coeficiente de Alfa de Cronbach fueron superiores. Con estos datos, se puede decir que se garantiza la fiabilidad interna de los conceptos teóricos de las Habilidades Gerenciales de Whetten y Cameron (2011), Whetten y Cameron (2011) y la Competitividad de Castaño y Gutiérrez (2011).

HABILIDADES GERENCIALES QUE INCIDEN EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS MICROEMPRESAS COMERCIALIZADORAS
Emigdio Larios Gómez, Beatriz Ochoa Ramirez

Tabla 1. Fiabilidad individual

Variable	Ítems	Cargas Factoriales (λ)	Comunalidad (λ^2)
<i>Independiente</i>		<i>Habilidades Gerenciales</i>	
Personales	HP1: Habilidades de desarrollo de autoconocimiento.	0.791**	0.6256
	HP2: Habilidades del Manejo de estrés	0.811**	0.6577
	HP3: Habilidades de Solución creativa de problemas	0.756**	0.5715
Interpersonales	HI1: Habilidades de Comunicación de apoyo.	0.739**	0.5461
	HI2: Habilidades de Ganar poder e influencia.	0.718**	0.5155
	HI3: Habilidades de Motivación de los empleados	0.712**	0.5069
	HI4: Habilidades de Manejo de conflictos	0.854**	0.7393
Grupales	HG1: Habilidades de Facultamiento y delegación	0.716**	0.5126
	HG2: Habilidades de Formación de equipos efectivos	0.754**	0.5685
	HG3: Habilidades de Liderar el cambio positivo.	0.838**	0.7022
<i>Variable Dependiente</i>		<i>Competitividad</i>	
Función Gerencial	CF1: Nivel Educativo	0.845**	0.714
	CF2: Experiencia	0.843**	0.7131
	CF3: Toma de decisiones	0.878**	0.7708
Función Administrativa	CA1: Planeación estratégica	0.841**	0.7072
	CA2: Estructura organizacional	0.822**	0.6756
	CA3: Normas legales tributarias	0.780**	0.6084
Función Comercial y Logística	CC1: Área comercial establecida	0.818**	0.6691
	CC3: Mercadeo y ventas	0.799**	0.6384
	CC4: Experiencia en el mercado	0.843**	0.7106
	CC5: Conocimiento de competidores	0.871**	0.7586
	CC6: Gestión de proveedores		
	CC7: Gestión del producto	0.778**	0.6052
	CC8: Gestión de precio	0.755***	0.57
	CC9: Gestión de plaza o distribución	0.875**	0.7656
	CC10: Gestión de promoción	0.919**	0.8445
	CC11: Servicio al cliente	0.864**	0.7464
	CC12: Alianzas estratégicas	0.852**	0.7259
	CC13: Calidad total	0.875**	0.7656
	Función Financiera	CF1: Rentabilidad	0.713**
CF2: Endeudamiento		0.770**	0.5929
CF3: Administración financiera		0.771**	0.5944
CF4: Cumplimiento de obligaciones		0.886**	0.7849
Talento Humano	CH1: Cultura organizacional	0.836**	0.6988
	CH2: Programas de capacitación y promoción	0.775**	0.6006
Función tecnológica	CT1: Maquinaria y equipos	0.802**	0.6432
	CT2: Innovación tecnológica	0.866**	0.7499
Factores externos	CE1: Situación económica del país	0.753**	0.567
	CE2: Cambios tecnológicos	0.798**	0.6368
	CE3: Factores políticos y legislativos	0.813**	0.6609
	CE4: Factores socioculturales	0.817**	0.6674
	CE5: Factores Internacionales	0.824**	0.6789

*** valor $t > 2,576$ ($p < 0,01$); ** valor $t > 1,960$ ($p < 0,05$); * valor $t > 1,645$ ($p < 0,10$); n.s. = no significativo.; N/A = No aplicable

Respecto al Coeficiente de la Varianza Media Extraída (AVE), los constructos propuestos en el modelo poseen una consistencia interna satisfactoria en términos estadísticos, ya que representan coeficientes >0.5 y significancia de 0.01 (Bagozzi, 1991; Fornell y Lacker, 1981; Sanzo et al., 2003), ver Tabla 2. Una vez comprobada la fiabilidad interna se analizó la Validez convergente, calculando la Varianza Media Extraída (AVE), la cual fue >0.5 en la varianza de cada una de las dimensiones teóricas significando que el constructo propuesto es válido teóricamente (Bagozzi, 1991; Fornell y Larcker, 1981; Roldán, 2000).

Tabla 2. Consistencia interna del constructo.

Variables	Cronbach (α)	Fiabilidad Compuesta (ρc)	Análisis Varianza Extraída (AVE)
Habilidades Gerenciales	0.897	0.870	0.756
Competitividad	0.880	0.881	0.643

Fuente: Elaboración propia con SmartPLS.

