



ANIVERSARIO

# Revista Venezolana de Gerencia





# Habilidades gerenciales de empresarios pymes de la ciudad de Medellín, Colombia

Suaza Arcila, Jorge Oliverio\*

## Resumen

Las habilidades gerenciales se obtienen a partir del conocimiento adquirido desde la educación formal en las universidades. Estas Instituciones trabajan por el desarrollo del ser, hacer y conocer, siendo estas competencias clave en los procesos de formación de individuos que se gestan en estos espacios académicos. Particularmente, en la ciudad de Medellín-Colombia, específicamente en un sector denominado “El hueco”, existen personas que sin haber concluido la educación primaria, y muchos menos disponer de estudios técnicos y universitarios en el área gerencial, se convierten en empresarios catalogados de exitosos. Reúnen experiencias que le soportan el quehacer diario en empresas de la localidad. En función de ello, se torna interesante analizar las habilidades gerenciales de los emprendedores de esta región, particularmente los que lideran pequeñas y medianas empresas. Desde el plano metodológico, se realizó un trabajo de campo, cuantitativo, se encuestaron 120 empresarios de un total aproximado de 400. Se aplicó un cuestionario de preguntas cerradas técnicamente elaboradas y tabuladas para sintetizar la información. Los resultados indican que cada empresario maneja competencias y habilidades esenciales a nivel estratégico y de áreas funcionales clave de las empresas, estas las consolidan desde su quehacer cotidiano. Desde su experiencia gestionan las ventas, proyectando y manejando sus ingresos, y velando de que sus actividades sean rentables, es decir que se administren de manera eficiente. No aplican procedimientos, ni técnicas especializadas en la realización de sus operaciones administrativas (cálculos de precios de ventas y de costos), manejando concepciones tradicionales levantadas desde la experiencia en el quehacer empresarial. Se concluye que: 1) los empresarios pymes definen su propia estrategia de competitividad y se focalizan en la fijación de precios, 2) poseen conocimientos empíricos en la administración de las finanzas y los aspectos contables relativos a costos, 3) gestionan inventarios y costos asociados y, 4) aplican lógica matemática en el establecimiento de sus precios de venta.

**Palabras clave:** Habilidades gerenciales; mipymes; punto de equilibrio; estrategia de competitividad.

**Recibido:** 14.01.21

**Aceptado:** 29.03.21

\* Artículo tomado la tesis doctoral, denominada, “Caracterización de empresarios mipymes del hueco (Medellín-colombia), en el gerenciamiento de los costos y precios de venta, para promover su uso a futuros emprendedores”.

\*\* Docente del Programa de Contaduría Pública de la Corporación Universitaria Americana-Sede Medellín - Colombia. Contador Público, Especialista en Alta Gerencia, Magister en Administración [financiera](#). [Doctor](#) en Administración Gerencial de la Universidad Benito Juárez de México. E-mail: [josuaza@americana.edu.co](mailto:josuaza@americana.edu.co) , <https://orcid.org/0000-0001-6712-3716>

# Management skills of SME entrepreneurs from the city of Medellín, Colombia

## Abstract

Management skills are obtained from the knowledge acquired from formal education in universities. These Institutions work for the development of being, doing and knowing, these being key competences in the training processes of individuals that are developed in these academic spaces. Particularly, in the city of Medellín-Colombia, specifically in a sector called "The hole", there are people who, without having completed primary education, and much less have technical and university studies in the management area, become entrepreneurs classified as successful. They gather experiences that support the daily work in local companies. Based on this, it becomes interesting to analyze the managerial skills of entrepreneurs in this region, particularly those who lead small and medium-sized companies. From the methodological point of view, a quantitative field work was carried out, 120 entrepreneurs were surveyed out of an approximate total of 400. A questionnaire of closed questions technically elaborated and tabulated was applied to synthesize the information. The results indicate that each entrepreneur manages essential competencies and skills at the strategic level and in key functional areas of the companies, which they consolidate from their daily work. From their experience they manage sales, projecting and managing their income, and ensuring that their activities are profitable, that is, that they are managed efficiently. They do not apply procedures or specialized techniques in carrying out their administrative operations (calculations of sales prices and costs), handling traditional conceptions raised from experience in business activities. It is concluded that: 1) SME entrepreneurs define their own competitiveness strategy and focus on pricing, 2) have empirical knowledge in financial management and accounting aspects related to costs, 3) manage inventories and associated costs and, 4) apply mathematical logic in the establishment of their sales prices

