

Año 28 No. 101, 2023
enero-marzo



Año 28
No. 101, 2023

Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES

Como citar: Gamboa-Salinas, J. M., Mancheno-Saá, M. J., y Hurtado-Yugcha, J. d. P. (2023). Competencias Gerenciales y Transición digital para Mipymes Zona 3-Ecuador. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(101), 297-315. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.101.19>

Universidad del Zulia (LUZ)
Revista Venezolana de Gerencia (RVG)
Año 28 No. 101, 2023, 297-315
ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423



Competencias gerenciales y transición digital para mipymes Zona 3-Ecuador*

Gamboa-Salinas, Jenny Margoth**
Mancheno-Saá, Marcelo Javier***
Hurtado-Yugcha, Jacqueline del Pilar****

Resumen

Después de la pandemia por Covid-19, las empresas se han enfrentado a un desafío en sus actividades económicas, sobre todo en el perfil de los recursos humanos. El objetivo principal de esta investigación fue diagnosticar las competencias gerenciales de las Mipymes de Consumo Masivo en la Zona 3-Ecuador necesarias para una transición digital durante la pospandemia. Se concibe como un estudio de carácter descriptivo, con un enfoque prospectivo que utilizó una encuesta estructurada para la recolección de datos, enfocada en una muestra de 371 Mipymes en la zona 3. Para ello, se utilizaron herramientas estadísticas para un análisis cuantitativo. En los resultados, se presentan dos apartados, el primero enfocado al diagnóstico de la situación actual de las empresas, y segundo alineado a un análisis estadístico donde se comprobó que las competencias gerenciales influyen en una transición digital adecuada. Se concluye que se evidenció que estas son de vital importancia porque apoyan en la mejora de la preparación y conocimientos que poseen tanto el personal directivo como el operativo; así como, afrontar los desafíos frente a los eventos inesperados.

Palabras clave: competencias gerenciales; transición digital; empresas de consumo masivo; comercialización, pandemia.

Recibido: 29.07.22

Aceptado: 01.11.22

- * Esta publicación fue posible gracias a la ejecución del proyecto de investigación "Modelo de Transición Digital para Pymes y Micro Pymes como Factor Resultante de la Pandemia (COVID 19) en la Zona 3 del Ecuador" bajo el código No. PFCA18, financiado por el Fondo de la Dirección de Investigación y Desarrollo de la Universidad Técnica de Ambato
- ** Magister en Administración mención Planeación, Universidad Técnica de Ambato, Email: mj.mancheno@uta.edu.ec ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8381-0791>
- ** Magister en Gerencia Financiera Empresarial, Universidad Técnica de Ambato, Email: jennymgamboa@uta.edu.ec <https://orcid.org/0000-0001-9507-6144>
- *** Magister en Gerencia Financiera Empresarial Universidad Técnica de Ambato, Email: jacquelinethurtado@uta.edu.ec <https://orcid.org/0000-0001-9367-3367>

Management skills and digital transition for Mipymes Zone 3-Ecuador

Abstract

After the Covid-19 pandemic, companies have faced a challenge in their economic activities, especially in the profile of human resources. The main objective of this research was to diagnose the managerial competencies of FMCG MSMEs in Zone 3-Ecuador necessary for a digital transition during the post-pandemic period. It is conceived as a descriptive study, with a prospective approach that used a structured survey for data collection, focused on a sample of 371 MSMEs in zone 3. Statistical tools were used for a quantitative analysis. In the results, two sections are presented, the first one focused on the diagnosis of the current situation of the companies, and the second one aligned to a statistical analysis where it was proved that managerial competences influence an adequate digital transition. It is concluded that it was evidenced that these are of vital importance because they support the improvement of the preparation and knowledge that both management and operational personnel possess; as well as, to face the challenges in the face of unexpected events.

Keywords: management skills; digital transition; mass consumption companies; marketing; pandemic.

1. Introducción

La pandemia del coronavirus ha cambiado por completo la economía mundial, convirtiéndose en una amenaza para muchas empresas, en especial en aquellos que exportan e importan todo tipo de productos y aquellos que se dedica a la prestación de servicios (Zhu & Liu, 2020). Donde, las crisis provocan turbulencias en el mercado económico por los cambios en las rutinas y estructuras financieras, razón por la cual, en consecuencia, dependiendo del sector, su impacto es desigual (García, Grilló, & Morte, 2021). En particular, las pequeñas y medianas empresas, por su particular cultura y administración, se

han visto impactadas dramáticamente y requieren de decisiones estratégicas acertadas muy específicas (Tisdell, 2020).

El entorno comercial actual se ve influenciado a nivel perceptual por la tecnología y la web en general, estos han provocado un gran cambio en la conducta dinámica del consumidor citar a (Czaja, 2003). El marketing de contenido digital ha creado una realidad inevitable en la cual los filtros de percepción del consumidor crean una realidad paralela que en segundos obligan al internauta a decidir sobre un producto o un servicio (Mazerant et al, 2021). En un contexto virtual donde la presencia digital ha dejado de ser un

valor agregado para convertirse en un comodití es admisible que la transición digital de micro y pequeñas empresas no se realice bajo un proceso ordenado y secuenciado (Gassner, 2021).

Términos de referencia clásicos como el liderazgo y las decisiones gerenciales trasladan su actuar al marketing digital, entendiendo que dentro del mismo la atención es uno de los factores más difíciles de conseguir, que han provocado que ciertas percepciones del mercado sean convertidas en un idealismo cognitivo de conducta (Hollebeek & Macky, 2019).

En referencia a Naranjo (2015) uno de los tipos de competencias gerenciales son las generales, que se refieren a los comportamientos observables y habituales, que indican el éxito de una persona en una posición de liderazgo. Para Portillo (2017) son la base del liderazgo, la creatividad, la innovación, el aprendizaje transformacional y el emprendimiento en los negocios de hoy. En cambio, López (2009), añade que se relacionan con cualidades que forman parte del ser humano y de sus emociones y comportamientos en el lugar de trabajo.

Cabe indicar que, la gestión requiere el desarrollo de habilidades estratégicas, que posibilitan y son necesarias para alcanzar los resultados económicos deseados (Leyva-Carreras, Espejel-Blanco & Cavazos-Arroyo, 2017). En ese sentido, para el logro de resultados económicos, las competencias estratégicas necesarias son: visión, resolución de problemas, gestión de recursos, orientación al cliente, trabajo en red de relaciones y un sistema eficaz (Zermeño et al, 2014).