Es así que, una vez hecha la validación del modelo realizado con la Varianza Explicada o Coeficiente de Determinación R² y el Parámetro Stone-Geisser o Q² (Johnson, Herrmann y Huber, 2006). Respecto al primero, se obtuvo un valor de R²=0.895 siendo un indicador de medida igual o mayor que 0.100. Por lo que se puede decir que el constructo presenta una predicción satisfactoria (Falk y Miller, 1992).

En cuanto a las relaciones causales de la hipótesis, estas si cumplen con el criterio de aceptación (H1: β = -0.245), con una significancia de H1: t = 2.534; p < 0.05. Se cumple que los Coeficientes de regresión estandarizados (β) path deben con un valor de 0.200 para que se consideren significativos (Chin, 1998).

Respecto al test de Stone-Geisser o el parámetro Q² (por su significado en inglés Cross Validated Redundancy), determina que el modelo estructural propuesto tiene poder de predicción, debido a que el parámetro Q² está por encima de cero (Q²=0.675), cumple con ser mayor que cero para que el constructo tenga validez predictiva (Chin, 1998; Stone, 1954; Barroso et al., 2005), ver Tabla 3.

Hipótesis	Signo	Coefficientes path estandarizados (β)	Valor t (Bootstrap)
H ₁ : Habilidades Gerenciales → Competitividad Empresarial	+	-0.245	2.534**

Nota: *** valor t > 2.576 (p < 0.01), ** valor t > 1.960 (p < 0.05), * valor t > 1.645 (p < 0.10), n.s. = no significativo.

Tabla 3.

Fuente: Elaboración propia con SmartPLS.

5. CONCLUSIONES

Con base en los resultados obtenidos y en el análisis estadístico del modelo estructural se puede manifestar que las habilidades gerenciales son factores que, perciben los empresarios de las microempresas de Puebla-Tlaxcala, influyen de forma significativa sobre la competitividad de sus empresas (H1: β = -0.245; p < 0.05). y se comprobó con los criterios de aceptación (λ ≥ 0.707), de los indicadores correspondientes a estos factores con cargas factoriales adecuados entre el constructo de Habilidades Gerenciales y la competitividad (como Variable Independiente las habilidades gerenciales con: Personales, Interpersonales y Grupales. Como Variable Dependiente la competitividad con: Función Gerencial, Función Administrativa, Función Comercial y Logística, Función Financiera, Talento Humano, Función tecnológica y Factores externos).

El constructo que determina la relación entre las habilidades gerenciales y la competitividad empresarial es relevante para los gerentes de las microempresas como la literatura evidencia su importancia e impacto en la preparación gerencial de parte de los empresarios para enfrentar un mercado desafiante, la resolución de problemas, dirigir la empresa en situaciones de conflicto y desarrollar decisiones estratégicas para lograr la supervivencia y competitividad empresarial (Whetten y Cameron,

2011; Castaño y Gutiérrez, 2011), con la aceptación de la hipótesis H1 ($H1: \beta = -0.245; p < 0.05$).

Finalmente, se puede concluir que respecto a las habilidades personales se observa que de manera general los empresarios de este tipo de empresas poseen este tipo de habilidades. Aunque poseen más las habilidades interpersonales, debido a que estos ítems presentaron un puntaje más alto y acerca de las habilidades grupales, se observan más sólidas debido a los años de experiencia de los empresarios o existencia de las empresas.

En cuanto al nivel de competitividad en cada una de las funciones, los resultados de los 111 empresarios que participaron en la investigación de acuerdo a las cargas obtenidas en las funciones gerencial, administrativa, comercial y logística, financiera, de talento humano, tecnológica y de factores externos, propuestos por Castaño y Gutiérrez, (2011). Se encontró que los directores o gerentes de las microempresas en la función gerencial tienen una competitividad media, en la función administrativa no son competitivos, en la función comercial y logística tienen un nivel bajo de competitividad, en la función financiera su competitividad es media, en cuanto al talento humano no son consideradas competitivas, en la función tecnológica su competitividad es baja, en la función ambiental no es competitiva y en los factores externos su nivel de competitividad es media.

6. AGRADECIMIENTO / GRUPO DE INVESTIGACIÓN / TRABAJO DE MAESTRIA O DOCTORADO Y FINANCIACIÓN:

Se agradece el apoyo a la Red Internacional de Investigadores en Gestión y Desarrollo de las Organizaciones y a la Universidad del Valle de Puebla por el apoyo para la realización de la presente investigación.