**Keywords:** Management skill; SMEs; breakeven point; competitiveness strategy

## 1. Introducción

Las pequeñas y medianas empresas han sido generadoras de empleos sustentables y de calidad a nivel mundial (Carranco, 2017; Prieto et al, 2017) y motor para el crecimiento de las naciones del mundo (Carranco; 2017) contribuyendo a potenciar los indicadores macroeconómicos de los países. También trabajan por la

generación de bienes y servicios para la satisfacción de las necesidades básicas de la población, representando un factor determinante para el crecimiento económico (Carranco, 2017; Prieto, Hernández y Chumaceiro, 2009). Por ello, su estudio siempre será necesario; más aún cuando se aborda desde la perspectiva de sus emprendedores o líderes gerentes.

Las pymes mueven la economía

de los países y según plantea la Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL] (2015), el 99% de las empresas en Latinoamérica son pequeñas o medianas y generan el 67% del empleo en la región. Particularmente en el caso de Colombia, tiene una economía que crece de una forma estable, mostrando un crecimiento lento, pero con poca volatilidad (Zuleta-Báez, Becerra y Hofstetter, 2020), es un país que ha evidenciado avances en sus indicadores de desarrollo en los últimos años, fomenta desde las pequeñas y medianas empresas empleos sustentables que aportan a la consolidación de indicadores macroeconómicos del país.

En épocas recientes, caracterizadas por una pandemia, las empresas se han visto afectadas por la situación mundial; más aún las pymes, cuyo soporte económico y empresarial ha sido susceptible a las fluctuaciones del contexto. Esto hace que deban trabajar y esforzarse mayormente por superar los desequilibrios generados en estos entornos recesivos, y proyectar estrategias y metodologías de trabajo que redunden en el bienestar económico de sus negocios.

En este sentido, se plantea en esta investigación estudiar un grupo de pymes colombianas, ubicadas en una ciudad que ha dado muestras de desarrollo y crecimiento empresarial como lo es Medellín, particularmente las ubicadas en la localidad denominada “El Hueco”, donde se gestan micro, pequeñas y

medianas empresas para potenciar la realización de oficios y trabajos para la satisfacción de necesidades esenciales. Estas empresas a pesar de lidiar con debilidades y obstáculos que le permitan lograr niveles de competitividad en términos de crecimiento, realizan día a día su mayor esfuerzo para mantenerse activas.

Las pymes de la localidad de El Hueco, son unidades de negocios que de la mano de personas nativas de la comunidad, desarrollan actividades que proyectan desde la rentabilidad y sustentabilidad organizacional, velando por la protección de recursos económicos, sociales y ambientales. Estas pymes vieron afectadas sus ventas producto de la situación mundial atravesada por la pandemia, por lo que sus líderes direccionaron estrategias desde sus habilidades gerenciales para la potenciación de sus ventas y la racionalización de sus recursos y egresos o costos, buscando la eficiencia máxima en sus operaciones de producción.

Por tal motivo este trabajo investigativo se centra en determinar las habilidades gerenciales de empresarios mipyme del sector El hueco<sup>1</sup> (Medellín-Colombia), que con solo disponer de educación a nivel básica primaria, se han convertido en empresarios exitosos, la idea es responder a la interrogante: ¿Cuáles son las habilidades gerenciales utilizadas por estos empresarios para ser exitosos?, develar donde está su secreto se torna de interés en la investigación, es decir de qué manera definen y

---

1 Sector comercial de la ciudad de Medellín- Colombia. Provenientes de Municipios el Carmen, Marinilla, Santuario y Granada. Sector generador de empleo para la ciudad de Medellín.

direccionan estrategias novedosas e innovadoras y metodologías de trabajo para llegar al éxito sostenido de sus negocios.