Mientras que, en las competencias intratécnicas constan: la comunicación, coaching, trabajo en equipo, dirección de

personas, delegación y liderazgo. A su vez, se subdividen relacionándolas con la eficacia personal, como: proactividad, resolución de problemas, autogobierno, gestión personal, integridad y desarrollo personal (Chávez & Arias, 2018). Por tanto, es necesario que las mipymes las pongan en práctica para garantizar la toma de decisiones oportunas y que sean beneficiosas para las mismas.

Reinventarse es el término que actualmente se usa por las medianas, pequeñas y microempresas (MIPYMES), que origina la transformación digital de las actividades frente al reto por la pandemia de Covid-19; puesto que, no quedó otra alternativa que potenciar el comercio electrónico o la utilización de las redes sociales como canal de venta, y quienes ya contaban con plataformas digitales se adaptan más fácil, aprovechándose como una oportunidad de crecimiento (Sampedro et al, 2021).

Es por ello, que las competencias gerenciales apoyan en la toma de decisiones durante el proceso de digitalización, que ayuda a las empresas a adaptarse a los mercados y requisitos comerciales de la era digital. Para lo cual, es necesario el compromiso de la empresa, capacitación en habilidades digitales, definición del plan estratégico, establecimiento de áreas, ejecución y análisis de a digitalización.

En este panorama empresarial, esta investigación se sustenta bajo un enfoque prospectivo, puesto que permite analizar los escenarios futuros respecto al Covid-19 y las competencias gerenciales requeridas para que las empresas se adapten a las nuevas condiciones comerciales del mercado.

Así, la problemática que se evidencia principalmente en el entorno ecuatoriano, es la insuficiente información respecto a las competencias

gerenciales que poseen actualmente en las empresas, después de la pandemia ocasionada por el virus del Covid-19. Además, se denota que el personal no está capacitado para enfrentarse a los desafíos actuales, donde, sus competencias son relevantes para la toma de decisiones adecuadas. Por ello, el objetivo principal de esta investigación fue diagnosticar las competencias gerenciales de las Mipymes de Consumo Masivo en la Zona 3-Ecuador necesarias para una transición digital durante la

pospandemia.

2. Competencias gerenciales y transformación digital: algunas definiciones

Es pertinente abordar las variables de esta investigación: las competencias gerenciales y la transformación digital desde un enfoque teórico, puesto que se requiere el sustento necesario para el análisis estadístico posterior (cuadro 1 y 2).

Cuadro 1
Tipos de competencias gerenciales

Detalle	Cod.	Autor	Año	Concepto
Competencias Estratégicas	CES	Cardona	1999	Las competencias estratégicas incluyen la visión de negocio, la resolución de problemas, la gestión de recursos, la orientación al cliente, la red de relaciones efectivas y la negociación.
		Zermeño et al,	2014	Se entiende como estrategias verbales y no verbales para subsanar fallos de comunicación. Se catalogan la: visión de negocio, orientación interfuncional, gestión de recursos, orientación al cliente, networking y negociación
		Devis, Cantero y Fonseca	2017	Se conjugan las interrelaciones entre el conocimiento del mundo, lenguaje y procesos de toma de decisiones. Abarca la habilidad de utilizar estrategias de comunicación.
		Cortez	2021	Se refiere al gerente y su relación con el ambiente externo, la visión de la empresa, aprovechar las oportunidades, amenazas y fuerzas externas que afectan la competitividad de la misma.
Competencias Intratégicas	CI	Cardona	1999	Las competencias intratégicas incluyen la comunicación, la organización, la empatía, la delegación, el coaching y el trabajo en equipo
		Hernández y Gómora	2015	Se traduce en la capacidad ejecutiva o directiva y su relación con el medio propio de una empresa.
		García et al,	2001	Son habilidades que se ejecutan dentro de un mismo entorno de trabajo, incluyen: comunicación, coaching, trabajo en equipo, dirección de personas, delegación y liderazgo
		Kuong y Apaza	2019	Estas son herramientas clave para el desarrollo de los empleados y pueden aumentar el compromiso crítico y la confianza de una persona en la empresa para la que trabaja.
Competencias de Eficiencia Personal	CEP	Cardona	1999	Las competencias de eficacia personal la conforman la proactividad, el autogobierno, la gestión personal y el desarrollo personal
		Becerra y Campos	2012	Engloban hábitos básicos de las personas consigo mismas y con el entorno o medio en el que se desenvuelve. Se habla de resolución de problemas y proactividad en el mismo entorno.
		Corona et al,	2017	Incluyen: proactividad, resolución de problemas, autogobierno, gestión personal, integridad y desarrollo personal
		Lora, Castilla y Góez	2020	Se consideran aquellas competencias que conducen a las personas a lograr los resultados esperados y permiten un nivel de rendimiento adecuado.

Fuente: elaboración propia (2022)

La importancia de las competencias gerenciales para una transición digital oportuna, radica principalmente por la preparación y conocimientos tal como lo refleja el cuadro 1. Lo que permite tanto a gerentes como directivos enfrentarse a

los desafíos del mercado actual; donde, la transformación digital es el uso de la tecnología para cambiar los procesos internos, la cultura y la experiencia del usuario, e introducir nuevos modelos de negocio (cuadro 2).

Cuadro 2
Pilares fundamentales de la Transformación Digital

Detalle	Cod.	Autor	Año	Concepto
Capacitación	C	Urzúa y Puentes	2010	Involucra el desarrollo del personal, puesto que incluyen las actividades ejecutadas en una empresa, que satisfacen las necesidades de los mismos, con la mejora de la actitud, conocimiento, habilidades y conductas.
		Abarca	2016	Es de suma importancia porque apoya la consecución de tareas y proyectos, mediante la adquisición de conocimientos, herramientas, habilidades y actitudes para cumplir con los roles laborales.
		Salas	2019	Es una herramienta clave para la administración de recursos sean estos humanos, materiales o de equipos, que apoyan la fuerza de trabajo.
		Castagnola et al,	2020	Es un proceso que posibilita al colaborador a apropiación de conocimientos, que le permiten desempeñar sus labores diarias, para optimizar el tiempo invertido en las diferentes tareas y que pueden modificar ciertos comportamientos.
Procesos operativos	PO	Torres	2015	Se refiere a la entrada de una serie de actividades que se interrelacionan bidireccionalmente para lograr los objetivos propuestos. Además, se asumen como procesos clave dentro de una empresa u organización.
		Freyre Condori	2017	Es el conjunto de operaciones y acciones a nivel administrativo que se realizan con la finalidad de procesar información para desarrollar acertadamente los procesos operativos y lograr una toma de decisiones oportuna.
		Salas	2019	Se consideran una forma de gestión compuesta de varias metodologías, que buscan la mejora del desempeño de una empresa.
		Gómez y Espín	2022	Se enmarca en el aprovechamiento de recursos, facilita la toma de decisiones, elimina actividades que no aporta valor a la empresa, optimización del tiempo y velan por la satisfacción de los clientes.
Comercialización y Distribución	CD	Dávila, Coronado, y Cerecer	2012	La comercialización se considera el conjunto de acciones y procedimientos para incluir aquellos productos o servicios que se pretende brindar al mercado. A su vez, la distribución se refiere a cómo se llevará dichos productos o servicios donde se encuentren los clientes.
		Quishpe y Valera	2016	La comercialización engloba aquellos canales para comprar y vender los productos o servicios de una empresa; mientras que la distribución se refiere a las actividades para llevar un producto hasta el cliente final.
		Salas	2019	La distribución de productos puede ejecutarse de forma exclusiva o selectiva y los canales de comercialización pueden ser digitales, mediante los cuales se llegue a la mayor parte de clientes.
		Rodríguez y Rivera	2019	Los canales de comercialización son los caminos o senderos que requieren los consumidores para adquirir un producto o servicio. Los más usuales son: mayoristas, minoristas o detallistas

