

**LAS HABILIDADES COMERCIALES AL INTERIOR DE LA ALTA GERENCIA
FORTALECEN LA TOMA DE DECISIONES CON RESPECTO A CONFLICTOS
O PROBLEMATICAS QUE APAREZCAN EN LA EMPRESA**



AUTOR

LAURA CAMILA PRADA CORTES

Código del Estudiante: 0106261

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

Director: (Karolina Gonzalez Guerrero)

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

BOGOTÁ D.C., COLOMBIA

Septiembre 15 del 2020

Resumen

Por medio de este ensayo se van a revisar diferentes nociones, acerca de cómo las habilidades comerciales, al interior de la alta gerencia, tienen un papel significativo. Sobre la visualización acerca de cómo afecta en la toma de decisiones, bien sea de manera negativa o positiva. Razón por la cual, se aproxima, mediante este ensayo, acerca de la importancia tan trascendental que tienen estas habilidades para que, de manera holística, logren solucionar diversos tipos de problemas al interior de una determinada empresa, es decir, las habilidades comerciales en tanto que influyentes de toma de decisiones, tienen peso significativo sobre todos los ámbitos de una determinada organización, esto encabezado, por la alta gerencia.

Es de acuerdo a ese orden de ideas, en donde, para la realización del mismo resultó ser fundamental integrar a diferentes autores y preceptos teóricos, que dieran cuenta acerca de la revisión que aquí se plantea. Es en ese mismo marco, en donde estos autores van a propiciar conceptos que sean los dicentes para tratar de debatir y otorgar discusiones acerca de cómo se está llevando a cabo este proceso de conocimiento de las habilidades comerciales al interior de la alta gerencia.

Por lo que en la parte metodológica, es necesario decir que se va a hacer una revisión netamente cualitativa, sobre la cual integrar el conocimiento de estos preceptos teóricos y, a partir de ahí, generar un análisis documental y bibliográfico, que sea el que permita entender el la discusión aquí planteada, respecto a la temática propuesta.

Palabras Clave: Habilidades Comerciales, Alta Gerencia, Toma de Decisiones, Gerencia Positiva, Administración de Empresas.

Key Words: Business Skills, Senior Management, Decision Making, Positive Management, Business Administration.

Introducción

Para generar este ensayo, es necesario decir que las habilidades comerciales, con respecto a la alta gerencia, representa ser un escenario sumamente necesario en la contemporaneidad. Sin embargo, aunque éste no ha sido tratado como tal, es decir, su importancia no se ha visto tan suntuosa como aquí se ha puesto de presente. Sí, es fundamental entender que estas habilidades comerciales, son distintos tipos de experiencia, frente a la toma de una decisión determinada o a la comprensibilidad de un contexto sobre el cual esté pasando una empresa en específico.

Es por ende que los diferentes problemas por los cuales puede pasar y la forma en cómo enfrentarlos, van a ser responsabilidad del gerente y a partir de ahí, este es quien tiene que tomar las decisiones, respecto a qué acción alizar. Es decir, que no se trata únicamente de asumir una serie de habilidades comerciales en tanto que conocimiento para dejarlas inertes o sobre un contenido y eje temático. Por el contrario, estas tienen que ser puestas en práctica y a prueba, en procura determinar si esas proposiciones de las habilidades comerciales, realmente sirven y están altamente cualificadas y desarrolladas, para la toma de decisiones.

Cuestión que va a permitir que, a lo largo de este ensayo, se trate de solucionar esta incógnita respecto a cómo tratar de mirar esas habilidades comerciales, ligadas acerca de la alta gerencia, frente a la toma de decisiones y es válido asumir que se revisan dos miradas bastante importante;

Una principal, en donde se muestra la interconexión con diferentes autores que hablan acerca de esta problemática. Mientras que una segunda, que está mucho más cercana, hacia la proposición metodológica y significando está con una revisión cualitativa de los estudios a tomar en cuenta.