En función de ello, se desagregan las habilidades gerenciales, enfatizando las relativas al sostenimiento de las empresas desde la perspectiva de las finanzas organizacionales, área con mayor dominio y dirección según sus planteamientos y ante la poca formación académico-administrativa que poseen. Así aspectos o temas que ellos desde su cotidianidad manejan están asociados con: Precios-costos y cálculo del punto de equilibrio, siendo estos elementos básicos sobre los cuales toman decisiones (relación ingresos – costos – beneficios)

Se diseñó un instrumento de recolección de información tipo cuestionario contentivo de preguntas cerradas, técnicamente elaboradas por especialistas en el área financiera y contable que fue aplicado a 120 empresarios de la zona. Bajo una investigación cuantitativa con alcance descriptivo, y de campo, fueron visitadas pequeñas y medianas empresas del sector “El Hueco” (Medellín-Colombia). Como técnica de recolección de datos se utilizó la observación y la encuesta y como instrumento el cuestionario de preguntas. Para ello se adoptó la escala de medición de Likert.

## **2. Habilidades gerenciales: consideraciones teóricas**

Las habilidades gerenciales, son esenciales en las organizaciones. Son los individuos con competencias específicas y generales quienes direccionan los negocios a un éxito potencial y sostenido, ellos actúan como líderes de las unidades de negocios (empresas)

al definir objetivos y trabajar por su ejecución en el marco del desarrollo de un conjunto de estrategias como acciones para poner en marcha y sostener de manera sustentable las actividades que desarrollan. Las habilidades gerenciales reflejan actitudes de liderazgo (Cassab y Mayorca, 2018)

Para Whetten y Cameron (2011) citado por Reyes (2016), las habilidades gerenciales representan el vehículo mediante el cual la estrategia y la práctica de la administración, las herramientas y las técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo trabajan para producir resultados eficaces dentro de administración de las organizaciones, por ello, cada líder gerente deben disponer de estas capacidades de manera que pueda afrontar los problemas que se suscitan y conducir a las empresas por el camino del éxito.

Las habilidades gerenciales, están estrechamente relacionadas con el perfil de los emprendedores, representando actitudes y conductas que dan lugar a un determinado perfil personal orientado hacia la autoconfianza, la creatividad, la capacidad de innovación, el sentido de responsabilidad y el manejo del riesgo (Ovalles-Toledo et al, 2018)

Según Longenecker et al, (2009), las habilidades adquiridas por los gerentes de las empresas expresan conocimientos, destrezas, comportamientos y aptitudes necesarias para ser eficiente en una amplia gama de labores, es decir, que quien ejerce funciones de gerencia debe disponer de competencias clave para dirigir una gestión empresarial eficiente y competitiva.

Las habilidades gerenciales se consideran capacidades aprendidas que permiten emplear conocimientos de manera creativa, innovadora y eficiente

en el lugar de trabajo o donde la persona se desempeña orientando esfuerzos hacia la resolución de problemas o situaciones que se presenten. Representan elementos particulares de la personalidad de un individuo, que permiten la ejecución de tareas y determinan el desarrollo de actividades y responsabilidades (Olaz, 2011).

Las habilidades gerenciales están unidas a factores simbólicos como habilidades de comunicación, capacidad de adaptación, receptividad a los ambientes exteriores, fuertes habilidades técnicas, manejo del estrés, capacidad de trabajar bien con otros, inteligencia social y valoración de la diversidad multicultural y trabajo en equipo, para que influyan positivamente en una gestión enfocada a la competitividad empresarial (Samujh y El-Kafafi, 2010; Barhem et al, 2011 y Tonidandel et al, 2012).

Se adquieren mediante procesos de formación, incidiendo en el bienestar de la sociedad, refieren formación y experiencia adquirida a lo largo de los años, que hace a un empresario exitoso. Lo anterior, significa que para que un individuo adquiera habilidades gerenciales debe realizar estudios académicos de pregrado y especializaciones, sin embargo, esta afirmación difiere al encontrar empresarios cuyo cúmulo de habilidades gerenciales, se han construido con la praxis desarrollada, es decir con el mero ejercicio de actividades empresariales, que se han consolidado por ensayo y error desde los espacios organizacionales que lideran. Situación ésta que se presenta en empresas pequeñas que se van consolidando desde el ejercicio de oficios sin metodologías de trabajo definidas, donde la formación de sus dueños o gerentes no es un factor

esencial para el ejercicio de labores empresariales y de gerencia.

Sobre este particular, las habilidades gerenciales se pueden clasificar de diversas formas, precisando en dichas clasificaciones elementos o aspectos comunes, que las estructuran estableciendo pesos y equilibrios entre ellas. Su ejercicio equilibrado, es fundamental, aunque no determinante para el éxito empresarial.