Cont... Cuadro 2

Marketing Digital	MD	Viteri, Lozano y Bazaruto	2018	Se deduce como una forma de marketing que se sustenta en los medios o canales digitales para publicitar los productos o servicios. Uno de ellos, son las redes sociales que se utilizan como medios publicitarios para comercializar diferentes productos o servicios, como: Facebook, Twitter, Instagram, TikTok, YouTube, entre otros.
		Salas	2019	El uso de las redes sociales posee grandes ventajas para las empresas, pues permite una relación entre marca y seguidores, para incrementar el alcance de la comercialización y ventas de productos o servicios. Las acciones que se utilicen en estos medios involucran estrategias de marketing digital.
		Rodríguez y Sixto	2020	Es un sistema para vender y comprar servicios a un target específico que usa diferentes canales y herramientas online para conseguir mayor crecimiento, posicionamiento y difusión de la marca y de sus productos o servicios.
		Sainz	2021	Dentro del marketing digital, se habla de acciones que se enfocan en incrementar tanto la fidelización como las ventas en una empresa, por ello, las más usuales son: acciones SEO y SEM, marketing viral, uso de redes sociales, mailing y campañas por anuncios publicitarios.
Control y Evaluación	CE	Salas	2019	Se basa en medir el impacto que posee una estrategia o método implementado. Dicho proceso permite conocer y analizar si las actividades planificadas se cumplieron o en nivel de cumplimiento que tuvieron.
		Peña, Figueroa y Parrales	2021	Se cataloga como un proceso donde la empresa constata si cumplió las actividades que realizaron para ejecutarse. Se denota que la retroalimentación permite corregir aquellos aspectos que resulten erróneos.
		Álvarez, Pibaque y Morán	2022	La finalidad principal del control y evaluación radica en servir como instrumento para la toma de decisiones y en consecuencia dichas acciones serán correctivas o preventivas para cumplir con los objetivos esperados y planificados.
		Perdomo y Gaviria	2022	El principal propósito de este proceso es verificar si se cumplieron o no las metas planeadas y los resultados obtenidos.

Fuente: elaboración propia a partir de la bibliografía consultada

La aplicación de herramientas y capacidades digitales a los procesos, productos y activos mejoran la eficiencia, aumentan el valor para el cliente, gestionan el riesgo y descubrir oportunidades para generar nuevos ingresos. Se destaca que fueron considerados los aportes de Zermeño et al, (2014); García et al, (2001) y Salas (2019), los cuales se ampliaron y constructaron con aquellos criterios de otros autores para complementar el análisis, especificados en los cuadros 1 y 2.

3. Aspectos metodológicos

El presente estudio fue de carácter descriptivo puesto que analiza las

competencias gerenciales que poseen los gerentes de las mismas y cómo enfrentan los desafíos empresariales que el virus del Covid-19 contrajo consigo. Además, se sustenta bajo un enfoque prospectivo para analizar específicamente las competencias gerenciales necesarias para una transición digital idónea después de la pandemia. Se utilizó también varios métodos como: analítico-sintético que permite obtener información respecto a las variables objeto de estudio, e inductivo-deductivo para llegar a las conclusiones a partir de las premisas obtenidas.

Se consideró como población las Mipymes en la zona 3 (Tungurahua, Cotopaxi, Chimborazo y Pastaza),

que son un total de 101,868 empresas exclusivamente de las actividades de comercialización de productos de consumo masivo (INEC, 2021). La muestra seleccionada fue de 371 Mipymes que se obtuvo a partir del cálculo de la fórmula finita, la cual posee un margen de error de 5% y un nivel de

confianza de 95%.

Dentro de las exclusiones para esta investigación, se encuentra el tamaño de las empresas, porque solo se seleccionó a aquellas que corresponden a las micro, pequeñas y medianas empresas de tipo A, como se menciona en la tabla 1 (INEC, 2014).

Tabla 1
Tamaño de las empresas con nivel de ventas y colaboradores

Tamaño	Ventas	Colaboradores
Micro	Menores a \$100,000	1-9 colaboradores
Pequeñas	\$100,001 a \$1,000,000	10 a 49 colaboradores
Medianas empresas de tipo A	\$1,000,001 a \$2,000,000	50 a 99 colaboradores

Fuente: elaboración propia a partir de INEC (2014).

Por otro lado, se aplicó una encuesta como técnica de recolección de datos y un cuestionario estructurado con 54 preguntas, que incluyeron 46 preguntas en escala de Likert, 5 preguntas de opción múltiple y 3 preguntas iniciales de aspectos sociodemográficos. Además, se procedió con el análisis de fiabilidad a partir de la herramienta Alfa de Cronbach, la misma que obtuvo un resultado de 0.912, que dentro de la escala equivale a excelente y, en consecuencia, el instrumento de recolección de datos es apto para su aplicación.

Cabe indicar que, este instrumento se sustentó en los aportes de Zermeño et al, (2014) respecto a las competencias estratégicas (visión de negocio, orientación interfuncional, gestión de recursos, orientación al cliente, networking y negociación), el aporte de García et al, (2001) sobre competencias intratéticas (comunicación, coaching, trabajo en equipo, dirección de personas, delegación y liderazgo) y el

aporte de Cortez (2021) referente a las competencias de eficacia personal (proactividad, resolución de problemas, autogobierno, gestión personal, integridad y desarrollo personal). Así mismo, el aporte de Salas (2019) respecto a los tres pilares fundamentales de la transformación digital (experiencia del cliente, procesos operativos y el modelo de negocio digital).