Es decir, que, por ende, se aduce a que para la realización de este ensayo, en la parte metodológica, en procura de generar una buena discusión, se han filtrado o escogido una totalidad de veinte (20) documentos bibliográficos, al interior de bases de datos, de revistas indexadas, así como repositorios institucionales u otro tipo de documentos, como memorias de congresos, conferencias o encuentros, y así tratar de suministrarle al lector una base teórico-metodológica propicia, para tratar de entender este problema y esta discusión y cómo, a ojos del autor aquí presente, se suministró que esa revisión permite alimentar el proceso investigativo mismo, sobre el cual se van a generar unas discusiones finales.

Empero allí basta decir que, continuando con esta primera revisión, gracias a los autores visualizados y a la proposición investigativa y reflexiva de este ensayo, elaborar una discusión problemática, la cual busca ser desarrollada gracias y en base a estos preceptos, para finalmente terminar con una conclusión que esté dividida en dos;

Una primera que muestre cuál fue la solución o el desarrollo del conflicto de las habilidades comerciales, al interior de la alta gerencia y, en segunda medida, la experiencia investigativa acerca de los adelantamientos y acercamientos que se tuvieron en cuenta para la realización de este ejercicio y cómo ello alimentó el carácter profesional, investigativo y académico.

Panorama Teórico

Frente a la revisión teórica y conceptual de diferentes autores aquí tratados, es necesario decir que gracias a la visualización de los mismos, se han logrado extraer cuatro conceptos que van a ser clave para entender e interpretar el resto del ensayo.

Es allí en donde se fungen y se interconectan conceptos, como la toma de decisiones en la alta gerencia. Así como las habilidades comerciales al interior de la misma, estos serían los dos primeros, mientras que otros dos conceptos tratarían acerca de la importancia de la alta gerencia al interior del comercio, principalmente de la productividad y de la comercialización que propenda su empresa, es decir, estar conociendo de manera constante a su empresa y, un último y cuarto concepto, que habla acerca de cómo la alta gerencia tiene que responsabilizarse de acuerdo a las acciones negativas que acaecen en su empresa, en tanto que su rol y a partir de allí, generar gracias a esas habilidades comerciales, rutas mediante las cuales la gerencia, lograr ejemplo, pero también mejoren la gestión empresarial y administrativa cada día. (Daza, Daza y Pérez, 2017)

Es, en ese orden de nociones, en donde estos cuatro conceptos aquí tratados, van a ser los que implícitamente se desarrollen a lo largo de la discusión de este ensayo, cuestión que logrará determinar otro tipo de miradas, mucho más ligadas acerca de cómo esta gestión en administración y en gerencia va a lograr endilgar toda una cantidad de habilidades comerciales para favorecer la toma de decisiones frente a un contexto y situación determinada. (González, 2017) (Betancourt, 2015)

Proposición Metodológica

Frente a la utilización de la metodología, es necesario decir que esta presenta un enfoque 100% cualitativo, por lo cual, diferentes autores han aducido que para hablar de lo cualitativo, al interior de la administración de empresas, es necesario contar con un soporte argumentativo fuerte, que también logre enmarcar la reflexión acerca de la realidad sobre la cual se va a hablar. (González, et al., 2021)

Por ende, es fundamental decir que, reflexiva y argumentativamente se trata acerca de las habilidades comerciales en la alta gerencia, como la posibilidad más incipiente frente al proceso de toma de decisiones, es decir, se van a adecuar al interior de la enseñanza y del enfoque cualitativo, descripciones y detalles de este tipo de nociones, para que el lector logre comprender cuáles son las

funcionalidades de esta misma metodología, al interior de la proposición investigativa y ensayística aquí realizada. (Garita, 2017)

Como instrumento o mecanismo de recolección de datos, se van a utilizar distintas aproximaciones al análisis documental y a una reflexión bibliográfica y teórica que se logre extraer, posterior a revisados los veinte (20) documentos que van a soportar la discusión que se va a llevar a cabo en líneas y páginas posteriores. (Carpio y Miralles, 2019)