Algunos autores como Spendlove (2007), plantean habilidades básicas y esenciales que se requieren para el desarrollo de labores en el interior de las organizaciones, mientras que otros como Milenio (2015), plantean tres grandes grupos de "habilidades gerenciales", que debe dominar un gerente para ser exitoso: 1) Habilidades técnicas, 2) habilidades humanas y, 3) habilidades conceptuales. Estas habilidades significan tener responsabilidades, porque sus fines deben reflejar las necesidades objetivas de la empresa, así como un compromiso desde actitudes positivas de asentamiento.

El desarrollo de habilidades gerenciales es determinante para el éxito de la organización, las destrezas directivas son como un vehículo a través del cual la estrategia y la práctica de herramientas administrativas llegan a conseguir el resultado esperado (Baque, Triviño y Viteri, 2020).

Según los autores un gerente eficaz está formado por tres componentes básicos: *el saber hacer*, que se refiere a los conocimientos adquiridos a través de la formación; *el querer hacer*, que involucra factores emocionales y motivacionales, y por último, *el poder hacer*, que hace referencia a la posición en la que se encuentra dentro de la estructura organizacional.

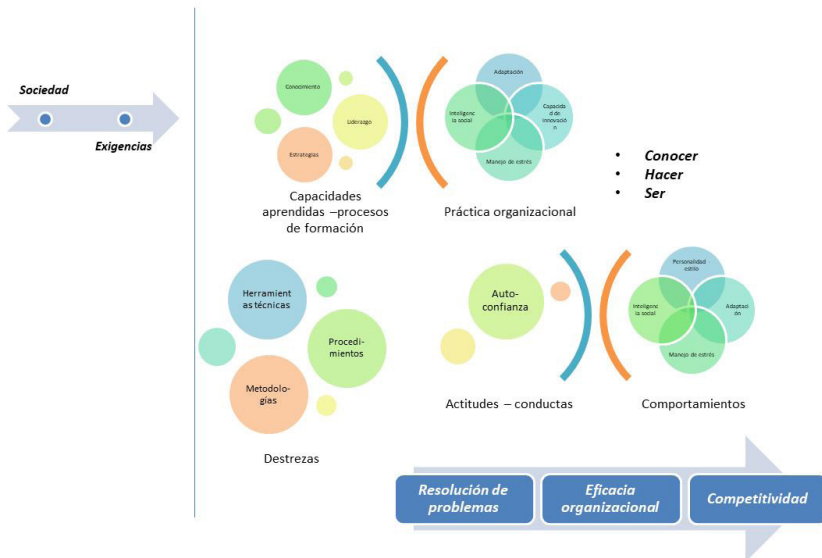
Por otro lado, de acuerdo con

Tonidandel et al, (2012), se deben tener en cuenta la importancia de cuatro dimensiones de habilidades gerenciales: 1) habilidad técnica, habilidad administrativa, 2) habilidad humana, y 3) el comportamiento y, 4) prestar especial atención a la habilidad administrativa, mientras que Koenigsfeld et al, (2012), plantean que las habilidades gerenciales se clasifican en cinco dominios: 1) dominio conceptual/ creativo, 2) dirección

dominio, 3) dominio administrativo, 4) dominio interpersonal, y 5) dominio técnico, acompañado de otros aspectos y habilidades como el trabajo en equipo, la comunicación, la coordinación, la ejecución y el aprendizaje continuo.

En todo caso, en función de lo expuesto en los párrafos previos en esta investigación se precisan en la figura 1, las habilidades gerenciales de la siguiente forma:

**Figura 1**  
**Habilidades gerenciales**



Fuente: elaboración propia (2021)

En la figura se evidencian las diferentes habilidades gerenciales que todo gerente debe disponer; habilidades que resultan de procesos de formación, para empoderarse de conocimientos desde el plano científico, que le permitirán luego ejecutar desde

el saber hacer procedimientos y metodologías de trabajo en los espacios organizacionales, todo en el marco de una actitud positiva, disposición y considerando el manejo de situaciones de manera armónica y empática con los colaboradores y sociedad en general

con la que interactúa la organización.

Los gerentes integrales, desarrollan perfiles personales y empresariales que son valorados no solo por las organizaciones, sino también por la sociedad de la que hacen parte. Estos gerentes, al disponer de las herramientas requeridas desde el ámbito teórico, despliegan sus habilidades, destrezas y conocimientos para afrontar las exigencias de los entornos, tanto externos como internos, y aceptar cambios en el marco de la dinamicidad y volatilidad de los mercados.