Se utilizó la prueba de Kolmorov-Smirnov, que es una prueba de bondad de ajuste y sirve para evaluar si los datos analizados siguen o no una distribución moral, y posteriormente determinar qué herramienta estadística se usará para el siguiente análisis (Fang & Yuanyuan, 2019). A su vez, se utilizó la correlación mediante el coeficiente de Spearman, que se refiere a un análisis no paramétrico, el cual analiza aquellas preguntas con escala de Likert y verifica la relación o asociación de las variables de estudio (Roy et al, 2020). Razón por la cual, se establece las competencias gerenciales más relevantes para una

transición digital óptima de las Mipymes de Consumo Masivo en la Zona 3-Ecuador durante la post pandemia.

4. Competencias gerenciales de las Mipymes de Consumo Masivo en la Zona 3-Ecuador y transición digital

El perfil de los gerentes de las Mipymes de la zona 3 en Ecuador se caracteriza por tener un rango de edad de 20 a 39 años, que corresponde al 46.80% y entre 30 a 39 años un 63.89%; evidenciándose que las personas a cargo de las empresas analizadas son jóvenes y adultos jóvenes, que, además, poseen estudios de tercer nivel (55%). Sin embargo, mencionan que sus conocimientos sobre una transición digital óptima son prácticamente nulos, pues, nunca se han enfrentado a los desafíos que trajeron consigo el Covid-19.

Dentro de las competencias estratégicas, la visión de negocio es un aspecto esencial para la realización de su trabajo (54%) y se ve reflejado en el servicio ofertado a los clientes (60.7%) y en la atención al mismo por la capacitación recibida (64%) pero actualmente no realiza planificaciones frecuentes para apoyar su direccionar estratégica (8.9%). Donde, el 42% maneja los problemas que se presentan en su departamento con lógica y el 65.3% define varias alternativas de solución para tomar decisiones adecuadas. Además, solo un 24% utiliza sistemas tecnológicos para la gestión óptima de recursos, siendo necesario fortalecer esta área, con la finalidad de buscar la satisfacción de los clientes (49.3%.) En ese sentido, de acuerdo a Tuesta y Torrejón (2020) las dimensiones

analizadas de las competencias estratégicas lograron resultados regulares y buenos, pero resaltan específicamente la toma de decisiones, el manejo de problemas, la supervisión y control de todas las actividades e inconvenientes que susciten por el desempeño de las mismas.

Dentro de las competencias intratégicas analizadas, se destaca el desarrollo de relaciones con proveedores y clientes para promover el aprovechamiento de oportunidades de negocios (51.3%) y la integración de redes de cooperación para ampliar las líneas de negocio (44.7%). A su vez, la negociación se convierte en pilar fundamenta para alcanzar dichos acuerdos (56.7%), razón por la cual, reciben capacitaciones sobre técnicas específicas (51.3%) para el manejo de clientes y proveedores. Para Santa-Cruz (2017), las principales carencias en competencias intratégicas se enfocan en la capacidad para la planificación, solución de problemas, en asumir de manera asertiva las críticas y en la participación de equipo.

Adicionalmente, en este tipo de competencias se incluyen la comunicación, específicamente en medios tradicionales y digitales. En ese sentido, las mipymes realiza un seguimiento parcial de los mensajes e información que se comparte en los medios digitales (62.7%), considerándose necesario que se establezcan parámetros para la atención al cliente, por ejemplo en las redes sociales y emails. En este contexto, en la investigación de López, et al. (2018) difiere de este criterio, puesto que para el 82% de las Pymes del Ecuador accede a Internet, pero su uso se limita a enviar correos y tareas administrativas, y solo las grandes empresas que poseen más

recursos o equipos responsables de la comunicación que aprovechan las redes sociales con verdaderas campañas publicitarias.

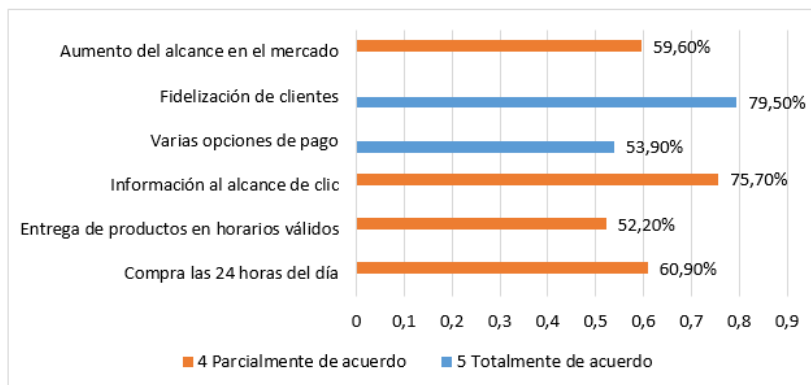
A su vez, la motivación es clave para un buen desempeño laboral (67.3%), razón por la cual, implementa, delega funciones a su personal y la toma decisiones para enfrentar diferentes escenarios o eventos (48%) y se apoya en la capacitación en diferentes áreas (61.35%). También, los gerentes manifiestan que el trabajo en equipo es esencial para el cumplimiento de los objetivos (54.7%), considerándose esencial la definición de los lineamientos para cumplirlos (33.3%); así como, las responsabilidades de los mismos (57.3%). De acuerdo a Tuesta y Torrejón (2020) las tres dimensiones analizadas lograron resultados regulares y buenos, donde resaltan específicamente la toma de decisiones, la supervisión y control; resultados que coinciden con los de esta investigación, los cuales son de gran relevancia en un periodo difícil como lo la pospandemia.

En las competencias de eficacia

personal se evidencia que los gerentes tomaron la iniciativa para enfrentar la situación de cambio que afectó sus actividades, como lo fue el Covid-19 (45.3%). Sin embargo, solo un 34.7% busca opciones viables para ser competitivo en el mercado actual, a pesar de que un 26.7% está realmente comprometido con las empresas; por ello, es necesario que se capaciten en áreas administrativas, de desarrollo profesional y personal para garantizar una óptima toma de decisión y transición digital después de la pandemia. No obstante, los autores Fernández et al, (2021) agregan que, los desafíos a los cuales se enfrentan las empresas, ponen a prueba su capacidad de retener talentos, donde la reducción de costos y la rotación del personal influyen en la fuga de los mismos.

Durante la pandemia, un 57.1% optó por la creación de fanpages en diferentes redes sociales, como Facebook, Instagram y TikTok; pero solo un 19.7% creó un catálogo electrónico, un 14.6% tuvo un sitio web y un 8.6% se apoyó en una tienda virtual (gráfico 1).