Discusión

Frente a la realización argumentativa de este ensayo, es necesario decir que ahora se abre paso acerca de la discusión y allí es necesario decir que, con los insumos ya visualizados previamente, se logra inmiscuir la gran importancia que tienen las habilidades comerciales al interior de la alta gerencia de manera incipiente sobre la toma de decisiones. Esto va a fungir un rol fundamental, porque cada gerente, en tanto que conocedor de su empresa, va a entender cuáles son las posibilidades de trabajar sobre la misma, es decir identificar por medio de un diagnóstico y el conocimiento las falencias y las oportunidades que tiene para mejorar la gestión cada día. (Ramírez et al., 2019)

Es en ese orden de nociones, en donde baste decir también que muchas empresas son distintas unas con otras, y así mismo, los gerentes también tienen diferentes funciones, pero es muy válido acotar que gracias a las habilidades comerciales, se logra propender por una uniformidad frente a los retos que asumen día a día, por ende, es que las empresas no están ajenas a procesos como la publicidad digital, así como la utilización de redes sociales y demás plataformas, para situarse en el mundo contemporáneo, en donde son tan importante estas nociones. (Marrero y Ortiz, 2018)

Por el contrario, habría que aducir a que esa uniformidad, pone de manifiesto que las habilidades comerciales, tienen que estar en constante comunicación con la posibilidad del producto principal y estelar de una empresa determinada, para a partir de allí, generar otro tipo de nociones, frente a cómo las habilidades comerciales van a ramificarse en procura de mejorar toda la empresa, es decir, empezar con un producto inicial para posterior a ello, ser mejores en la gerencia de manera posterior. (Gavilánez, et al., 2019)

Ahora bien, resulta ser válido discutir, que lo aquí tratado, ha permitido desglosar tres cuestiones en específico; lo primero es que gracias a Falconi, et al.(2018) se logra enmarcar la posibilidad de que las habilidades comerciales no están siendo pensadas únicamente para el beneficio del gerente o del jefe de personal de

talento humano, entre otro tipo de empleados, que tengan una cierta jerarquía al interior de la empresa, sino que las habilidades comerciales, van a favorecer a la totalidad de las personas que están al interior de la misma.

La pregunta allí, es por qué no existe esa diferenciación, habida cuenta de todo ello, es que gracias al conocimiento y al uso de las habilidades comerciales, entonces se va a entender que, aparte de brindar una toma de decisiones externa a la empresa, también el gerente tiene que trabajar al interior de la misma y en el momento de eliminar esa brecha de la jerarquía interna en materia de personal, entonces se va a tener un trabajo mucho más constante, consecuente y beneficioso para la empresa. (Bello y Palacios, 2019)

Empero, baste ahora Hacer una pregunta, y es porque las habilidades comerciales, tienen un rol fundamental, al interior de la toma de decisiones con respecto a la alta gerencia. Pues bien, la solución no radica únicamente en entender la adquisición de conocimientos, habilidades, competencias y otro tipo de nociones que tenga el gerente, por el contrario, pasa más por una concientización de las problemáticas que están al interior de la empresa y de qué manera poderlas solucionar, desde una perspectiva mucho más holística para el beneficio de todos los intervinientes de la misma. (Espinosa y Camargo, 2017)

Es decir, que estas habilidades no reposarían de manera detenida, en una noción individualista o formativa para beneficios e intereses únicos de la empresa, sino que, por el contrario, tendrían que establecerse, con respecto a los panoramas y a los parámetros de mejorar la totalidad de la empresa, bien sea producto, comercialización, negociación, administración, talento humano, entre otros. Jara, 2017)

Pero allí también fungirían, un papel fundamental, todos y cada uno de los empleados de la misma, por lo que al interior de la alta gerencia, es que se tienen que adquirir todas estas habilidades y allí es donde se vincula la segunda cuestión, y es que gracias a Oquendo (2016), se logra inmiscuir que las habilidades al interior de la alta gerencia, no solamente las comerciales, van a presentar un reto sobre la constante actualización del cambio, no unívocamente en lo tecnológico, académico, investigativo y científico, sino también en las meras habilidades gerenciales que están ligadas a procesos de fluctuación económica, el juego de libre mercado entre otro tipo de nociones.