7. REFERENCIAS / REFERENCES

- Almeida, D. (2013). Análisis de las estrategias comerciales y de distribución de las empresas dedicadas a la venta de alimentos concentrados para bovinos en el municipio de Túquerres- Nariño. [Proyecto de grado no publicado]. Universidad Autónoma de Occidente.
- Arana, D. (2018, enero 31). Pymes mexicanas, un panorama para 2018. Forbes, <https://www.forbes.com.mx/pymes-mexicanas-un-panorama-para-2018/>
- Arias, O., Montalvo, L., Alvarado, E. y Montaña, O. (2020). Análisis de competitividad en las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas de Ixtlán del Río, Nayarit.
- Ascón, J., García, M. Y Lajara A., (2019). Teoría y Práctica en el Desarrollo de Habilidades Directivas. Un acercamiento desde la perspectiva de las instituciones de educación superior. Revista científica ECOCIENCIA.Vol.6, 1-29. DOI: <https://doi.org/10.21855/ecociencia.64.177>
- Bagozzi, R.P. & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. Journal of the Academy of Marketing Science, 16(1), 74-94.
- Bagozzi, R.P. (1991). Evaluating structural equations models with unobservable variables and measurement error: A comment. Journal of Marketing Research, 18(3), 375-381. <https://doi.org/10.2307/3150979>
- Baque-Cantos, M., Cedeño-Chenche, B., Chele-Chele, J. y Gaona-Obando, V. (2020). Fracaso de las pymes: Factores desencadenantes, Ecuador 2020. FIPCAEC. 5, (4). 3-25. DOI: <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v5i4.293>
- Barroso-Castro, C., Cepeda-Carrión, G., & Roldán-Salgueiro, J.L. (2005). Investigar en Economía de la Empresa: ¿Partial Least Squares o Modelos Basados en la Covarianza?. Congreso Anual, XV Congreso Hispano-Frances de AEDEM, 19, 625-634.
- Bernal, C. (2016). Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales. 4º Edición. Pearson.
- Bravo, J. Y Muñoz, J. (2020). Determinación de Las competencias organizacionales de las Mipymes agroproductivas procesadoras de lácteos de la zona norte de Manabí. (Tesis Posgrado Publicada). Escuela superior

- politécnica agropecuaria de Manabí Manuel Félix López. URI: <http://repositorio.espam.edu.ec/handle/42000/1342>
- Capera, I. y Huertas L., (2018). ¿Por qué mueren las empresas? Un estudio de la interrupción de la perdurabilidad empresarial en una empresa de tecnología. Bogotá. Recuperado el 5/julio/2021. Desde: <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/14251/HuertasArciniegas-LuisEduardo-2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Carmines, E.G., & Zeller, R.A. (1979). Reliability and Validity Assessment. Sage University Paper Series on Quantitative Applications in the Social Sciences, Series 07-017. Beverly Hills, CA: Sage.
- Castaño, L. Y Gutiérrez, A. (2011). Tesis: Propuesta para determinar la competitividad en las empresas del sector comercial del área metropolitana centro occidente AMCO. Disponible en: <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/handle/11059/2041>
- Chin, W.W. (1998). The Partial Least Squares approach to Structural Equation Modelling. En Marcoulides G.A. (Ed.). Modern Methods for Business Research. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publisher.
- Deloitte Insights, (2019, Agosto). Las habilidades cambian, pero las capacidades perduran. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/technology-and-the-future-of-work/future-of-work-humancapabilities.html>.
- DOF (2020). Programa especial para la productividad y la competitividad 2020-2024. https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5609267&fecha=31/12/2020
- Donawa, Z. (2018). Gestión gerencial para un ambiente laboral más humano en las organizaciones. NOVUM, revista de Ciencias Sociales Aplicadas, I, (núm. 8), pp. 144-163. <https://www.redalyc.org/journal/5713/571360729009/html/>
- Escandón, D. y Hurtado, A. (2014). Los determinantes de la orientación exportadora y los resultados en las pymes exportadoras en Colombia. Estudios Gerenciales, 30 (133), 430-440. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21232399011>
- Falk, R.F., & Miller, N.B. (1992). A Primer for Soft Modeling. USA: The University of Akron Press: Akron.
- Flores-Romero, B. y González-Santoyo, F. (2019). Factores que afectan el desempeño de las MIPYME en Michoacán, México: un acercamiento a la teoría de los efectos olvidados. Revista Mexicana de Economía y Finanzas Nueva Época, Vol. 14 No. 1, 95-112. DOI: <http://dx.doi.org/10.21919/remef.v14i1.361>
- Fornell, C. & Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. Journal of Marketing Research, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Fuentelsaz, L. y Montero, J. (2015). ¿Qué hace que algunos emprendedores sean más innovadores?. Universia Business Review, 14-31.
- García, L. (2015). Causas del fracaso en las pyme. Emprendedores al servicio de la pequeña y mediana empresa. UNAM. http://emprendedores.unam.mx/lector.php?id_revista=151
- González-Díaz, R. y Becerra-Pérez, L. (2021) PYMES en América Latina: clasificación, productividad laboral, retos y perspectivas. CIID Journal, 2(1), 570-608. <https://doi.org/10.46785/ciidj.v1i1.100>
- Hellriegel D., Jackson, Slocum, y Franklin. (2017). Administración, un enfoque basado en competencias. México. Cengage.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R.R. (2009). The use of Partial Least Squares Path Modeling in international marketing. Advances in International Marketing, Vol. 20, pp. 277-319.
- IMCO (2021, febrero 17). De la informalidad a la competitividad: Políticas públicas para un ecosistema donde las pymes crezcan y se desarrollen. <https://imco.org.mx/pymes-de-la-informalidad-a-la-competitividad/>
- INEGI (2021). Esperanza de vida de los negocios en México. <https://www.inegi.org.mx/temas/evnm/>
- Jiménez-Martínez, L., Cerón-González, Y., Zavala-Arce, J. y González-Gómez, Z. (2020). Restricciones del entorno a la competitividad en pymes industriales en México. Boletín