Gráfico 1
Ventajas de una transición digital



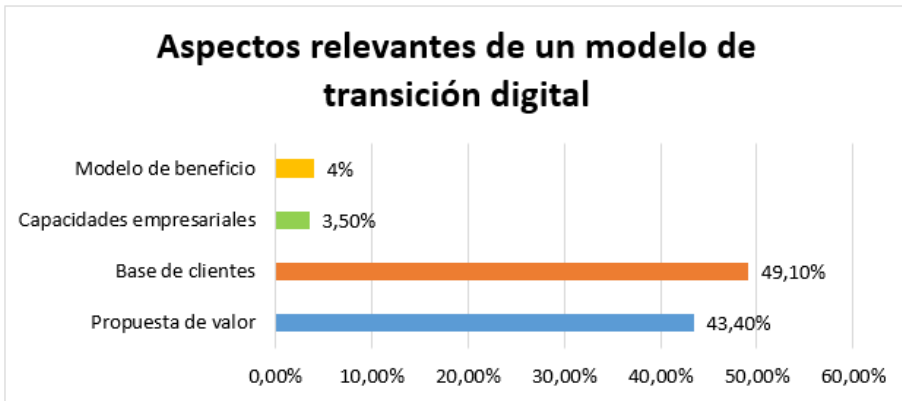
Fuente: elaboración propia (2022).

En ese sentido, las mipymes ajustaron estrategias para enfrentar el Covid-19, pero la mayoría de los gerentes desconocían como incorporar estas tendencias tecnológicas en sus actividades económicas diarias. Aseveración que comparte el autor Bote (2021), puesto que las redes sociales se convierten en una de las herramientas más indispensables para el crecimiento empresarial durante la pandemia y posterior a ella, incluidas las plataformas e-commerce y las tiendas virtuales.

Los gerentes manifiestan que

durante la pandemia implementaron algunos modelos para garantizar una transición exitosa enfocados en los clientes y en la propuesta de valor; y posterior a este periodo se han esforzado por incluir una ventaja diferenciadora y competitiva para consolidarse en el mercado local (gráfico 2). Donde, las competencias que cada uno de ellos poseen fueron clave para la toma de decisiones referente a estos aspectos, que involucran las áreas de planificación y administración de las mismas, como lo menciona Conde y Ganuza (2022).

Gráfico 2
Ventajas de una transición digital



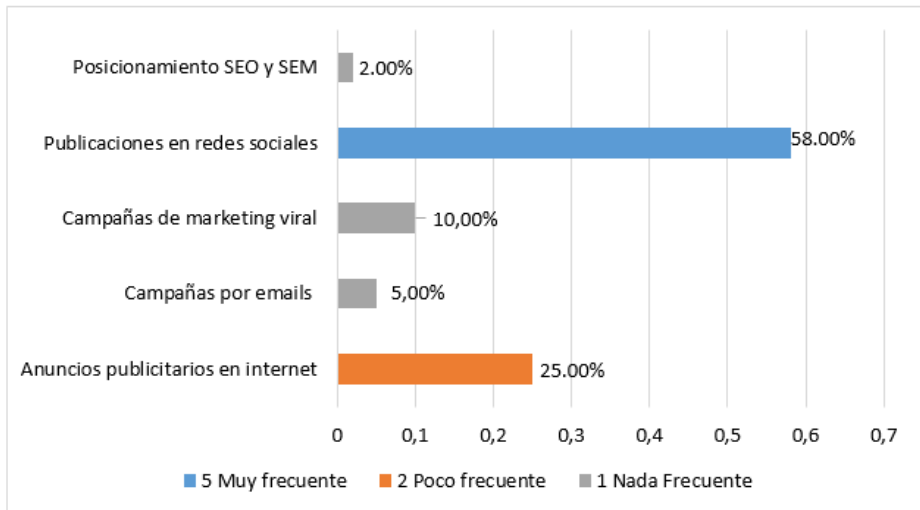
Fuente: elaboración propia (2022).

Para ejecutarse una transición digital óptima, es necesario implementar acciones de marketing digital, por ello, después de la pandemia las mipymes utilizaron las publicaciones en redes sociales (58%) para captar clientes

potenciales, fidelizar los clientes actuales, ampliar los canales de venta, posicionarse nuevamente en el mercado y retomar el nivel de rentabilidad previo a la pandemia (gráfico 3).

Gráfico 3

Acciones de marketing digital después de pandemia



Fuente: elaboración propia (2022).

En ese sentido, para Peña et al, (2022) manifiesta que las acciones de marketing durante este periodo complejo de adaptación a nuevas condiciones comerciales se enmarcaron en el uso de redes sociales y aplicaciones de delivery o de entrega a domicilio, donde las campañas o anuncios publicitarios tomaron gran relevancia por las medidas de confinamiento y posterior a este periodo, es un eje fundamental para apoyar el crecimiento económico de las empresas.

En este contexto, el 89% las mipymes consideran que capacitarse para la mejora de sus competencias gerenciales permiten una transición digital óptima en tiempos de Covid-19, pero solo un 56.70% de ellas ha realizado capacitaciones o seminarios después de la pandemia para desarrollar sus habilidades y actualizar

sus conocimientos. Sin embargo, en referencia a Fernández et al, (2021) las competencias gerenciales que más valoran las nuevas generaciones en sus jefes o personal directivo son: comunicación efectiva, colaboración, desarrollo personal, confianza y generación de resultados. Por lo cual, es necesario que los gerentes implementen un plan de capacitación no solo para ellos mismos, sino también, para el personal directivo y operativo, puesto que, todos contribuyen en el logro de los objetivos empresariales.

5. Análisis estadístico de las competencias gerenciales más destacadas de las Mipymes después de la pandemia

En primera instancia, para establecer qué herramienta es la más

idónea para el análisis estadístico se optó la por prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov, puesto que posee una muestra mayor a 50 elementos. La regla de decisión se enmarca en la siguiente escala, como lo manifiesta Pedrosa, et al. (2015) para verificar la utilización de pruebas “paramétricas” o “no paramétricas”:

Además, se plantearon las hipótesis para verificar la normalidad de los datos en este proyecto de investigación:

- **H0=** Las competencias gerenciales analizadas para una transición digital óptima de las Mipymes de Consumo Masivo en la Zona 3-Ecuador durante la post pandemia

presentan normalidad en sus datos procesados.

- **H1=** Las competencias gerenciales analizadas para una transición digital óptima de las Mipymes de Consumo Masivo en la Zona 3-Ecuador durante la post pandemia no presentan normalidad en sus datos procesados.

En la tabla 2, se evidencia el análisis por la herramienta de Kolmogorov-Smirnov, dicho test evalúa la existencia de normalidad en los datos y en caso de ser menor a 0.05 no existe normalidad. Razón por la cual, se aplicarán estadísticos “no paramétricos”, en este caso el estadístico de Correlación de Spearman.

Tabla 2
Prueba de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
COMPETENCIAS GERENCIALES	,218	371	,000	,878	371	,000
TRANSICIÓN DIGITAL	,263	371	,000	,838	371	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: elaboración propia (2022).