A pesar de este modelo que muestra interacciones y características centrales de las habilidades gerenciales, es solo una base de la integralidad de comportamientos que muestran estos individuos en el campo organizacional. Sin embargo, según plantea Ovalles-Toledo et al, (2018) y Lucaa y Cazan (2011), existen casos, en los que se demuestra la existencia de empresarios exitosos, que no han superado los procesos de educación a nivel básico.

En síntesis, las habilidades gerenciales son una “construcción social” que muestra individuos sólidos y consolidados que aportan al desarrollo de la sociedad. Existen habilidades específicas vinculadas con aspectos cognoscitivos (conocer), con aspectos afectivos (ser) y otras catalogadas de habilidades técnicas, en cuanto a procedimientos o saber hacer.

### **3. Habilidades gerenciales en pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Medellín – Colombia: Resultados.**

El sector del Hueco de la ciudad de Medellín, posee características

sobresalientes que marcan la diferencia, con respecto a los demás sectores comerciales de la ciudad. Los propietarios de las pymes de esta localidad, son nativos del oriente antioqueño colombiano, específicamente los municipios de Marinilla, el Santuario, El Carmen y Granada, y se han catalogado de comerciantes con habilidades particulares en los procesos de negociación, visión y agilidad en el trámite de negocios.

Los propietarios en su mayoría solo terminaron la educación básica primaria, algo destacable al ser emprendedores que llegaron hace más de 30 años a la ciudad de Medellín, a generar empleo y convertirse en el sector más importante de la ciudad, dado que allí se realizan diariamente operaciones que suman más de 1500 millones de pesos colombianos, es decir más de 390 mil dólares diarios.

La ubicación de estas pymes es estratégica, al quedar en el centro de la ciudad de Medellín (Colombia), en una Zona denominada la Alpujarra, por la cual circulan el 90% de las rutas de transporte urbano de la ciudad. En este sector, existen muchos establecimientos, en los cuales se negocia todo tipo de mercancías a saber: electrodomésticas, lencería, Jeans, Blusas, Calzado, utensilios para hogar, vestidos dama y pantalones para caballero, accesorios eléctricos, artículos de ferretería, entre otros

En función a ello y previo a la consideración de los resultados de la investigación es importante manifestar que la misma se estructuró en cuatro fases:

En la primera fase, se concentró la atención en la búsqueda, indagación, recolección de información para responder a la temática central definida. La finalidad fue responder a brindar



respuesta a los objetivos planteados.

En la fase segunda, desde la perspectiva del trabajo de campo, se aplicaron instrumentos de recolección de información tipo cuestionario contentivo de 18 preguntas cerradas elaboradas estratégicamente con el objeto de descubrir las habilidades gerenciales utilizadas por 120 empresarios de la localidad del El Hueco – Medellín.

La fase tres requirió el trabajo de campo precisando información relativa a pequeñas y medianas empresas. Finalmente en la fase cuatro, con la información recolectada, se procedió a organizar y disponer la información de manera ordenada y clasificada en matrices de análisis para realizar el análisis respectivo, que permita dilucidar el asunto del problema, y emitir respuestas a la pregunta de investigación.

Se adoptó la escala de medición de Likert, mediante encuesta a 120 empresarios del Hueco (Medellín-Colombia). Por tanto, se realizó la respectiva tabulación, arrojando los siguientes resultados que muestran la metodología utilizada por estos empresarios, que inexplicablemente se convirtieron en empresarios exitosos de la región.

Al indagar sobre las habilidades gerenciales en las pymes de El Hueco, ciudad de Medellín, fueron detectadas habilidades que derivan de los procedimientos y técnicas adoptadas y aplicadas por los empresarios en su quehacer gerencial. Ellos alegan no tener una formación técnico-profesional, ni haber culminado una carrera universitaria, pero alegan adoptar estrategias en función de la gestión de sus emprendimientos, conjugando hábilmente competencias técnico-procedimentales que les permitan

gestionar sus inventarios, costos e ingresos por ventas. Es de destacar que se enfocan en la calidad de sus productos, pues de ellos obtienen las ventas requeridas para garantizar un equilibrio en sus operaciones productivas (ingresos-costos).