- Científico INVESTIGIUM de la Escuela Superior de Tizayuca. Vol. 6, No.11. 33-41.
- Kapur, R. (202, abril, 30). Estadísticas de pequeños negocios 2019. <https://www.caminofinancial.com/es/estadisticas-de-pequenos-negocios/>
- Leyva Carreras, Alma Brenda, Cavazos Arroyo, Judith, & Espejel Blanco, Joel Enrique. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y administración*, 63(3)<https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>
- Llamas, B., González, M., Siari, D. y Silva, A., (2014) Elementos que promueven la competitividad en las PyMEs, un estudio regional. *Revista de Investigación Académica sin Fronteras*. Año 7, No. 19. Pp. 1-20. Recuperado el 27/07/2017, desde: <http://revistainvestigacionacademicasinfronteras.com/inicio/wp-content/uploads/2014/02/SF19-3.pdf>
- López-Calva, L. (2021, abril 21). Pequeñas empresas, grandes impactos: Apoyando a las PYMES productivas como motor de la recuperación en ALC. <https://www.latinamerica.undp.org/content/rbiac/es/home/presscenter/director-s-graph-for-thought/small-businesses--big-impacts--supporting-productive-smes-as-an-.html>
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw Hill.
- Peñate Santana, Y., Arce Recalde, J., Lozada Núñez, D., e Intriago Toledo, N. V. (2021). Estrategias de marketing como factor determinante del fracaso de las Pymes. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(3), 391-400.
- Ringle, C.M., Wende, S., & Will, A. (2005). *SmartPLS 3.0 (M3)*. Hamburg. Disponible en: Disponible en: <http://www.smartpls.de> y Consultado: 12/05/2016)
- Roldán, J.L. (2000). *Sistemas de información ejecutivos EIS. Génesis, implantación; repercusiones organizativas*, Tesis Doctoral, Universidad de Sevilla.
- Sanz, S., Ruiz, C., & Aldás, J. (2008). La influencia de la dependencia del medio en el comercio electrónico B2C. Propuesta de un modelo integrador aplicado a la intención de compra futura en Internet. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 36, 45-76. [https://doi.org/10.1016/s1138-5758\(08\)70063-x](https://doi.org/10.1016/s1138-5758(08)70063-x)
- Steenkamp, J-B.E.M., & Geyskens, I. (2006). How country characteristics affect the perceived value of web sites. *Journal of Marketing*, 70(3), 136-150. <https://doi.org/10.1509/jmkg.70.3.136>
- Stone, M. (1954). Cross-validators choice and assessment of statistical predictions, *Journal of the Royal Statistical Society, Series B (Methodological)*, 36(2), 111-147.
- Suriaga, M. y Gamboa, J. (2019). *Habilidades Gerenciales de la Actualidad*. E-Idea Journal Business Sciences. Vol 1. (1). <https://revista.estudioidea.org/ojs/index.php/idea/article/view/5>
- Saavedra, M., Camarena, M. Y Tapia, B. (2018). Calidad para la competitividad en las micro, pequeñas y medianas empresas, de la Ciudad de México. *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 22, núm. 80, pp. 551-575.
- Trujillo L., Noriega, M. y Flores, L. (2021). La gestión financiera en las MIPYMES de la ciudad de Huajuapán de León Oaxaca, México y su relación con la competitividad. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*. 17(32) 1-17. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v17i32.3490>
- Whetten, D. y Cameron, K. (2016). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. Novena Edición. Pearson.
- Zaichkowsky, J.L. (1985). Measuring the involvement construct. *Journal of Consumer Research*, 12(4), 341-352. <https://doi.org/10.1086/208520>