En ese sentido, a partir de la literatura encontrada, se plantearon las hipótesis de este proyecto de investigación:

- **H0=** Las competencias gerenciales no influyen en una transición digital óptima de las Mipymes de Consumo Masivo en la Zona 3-Ecuador durante la post pandemia.
- **H1=** Las competencias gerenciales influyen en una transición digital óptima de las Mipymes de Consumo Masivo en la Zona 3-Ecuador durante la post pandemia.

En la tabla 3, se especifica que las dos variables de estudio, tanto las competencias gerenciales, como la transición digital poseen una correlación de 0.922 con una significancia bilateral de 0.000; lo cual, denota que existe una relación o influencia entre ellas. Por consiguiente, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, la cual menciona que las competencias gerenciales influyen en una transición digital óptima de las Mipymes de Consumo Masivo en la Zona 3-Ecuador durante la post pandemia.

Tabla 3
Correlación de Rho de Spearman por variables

		COMPETENCIAS GERENCIALES	TRANSICIÓN DIGITAL
Rho de Spearman	COMPETENCIAS GERENCIALES	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,922**
		N	371
	TRANSICIÓN DIGITAL	Coefficiente de correlación	,922**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	371

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: elaboración propia (2022).

Para establecer las competencias gerenciales más relevantes para una transición digital óptima de las Mipymes de Consumo Masivo en la Zona 3-Ecuador durante la pospandemia, se realizó un análisis de correlación de Spearman, donde, en primera instancia, se codificó cada una de las competencias de la de acuerdo a la revisión teórica previa: Capacitación (C), Procesos operativos (CS), Comercialización y Distribución (CD), Marketing Digital (MD), Control y Evaluación (CE), Competencias Estratégicas (CES), Competencias Intratégicas (CI) y Competencias de Eficiencia Personal (CEP).

De acuerdo al análisis de correlación de Spearman realizado en la presente investigación (tabla 4), se evidenció que las competencias de eficiencia personal se relacionan de forma directa con aspectos de comercialización y distribución (0.987), puesto que la resolución de problemas en los procesos de compra y venta de productos de consumo masivo es frecuente, donde es necesario el manejo óptimo de estos. Además, la proactividad es de vital importancia para enfrentar las situaciones tanto de cambio, como de competitividad.

Tabla 4
Correlación de Spearman

	C	CS	CD	MD	CE	CES	CI	CEP
C	Correlación de Spearman	1	,807**	,761**	,868**	,781	,744**	,856
	Sig. (bilateral)		,000	,000	,001	,000	,000	,000
	N	371	371	371	371	371	371	371
CS	Correlación de Spearman	,807**	1	,725**	,836**	,977	,763**	,753
	Sig. (bilateral)	,000		,001	,000	,000	,000	,000
	N	371	371	371	371	371	371	371
CD	Correlación de Spearman	,761**	,725**	1	,606**	,696	,777**	,833
	Sig. (bilateral)	,000	,001		,000	,000	,000	,000
	N	371	371	371	371	371	371	371

Cont... Tabla 4

MD	Correlación de Spearman	,868**	,836**	,606**	1	,715*	,878**	,778	,578**
	Sig. (bilateral)	,001	,000	,000		,000	,001	,000	,000
	N	371	371	371	371	371	371	371	371
CE	Correlación de Spearman	,781	,977	,696	,715*	1	,706*	,856	,917**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000		,001	,000	,000
	N	371	371	371	371	371	371	371	371
CES	Correlación de Spearman	,744**	,763**	,777**	,878**	,706*	1	,833	,987**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,001	,001		,000	,000
	N	371	371	371	371	371	371	371	371
CI	Correlación de Spearman	,854**	,753**	,833**	,778**	,856*	,833	1	,961
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,001	,001	,000		,000
	N	371	371	371	371	371	371	371	371
CEP	Correlación de Spearman	,732**	,953**	,987**	,578**	,917*	,987**	,961	1
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,001	,001	,000	,000	
	N	371	371	371	371	371	371	371	371

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: elaboración propia (2022).

La tabla 4, destaca las competencias de eficiencia personal y estratégicas (0.987), al relacionarse la visión de negocio que poseen los gerentes y la iniciativa de los mismos frente a la gestión adecuada de los recursos, donde su principal objetivo es procurar una experiencia al cliente de calidad.

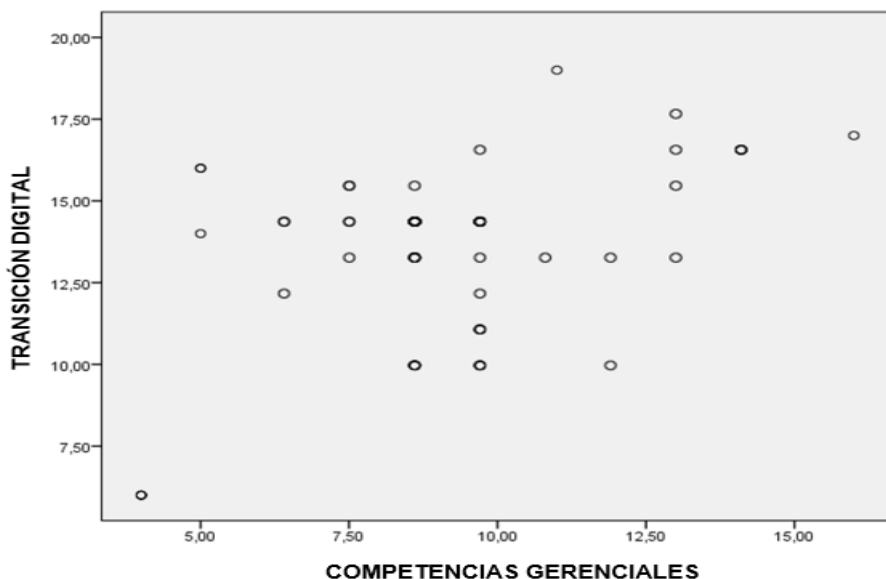
Por otro lado, se destacan aspectos de control y evaluación con aquellos técnicos y de soporte (0.977), puesto que, a nivel tecnológico, es necesario un seguimiento frecuente para garantizar el funcionamiento adecuado de las diferentes estrategias implementadas; resultados que coinciden con los de Tuesta y Torrejón (2020), puesto que destacan los aspectos de control y evaluación con aquellos técnicos y de

soporte para una eficiente transición digital durante la pospandemia.

A su vez, se denotan las competencias de eficiencia personal e intratécnicas (0.987), donde el liderazgo permite una dirección adecuada del personal. Además, el trabajo en equipo permite el logro de los objetivos empresariales, siendo necesario la delegación de funciones para generar un ambiente de confianza.