Es ahí en donde las habilidades comerciales, entran a ser disruptivas porque van a ser las únicas que propendan por la posibilidad que va a tener el gerente de cambiar a corto, mediano y largo plazo, las formas en cómo está realizando las actividades de su empresa, por lo que en términos de estados financieros, talento

humano, productividad, van a generarse unos estancamientos, empero, por parte de los comerciales, es donde se hace proliferar todas esta serie de negociaciones, habilidades, mejoramientos, innovaciones, inversiones, entre otro tipo de figuras que le van a hacer mejorar a la empresa como bien ya se dijo en el punto anterior, de manera holística. (Peñaherrera, et al., 2018) (Ortiz, 2019)

Por lo cual, no se puede alejar la idea de que las demás habilidades gerenciales van a tener un papel muy significativo, pero es desde las comerciales, que se va a producir un constante mejoramiento de la empresa. (Duque, Flórez y Núñez, 2018)

Es, por ende, que una tercera cuestión, frente a esta discusión, es que Torres, et al. (2017) han dicho que la realidad sobre las habilidades comerciales, al interior de la alta gerencia, proponen al interior del proceso de toma de decisiones, una forma en torno a cómo evaluar el contexto y la situación sobre la cual se está tratando.

Esto resulta ser amplio, porque muchos otros autores le han tratado de tratar esta noción, porque dicen que la toma de decisiones por parte del gerente tiene que ser un cúmulo de responsabilidades o competencias. Sin embargo, éste anuncia que las comerciales, son las suficientes para entender que mediante el diagnóstico, se tiene que tomar una decisión perspicaz, entendiendo cuáles son los factores económicos, productivos, laborales, pero sobre todo en lo que tiene que ver con la generación del producto. (Martínez y Beltrán, 2018)

Es decir, todo el proceso que se tiene que llevar a cabo, para ofrecerle a un cliente o consumidor un producto o servicio específico, razón que deja observar, que no se puede alejar la idea de que esas habilidades comerciales, no están al interior de esa toma de decisiones, sino que, por el contrario, hacen parte de la del riesgo que tiene que tomar el gerente para desde allí, en tanto, desde la germinación de la habilidad comercial y de la decisión que tome, poder mejorar otros espacios y escenarios al interior de su empresa. (Naranjo, 2015) (Álvarez, 2021)

Es así en donde las habilidades comerciales, con respecto a la alta gerencia, ponen de manifiesto que, frente a las problemáticas y conflictos que se puedan acaecer, no estarían únicamente ligados, acerca de cómo revisar otro tipo de problemáticas, como por ejemplo la incomodidad laboral los ambientes pesados y tensos, los problemas con seguridad y salud en el trabajo, así como la convivencia misma al interior de instalaciones, productividades, espacios de gerencia, actividades comerciales, entre otras, y todo ello también hace parte de ese diagnóstico comercial que tiene que realizar el gerente. (Sánchez y Poveda, 2019)

Por lo tanto, se aduce a que la importancia de estas habilidades, van a ser las que manifiesten y sirvan para cada uno de los espacios. Pues bien, para tratar de generar una perceptibilidad mucho más cercana acerca de por qué las habilidades comerciales revisten de una mayor importancia a las demás, se quiere enarbolar la presente lista, que va a ser construida gracias a lo revisado por los autores: (Leyva, Espejel y Cavazos, 2017), (Mantilla, et al., 2015), (Benítez, Botero y Alonso, 2017)y (Ramírez, Bucheli y Ortiz, 2020):