Estos resultados concuerdan con Leyva (2018) quien plantea que la problemática de las Pymes en América Latina, se caracteriza por el bajo grado de adopción tecnológica; bajo o nulo nivel de capacitación, y en este sentido, los empresarios del Hueco hábilmente sin capacitación alguna, y sin altos costos de software de inventarios, o precios de ventas se convierten en empresarios exitosos.

A pesar de esta situación se han detectado la adopción y disposición de habilidades para gestionar: 1) costos, 2) inventarios, 3) ventas:

- **Habilidades en la administración de los costos**

Los costos representan las principales erogaciones en las empresas. Se pueden clasificar desde su generalidad en costos fijos y variables; directos e indirectos, entre múltiples clasificaciones que existen para su comprensión.

A pesar de la cantidad y variedad de mercancías, los empresarios encuestados a la hora de vender, tienen en mente el costo de cada uno de los artículos, sin necesidad de teclear en un computador (como lo hacen las grandes empresas), el código o referencia del inventario, es decir trabajan desde la experiencia y el buen juicio de su memoria, cuando debieran de sistematizar y organizar esta

información tan importante de registrar en las empresas. En cualquier empresa desde la formalidad de los procesos, cualquiera empleado o colaborador, debe ingresar a un software de costos para observar el costo unitario cada artículo. Cada empresario de forma, afirma: “Mis costos fijos son el arriendo de la bodega y el pago al personal” otros costos relacionados serán el local o punto de venta.

A partir de la información que de manera informal organizan, los empresarios mipymes proyectan su punto de equilibrio. Y a pesar de que

la fórmula de cálculo se enseña en las universidades, ellos lo proyectan considerando las ventas mínimas que se debe realizar en el mes sin obtener pérdidas, soportando ello en los costos fijos mensuales (tabla 1). Pero estos empresarios hábilmente y de forma empírica, de manera subjetiva, establecen las ventas mínimas del mes, sin acudir a ecuación o fórmula alguna. Significa que conocen sus costos fijos mensuales desde la informalidad, subjetividad y el sesgo que pudiera causar el disponer de esos datos precisos en su haber gerencial

**Tabla 1**  
**Pregunta y respuesta 120 encuestados**

Aspectos indagados	Responden	Responden	Total
	NO	SI	
Identificación Costos indirectos CIF <sup>1</sup>	<b>104</b>	16	120
Distinción Costos variables vs costos fijos	<b>110</b>	10	120
Utilización formulas precios de venta	<b>109</b>	11	120
Identificación punto de equilibrio <sup>2</sup>	5	<b>115</b>	120

Fuente: elaboración propia

En la tabla 1, se observa que los empresarios no poseen conocimientos esenciales para distinción de os Costos Indirectos de Fabricación, diferenciación de costos fijos y variables, utilización de fórmulas para precios de ventas, manejando esta información desde sus capacidades innatas como empresarios. Su habilidad gerencial radica en que,

identifican el punto de equilibrio, a partir de sus habilidades empíricas, mostrando desde su experticia y confianza en su memoria el nivel mínimo de ventas mensuales, que no le genere perdidas.

Complementando lo anterior, se preguntó sobre el método empleado para calcular el punto de equilibrio, mostrando los resultados en la tabla 2

- 
- 2 CIF: Costos del área productiva diferentes al material o inventario y diferente a mano de obra directa
  - 3 Punto de equilibrio: Es el nivel de ventas mínimo que se debe realizar en un mes contable, sin obtener perdidas.

**Tabla 2**  
**Elementos utilizados para calcular el punto equilibrio**

Aplicación del punto equilibrio	Cantidad de pymes	Porcentaje
Pago de mis empleados y el arriendo del local	6	5
<b>Pago a empleados, arriendo y costo inventarios</b>	<b>69</b>	<b>57.5</b>
Costo de inventarios más pago a empleados	45	37.5
No aplico punto de equilibrio	0	0
<b>Totales</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia

En la tabla 2, se observan los elementos considerados para calcular el punto de equilibrio resaltando: Pago a empleados, arriendo y costo inventario, aspectos estos que no son cónsonos con la literatura que respalda el cálculo de este punto. Los empresarios pymes del El Hueco, instintivamente aplican la teoría del punto de equilibrio sin ecuaciones o fórmulas matemáticas definidas, mostrando una manera errónea de llegar a proyectar equilibrios y sobre las cuales toman decisiones en sus empresas.