En el gráfico 4, se evidencia que las competencias gerenciales analizadas en la presente investigación, presentan un alto grado de influencia en una transición digital óptima, pues apoyan en la gestión eficiente de las empresas, permitiendo afrontar escenarios difíciles como el Covid-19 y tomar las mejores decisiones.

Gráfico 4
Gráfico de dispersión



Fuente: elaboración propia

En consecuencia, en la presente investigación se evidenció que en las Mipymes de Consumo Masivo en la Zona 3-Ecuador requieren acciones para la mejora de una planificación estratégica y capacitación en diferentes áreas, que permiten una toma de decisiones adecuada.

6. Conclusiones

Las competencias gerenciales se convierten en un pilar fundamental para una transición digital oportuna, puesto que apoya en la mejora de la preparación y conocimientos que poseen tanto el personal directivo como el operativo. Además, ayuda a enfrentar los diferentes

eventos negativos o circunstancias externas ajenas a las empresas, como el Covid-19. Este virus desencadenó en una serie de amenazas para las Mipymes. En ese sentido, durante la pospandemia, la transformación digital ha tomado gran relevancia para una gestión óptima en tiempos difíciles.

En esta investigación se evidenció que las competencias gerenciales influyen en una transición digital óptima de las Mipymes de Consumo Masivo en la Zona 3-Ecuador durante la pospandemia. Por consiguiente, se denota que los gerentes requieren capacitaciones frecuentes, seminarios, cursos y otros relacionados, para garantizar su preparación y toma de

decisiones óptima.

Dentro de las competencias de mayor relevancia e influencia para la transición digital fueron: aquellas competencias de eficiencia personal y aspectos de comercialización y distribución, puesto que la resolución de problemas en los procesos de compra y venta de productos de consumo masivo es frecuente, donde es necesario el manejo óptimo de estos. Seguido de, las competencias de eficiencia personal y estratégicas, que se refieren a la visión de negocio que poseen los gerentes y la iniciativa de los mismos; así mismo, resaltan aquellos aspectos de control y evaluación, con aquellos técnicos y de soporte de todas las herramientas tecnológicas que se utilicen en los procesos internos y de atención al cliente.

Referencias bibliográficas

- Abarca, Y. (2016). Procesos de capacitación ayudados por TIC en el ámbito laboral. *Revista de Lenguas Modernas*, 25, 343-354. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/rlm/article/view/27710>
- Álvarez, A., Pibaque, M., & Morán, J. (2022). Los Procesos del Control en la Gestión de Riesgo Empresarial. *Polo del Conocimiento*. <https://www.polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/3611/html>
- Badillo, L. (2016). Motivaciones y actividades empresariales de los emprendedores en Tungurahua. *Revista de Coyuntura*, 3, 12-15. Obtenido de <https://fca.uta.edu.ec/v3.2/servicios/observatorio/revistas/revista3.pdf>
- Becerra, M., & Campos, F. (2012). *El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de recursos humanos*. [Tesis de Psicología. Santiago de Chile, Chile: Universidad de Chile]. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/116913>
- Bote, S. (2021). Social networks and business development, in the context of COVID-19. *Reicomunicar*, 4(7). <https://doi.org/10.46296/rc.v4i7.edespijun.0027>
- Camacaro, M. (2017). Competencias gerenciales para la gestión de empresas manufactureras del Municipio Libertador del estado Mérida-Venezuela. *Actualidad Contable Faces*, 20(34). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25749951003>
- Cardona, P. (1999). En busca de las competencias directivas. *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*, 3(2), 84-89. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2772529>
- Castagnola, V., Castagnola, G., & Castagnola, A. (2020). La capacitación y su relación con el desempeño laboral en un hospital infantil publico de Perú. *Journal of business and entrepreneurial studies: JBES*, 80-89. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7887983>
- Chávez, L., & Arias, W. (2018). Importancia de las competencias directivas desde la percepción de los empresarios arequipeños. *Contabilidad y Negocios*, 13(26), 109-128. <https://doi.org/10.18800/contabilidad.201802.0>
- Conde, J., & Ganuza, J. (2022). Economía Digital en Tiempos de Pandemia . *Estudios sobre la Economía Española*, 1-33.
- Cortez, L. (2021). Competencias directivas y confianza en una empresa privada de servicios. *Industrial Data*, 24(1). <http://dx.doi.org/10.15381/idata.v24i1.17700>