1. Las habilidades comerciales pueden presentar todo tipo de riesgos y mejorarlos, de acuerdo a las posibilidades productivas, económicas, comerciales, de negociación y de administración, es decir, que éstas están al interior de todos estos escenarios y ámbitos de la empresa.
2. Las habilidades comerciales permiten un acercamiento hacia el diagnóstico problemático de lo que pasa en la alta gerencia y eso va a permitir que la toma de decisiones sea consciente de acuerdo a una problemática o conflicto encontrado.
3. Las habilidades comerciales, parten de un diagnóstico problemático que le permiten al gerente de alto rango, poder empezar a establecer alianzas con otras empresas profesionales en otras disciplinas, así como motivar e incentivar a personas y accionistas a que generen inversiones o donaciones, entre otros espacios, todo gracias a la a comprensibilidad de esas habilidades comerciales.
4. Las habilidades comerciales, más allá del conocimiento meramente empresarial, administrativo, disciplinar y, sobre todo, gerencial, van a estar traducidas a mejorar escenarios como el habla, la escritura, la motivación, la retórica, las expresiones en todos los gerentes. Por lo que, además de un conocimiento especializado en su labor va las habilidades comerciales le van a dotar de una capacidad frente a la cual hablar y expresarse con respecto a otro tipo de escenarios
5. Las habilidades comerciales, han estado enfocadas históricamente a tratar de poner a una empresa determinada con respecto a la toma de decisiones a figurar en un escenario que sea propicio, ventajoso, pero también competitivo con sus demás competencias afines.
6. Las Habilidades comerciales tienen el rol fundamental, de general al gerente de alto rango, la posibilidad de mirar jerarquías interna en su empresa, es decir, entendiendo que las decisiones que tomen en el escaño comercial, van a afectar todos los ámbitos y todos los sectores empresariales que tenga, bien sean de recursos humanos, productores, asesores comerciales, entre muchos otros.

Conclusión

Se concluye este ensayo, diciendo que, en primera medida, las habilidades comerciales permiten entender una nueva oleada de comprensibilidad frente al gerente de alto rango para la toma de decisiones con respecto a problemas y conflictos que pueda entender y visualizar en su contexto determinado.

No en vano sería que gracias a todo lo que los autores aquí visualizados han desarrollado, permiten observar cómo la alta gerencia tiene que tomar el rol y la posibilidad de entender mediante las habilidades comerciales, la forma en cómo identificar un diagnóstico determinado. Pero asimismo, cómo trabajar sobre este, afectando e incidiendo sobre todos los sectores y los ámbitos de una empresa, es decir, identificando que las habilidades comerciales pueden ser las que logren llegar a todas estas, sin la necesidad de que se haga una división sobre los sectores económicos, comerciales, publicitarios, entre otros.

Además de ello, también se logra concluir que, las habilidades comerciales ponen de manifiesto que existe una revolución en el sector económico, industrial, mercantil, comercial, entre otros contemporáneamente, porque se está presentando un cambio acelerado con respecto hacia la publicidad digital, la utilización de redes sociales, las plataformas interactivas para comunicarse con los clientes, plataformas de dinero electrónico, entre otro tipo de nociones y de figuras, que van a entender que la habilidad comercial de la alta gerencia, también tienen que estar adaptándose y convirtiéndose a los medios y a los contextos en los cuales está habite.

Mientras que se genera otra conclusión, acerca de la experiencia personal investigativa mediante la cual decir que ésta fue muy interesante, ya que se lograron recopilar diferentes textos y autores, que pusieron de manifiesto la importante tarea y necesidad de comprender la problemática de las habilidades comerciales, su rol al interior de la alta gerencia y cómo esto va a tener un papel incidente sobre la toma de decisiones.

Entendiendo que gracias a los insumos aquí propuestos, es que se logra entender que esa experiencia investigativa pone de manifiesto, que el gerente de alto rango es quien tiene que conocer sobre su empresa y a partir de ahí, generar una toma de decisiones que esté constantemente acorde con respecto a las habilidades

comerciales, que son las que, logran proliferar y trabajar sobre todos los sectores de la empresa. Más no se enfoca en uno o dos en específico, sino que, por el contrario, logra conectar a todos, gracias a las posibilidades de tomar riesgos, decisiones, pero que éstas a su vez, logren traer un beneficio para la vida, no solamente de la empresa en términos monetarios, financieros y económicos, sino también, con respecto a los trabajadores, a todas las personas que dependen de los pagos que se le realizan en la misma, entre muchos otros.

Por lo tanto, no se trata únicamente de hablar de las habilidades comerciales en términos investigativos, como la experiencia aquí tratada, sino que ésta logró inmiscuir, que se pueden generar ejercicios reflexivos que logren poner de manifiesto la importancia que existe de tratar de mirar a este tipo de revisiones y cómo ellas van a generar espacios de argumentación al interior de la administración de empresas, mucho más necesarios, en tanto que esta disciplina, se logre repensar, epistemológicamente cada día para brindar mejores preceptos y formas en cómo administrar de buena y beneficiosa manera.

Referencias Bibliográficas

Alvarez-Aranzamendi, H. (2021). Uso de simuladores en una escuela de negocios como herramienta de aprendizaje de habilidades gerenciales para estudiantes de pregrado en administración. *Company Games & Business Simulation Academic Journal*, 1(1), 49-57.

<http://www.uajournals.com/ojs/index.php/businesssimulationjournal/article/view/868>

Bello-C, J. F., & Palacios-Chavarro, J. A. (2019). Competencias profesionales de mayor importancia y aplicabilidad para el publicista en Bogotá (Colombia). *Encuentros*, 17(02), 66-79.

https://scholar.google.es/scholar?cluster=1193923360698798582&hl=es&as_sdt=0,5&as_ylo=2015&as_yhi=2022

Benítez-Montañez, O. K., Botero-Medina, R., & Alonso-González, A. (2017). Simuladores de negocios para el programa de Marketing como herramienta de aprendizaje y construcción de habilidades gerenciales. *Revista Civilizar de Empresa y Economía*, 7(12), 125-142.

<https://revistas.usergioarboleda.edu.co/index.php/ceye/article/view/687>

Betancourt Flórez, G. A. (2015). El liderazgo organizacional, como pilar en la toma de decisiones para la alta gerencia. UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA. 16 p.

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/6978/Trabajo%20de%20Grado%20Gloria%20A.%20Betancourt%20F..pdf?sequence=1>

Carpio-Gallegos, D., & Miralles, F. (2019). Análisis cualitativo de los determinantes de la innovación en una economía emergente. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 9(17), 161-175.

http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1390-86182019000100161

Daza-Rodríguez, M. E., Daza-Porto, M. I., & Pérez-Orozco, A. B. (2017). Servicio al cliente: una estrategia gerencial para incrementar la competitividad organizacional en empresas de Valledupar (Colombia). *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, 5(1), 20-26.

<https://revistas.udes.edu.co/aibi/article/view/1715>

Duque-Grisales, E. A., Flórez, J. M., & Núñez, N. O. (2018). Operación del sistema de autocontrol y gestión del riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo en empresas del sector comercial. *Revista Cintex*, 23(1), 32-42.

<https://revistas.pascualbravo.edu.co/index.php/cintex/article/view/306>

Espinosa, M. V., & Camargo, C. L. (2017). Habilidades gerenciales del contador público en las organizaciones modernas. *Gerencia Libre*, 3, 79-85.

https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gerencia_libre/article/view/3196

Falconi Tello, L. X., López Aguirre, J. F., Pomaquero Yuquilema, J. C., & López Salazar, J. L. (2018). Habilidades gerenciales para la revolución industrial 4.0 en el ámbito del capitalismo consciente. *Contribuciones a la Economía*, (septiembre).

<https://www.eumed.net/rev/ce/2018/3/revolucion-industrial-capitalismo.html>

Garita, R. B. (2017). La investigación cualitativa en las Ciencias de la Administración: aproximaciones teórico-metodológicas. *Revista Nacional de Administración*, 8(1), 25-45.

<https://revistas.uned.ac.cr/index.php/rna/article/view/1618>

Gavilánez, W. E. P., Higuera, M. G. P., Oviedo, L. I. M., & Jacome, V. A. M. (2019). Habilidades directivas fundamentales en la administración pública. *RECIMUNDO*, 3(3 ESP), 682-705.