- Czaja, SJ, Schulz, R., Lee, CC y Belle, SH (2003). Una metodología para describir y descomponer intervenciones psicosociales y conductuales complejas. *Psicología y envejecimiento*, 18(3), 385.
- Dávila, M., Coronado, J., & Cerecer, B. (2012). Las dimensiones de la calidad del servicio en el proceso de distribución y comercialización de energía eléctrica. *Contaduría y Administración*, 57(3), 175-195. <http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0186-10422012000300008&script=sci-abstract>
- Devis, E., Cantero, F., & Fonseca, A. (2017). La competencia estratégica y cultural en el aprendizaje de la entonación de (des)cortesía del español por parte de brasileños. *Delta*, 1-20.
- Fang, F., & Yuanyuan, C. (2019). A new approach for credit scoring by directly maximizing the Kolmogorov–Smirnov statistic. *Computational Statistics & Data Analysis*, 133, 180-194. <https://doi.org/10.1590/0102-445045043989577429>
- Fernández, D., Pino, J., Tuano, E., & Vilca, K. (2021). *Competencias Gerenciales más Valoradas por los Millennials*. [Tesis de Maestría en Administración Estratégica de Empresas otorgado por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú Escuela de Posgrado].
- Freyre, K., & Condori, B. (2017). *Relación de la metodología 5S y los procesos operativos del almacén de distribuidoras en Lima Metropolitana*. [Universidad San Ignacio de Loyola].
- García, M., Grilló, A., & Morte, T. (2021). The adaptation of companies to the COVID reality: a systematic review. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(21), 202. doi:<https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.04>
- Gassner, L. (2021). Kennzeichnung (en) des Growth Hackings. In *Growth Hacking—konsequent umsetzen* (pp. 5-44). Springer Gabler, Wiesbaden.
- Gómez, R. D., & Espín, R. D. (2022). Optimización de los procesos operativos de la empresa Promacero de la ciudad de Pelileo, mediante la aplicación de la metodología 5's. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(2), 1241-12. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.1949
- Hollebeek, L. D., & Macky, K. (2019). El papel del marketing de contenido digital en el fomento del compromiso, la confianza y el valor del consumidor: marco, proposiciones fundamentales e implicaciones's Role in Fostering Consumer Engagement, Trust, and Value: Framework, Fundamental Propositions, and Implications. *Journal of Interactive Marketing*, 45, 27-41.
- INEC. (2014). *Directorio de Empresas y Establecimientos*. <https://cutt.ly/0Qp18VX>
- INEC. (2021). *Directorio de empresas 2019*. <http://redatam.inec.gob.ec/>
- Kuong, J., & Apaza, J. (2019). *Las competencias intratégicas y su relación con la productividad de los colaboradores en la empresa de seguridad S.O.S. Security Arequipa 2018*. [Universidad Tecnológica del Perú. Arequipa, Perú]. <https://repositorio.utp.edu.pe/handle/20.500.12867/2282?show=full>
- 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://doi.org/10.16967/rpe.v4n1a1>
- López, J. F. C. (2009). Del marketing transaccional al marketing relacional. *Entramado*, 5(1), 6-17. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265420457002>
- López, O., Beltrán, C., Morales, R., & Caveró, O. (2018). Digital marketing strategy through social networks in the context of Ecuadorian SMES. *CienciaMérica*. <http://cienciamerica.uti.edu.ec/openjournal/index.php/uti/article/view/167/209>
- Lora, H., Castilla, S., & Góez, M. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 15(1), 83 – 94. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n1.6291>
- Hernández, M., & Gómora, J. (2015). Model of managerial skills in global scenarios for higher education institutions. *RIDE revista iberoamericana para la investigación y el desarrollo educativo*, 6(12), 321 - 333. doi: <https://doi.org/10.23913/ride.v6i12.212>
- Mazerant, K., Willemsen, L. M., Neijens, P. C., & van Noort, G. (2021). Spot-on creativity: Creativity biases and their differential effects on consumer responses in (non-) real-time marketing. *Journal of Interactive Marketing*, 53, 15-31..
- Naranjo, R. (2015). Habilidades gerenciales del líder en las medianas empresas de la región caribe colombiana. *Revista Pensamiento & Gestión*, 25-36. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4736090>
- Pedrosa, I., Juarros, J., Robles, A., Basteiro, J., & García, E. (2015). Pruebas de bondad de ajuste en distribuciones simétricas, ¿qué estadístico utilizar? *Univ. Psychol.*, 14(1), 245-254. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy13-5.pbad>
- Peña, C., Cardona, G., & Lozano, L. (2022). El uso del marketing digital como estrategia para mitigar el impacto ocasionado por la pandemia Covid-19 en el sector gastronómico en Colombia. [Tesis en Mercadeo Estratégico. Bogotá, Colombia: Universidad Piloto de Colombia]. <http://repository.unipiloto.edu.co/handle/20.500.12277/11440>
- Peña, D., Figueroa, M., & Parrales, J. (2021). El Desarrollo Organizacional Como Apoyo al Sistema Empresarial. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 1201-1217. <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/2548/0>
- Perdomo, P., & Gaviria, C. (2022). Method for the assessment of a feedback control strategy on the power grasp functionality with a prosthetic robotic hand. *Tecnura*, 26(71), 80-95. <https://doi.org/10.14483/22487638.17042>
- Portillo, M. (2017). Educación por habilidades: Perspectivas y retos para el sistema educativo. *Revista Educación*, 41(2), 2215-2644. doi: <http://dx.doi.org/10.15517/revedu.v41i2.21719>
- Quishpe, J., & Valera, M. (2016). Elaboración de un plan de estrategias para la comercialización y distribución de la Averrhoa Carambola en la ciudad de Jaén. [Universidad Señor de Sipán]. <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/2292?show=full>
- Rodríguez, C., & Rivera, A. (2019). Plan de Negocios para la comercialización y distribución de

- camisetas y camisetas de tirantes en la ciudad de Bogotá. [Tesis de emprendimiento. Bogotá, Colombia: Universidad Católica de Colombia]. <https://repository.ucatolica.edu.co/handle/10983/24021?locale=es>
- Rodríguez, P., & Sixto, J. (2020). Use of influencers in the Spanish tourism companies' digital marketing. *Cuadernos.Info*(52), 1-23. <https://revistaschilenas.uchile.cl/handle/2250/180341>
- Roy, I., Rivas, R., Pérez, M., & Palacios, L. (2020). Correlación: no toda correlación implica causalidad. *Revista Alergia México*, 66(3), 56-71. doi: <https://doi.org/10.29262/ram.v66i3.651>
- Sainz, J. (2021). *El plan de marketing digital en la práctica*. (4ta ed.). Madrid: ESIC Editorial.
- Salas, C. (2019). Variables críticas para el éxito en el proceso de adopción de tecnología en el marco de la transformación digital. *Revista UIGV* 70, 596-519. <https://cutt.ly/0E2p1CT>
- Sampedro, C., Palma, D., Machuca, S., & Arrobo, E. (2021). Transformación digital de la comercialización en las pequeñas y medianas empresas a través de redes sociales. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(3), 484-490. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v13n3/2218-3620-rus-13-03-484.pdf>
- Santa-Cruz, A. (2017). Análisis de las competencias gerenciales de los jefes de establecimientos del primer nivel de atención de salud. *GERESA Lambayeque*, 3(1). <https://rem.hrlamb.gob.pe/index.php/REM/article/view/76>
- Tisdell, C. (2020). Economic, social and political issues raised by the COVID-19 pandemic. *Economic analysis and policy*, 68, 17-28. doi: <https://doi.org/10.1016/j.eap.2020.08.002>
- Torres, L. (2015). Estandarización de procesos operativos para la empresa Compra Precisa. Universidad del Valle. <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/handle/10893/16296>
- Tuesta, S., & Torrejón, Y. (2020). Competencias gerenciales y desempeño de la gestión de jefes, Red de Salud Chachapoyas, 2020. *Pakamuros*, 9(4), 184-195. <https://doi.org/10.37787/pakamuros-unj.v9i4.247>
- Urzúa, S., & Puentes, E. (2010). La evidencia del impacto de los programas de capacitación en el desempeño en el mercado laboral. *Banco Interamericano de Desarrollo*, 1-57. <https://cutt.ly/5Lo2SwQ>
- Viteri, F., Lozano, L., & Bazurto, A. (2018). Importancia de las Técnicas del Marketing Digital. *RECIMUNDO: Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento*(2), 764-783. <https://www.recimundo.com/index.php/es/article/view/161>
- Zermeño, L., Armenteros, M., Sologaitoa, A., & Villanueva, Y. (2014). Competencias directivas: su identificación para instituciones de educación superior. *Revista Global de Negocios*, 2(4), 25-42. <https://ssrn.com/abstract=2498601>
- Zhu, X., & Liu, K. (2020). A systematic review and future directions of the sharing economy: business models, operational insights and environment-based utilities. *Journal of Cleaner Production*, 125209. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.125209>