<https://www.recimundo.com/~recimund/index.php/es/article/view/633>

González, J. F., Puscan, M. W. V., Fernández, G. I. L., & Gutiérrez, L. L. M. (2021). Habilidades Gerenciales en una consultora de obras: un análisis cualitativo. *UCV-HACER: Revista de Investigación y Cultura*, 10(1), 69-77.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7946124>

Gonzales Alvarado, S. M. (2017). Medición de las habilidades comerciales, y la validez y confiabilidad de un cuestionario elaborado para vendedores de aparatos celulares de WORLD LINE SAC, Universidad San Ignacio Loyola. Lima, 2017. 93 p.

<https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/59a8318d-ec88-4f8a-a982-2893ac550dcb/content>

Jara, A. A. L. (2017). Evaluación comparativa del sistema de control interno del sector comercial y del sector público del Cantón Morona. *Killkana sociales: Revista de Investigación Científica*, 1(1), 31-38.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6297494>

Leyva-Carreras, A. B., Espejel-Blanco, J. E., & Cavazos-Arroyo, J. (2017). Habilidades gerenciales como estrategia de competitividad empresarial en las pequeñas y medianas empresas (Pymes). *Revista Perspectiva Empresarial*, 4(1), 7-22.

<https://revistas.ceipa.edu.co/index.php/perspectiva-empresarial/article/view/119>

Mantilla, H. S., Cobo, J. C., Morales, M. V., & Salguero, R. R. (2015). Impacto de Covey, Riso y Sanborn en habilidades gerenciales. *PODIUM*, (28), 127-143.

<http://52.89.153.187/index.php/Podium/article/view/48>

Marrero Ancízar, Y., & Ortiz Torres, M. (2018). Perfil de los negociadores comerciales: elementos para su caracterización. *Economía y desarrollo*, 159(1), 185-197.

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842018000100012

Martínez, P. M. C., & Beltrán, D. Y. M. (2018). Habilidades gerenciales en mujeres comerciantes cabeza de hogar y economía familiar. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (84), 153-166.

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-81602018000100153

Naranjo Arango, R. (2015). Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia. *Pensamiento & gestión*, (38), 119-146.

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762015000100008

Oquendo Loza, S. (2016). Auditoria de marketing como instrumento de evaluación de las estrategias comerciales de las empresas. *Fides et Ratio-Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia*, 11(11), 181-199.

http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=s2071-081x2016000100012&script=sci_arttext

Peñaherrera-Patiño, D., Flores-Poveda, J., Pincay-Sancán, D., & Vargas-Ramírez, P. (2018). Esquema de alineamiento estratégico: Una perspectiva teórica desde la consultoría empresarial y la gerencia aplicada.//Strategic alignment scheme: A theoretical perspective from business consulting and applied management. *Ciencia Unemi*, 11(28), 41-56.

<https://ojs.unemi.edu.ec/index.php/cienciaunemi/article/view/826>

Ramírez, C. A. B., Bucheli, A. D. C. G., & Ortiz, G. (2020). Competencias gerenciales: Una visión estudiantil desde la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. *Revista de ciencias sociales*, 26(2), 113-126.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7599935>

Ramírez-Guerrero, M., Ortega-Zepeda, B. M., Castro, A. D. C., Moreno, Y. T., Blanco, Y. D., Valera, S. C., & López-Lemus, J. A. (2019). La alta gerencia como una ventaja competitiva en el rendimiento empresarial de firmas emprendedoras. *Jóvenes en la ciencia*, 5(1).

<http://www.jovenesenlaciencia.ugto.mx/index.php/jovenesenlaciencia/article/view/3046>

Sánchez, M. A. S., & Poveda, J. E. G. (2019). Habilidades Gerenciales de la Actualidad. *E-IDEA Journal of Business Sciences*, 1(1).

<https://revista.estudioidea.org/ojs/index.php/eidea/article/view/5>

Torres, K. B., González, L. H. T., Espitia, H. E., Cortázar, L. O., & Berrío, S. R. (2017). Gerencia y gestión de marcas propias en Colombia: notoriedad de marca, factores de comercialización y posicionamiento en el canal tradicional. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 13(24), 27-39.

<https://revistasaludbosque.unbosque.edu.co/index.php/cuaderlam/article/view/2154>