- **Habilidades en la administración de inventarios:**

En la práctica, estos empresarios a pesar de tener en sus bodegas, una cantidad importante de mercancía, fácilmente ubican un artículo cualquiera, mientras que en las grandes empresas se debe buscar un software especializado para rastrear el inventario. No aplican

metodología de manejo y gestión de inventarios, direccionando sus esfuerzos desde la experiencia y el día a día en sus operaciones.

- **Habilidades en la administración de precios de venta:**

Es admirable detenerse a observar a un empresario de estos en la realización de una venta de mercancías y a pesar de la cantidad de inventario cuando en un “Tire y Hala”<sup>3</sup> le informa a su cliente: “Lo mínimo en que le puedo vender es tanto dinero”, demostrando que no es necesario hacer uso de herramientas tecnológicas, para determinar los precios de venta de alguna referencia del inventario.

En la tabla 3, se aprecia otra habilidad gerencial, dado que solo 15 empresarios de un total de 120 adoptaron la estrategia de ventas basada en la calidad de sus productos, sin importar precios de venta altos, mientras que

4 Terminó muy utilizado en Colombia cuando se termina de realizar la venta de un producto.

106 empresarios adoptan la estrategia de minimizar costos y vender a menor costo, sin hacer hincapié en la calidad. En la discusión, se observa que contradictoriamente algunos autores

afirman que el éxito de una empresa está en la calidad de sus productos, pero estos empresarios demuestran lo contrario.

**Tabla 3**  
**Estrategia utilizada en las ventas**

Estrategia	Cantidad pymes	Porcentaje
Minimizar costos y conceder descuentos	106	88
Precio negociado con los clientes	9	8
Precios altos y calidad alta	15	4
Total encuestados	120	100%

Fuente: elaboración propia

En la figura 2, se observa otra habilidad gerencial, que permite a estos empresarios, ejercer lo que la academia denomina “Descuentos por volumen”, que estos empresarios llaman “Si compra al por mayor, le rebajo”

teniendo hábilmente en sus mentes, hasta cuanto se puede disminuir el costo de venta. Es asombroso observar como estos empresarios cierran un negocio con el cliente con el “Tire y Hala” en la determinación del precio de venta.

**Figura 2**  
**Estrategia utilizada en administración de las ventas**



Fuente: elaboración propia

Las habilidades gerenciales se adquieren con el estudio de pregrados, y varios idiomas; sin embargo se evidencia en el estudio realizado que tales habilidades en los empresarios pymes, demuestran en contravía de lo expresado por Leyva, (2018:3) que no necesariamente se requiere de títulos universitarios para convertirse en empresarios exitosos. Mientras que plantea Barragan, Gonzalez y Ortiz (2020), que las habilidades gerenciales se adquieren producto de la formación, pero más que la formación, es la experiencia adquirida a lo largo de los años que convierte a un empresario exitoso.

Según el autor, existe en las pymes falta de una cultura de innovación y desarrollo tecnológico; desconocimiento y poca utilización de procesos de gestión. Trabajan según Leyva, (2018: 4), con herramientas básicas y sencillas en las que apoyan sus operaciones (ejemplo de ello: calculadora, con solo las 4 operaciones aritméticas básicas suma, resta, división y multiplicación).

En gran medida que es fundamental para que las Pymes permanezcan en el mercado (Paredes, Mendoza y Puente, 2017); es la eficiente aplicación de las habilidades directivas por parte de su personal, lo que conllevará al buen funcionamiento del proceso administrativo y por ende de su gestión.

En el mismo orden de ideas, Ovalles-Toledo et al, (2018: 217-234), explican que las habilidades gerenciales, están estrechamente relacionadas con el perfil de los emprendedores argumentando que el emprendimiento y el carácter de emprendedor comprende actitudes y conductas que dan lugar a un determinado perfil personal, orientado hacia la autoconfianza, creatividad, capacidad de innovación, sentido de

responsabilidad y manejo del riesgo, en el trabajo de campo se percibieron ampliamente estos perfiles.

Por otra parte, y estando de acuerdo parcialmente con Gutiérrez et al, (2019), ser un buen gerente no es fácil; sin embargo, los buenos directores se hacen, no nacen, por ello se forma la polémica, dado que los empresarios exitosos, en mención, no tuvieron procesos de formación académica en pregrados administrativos. Escasamente la educación escolar (cinco años de educación básica en Colombia).

Asimismo, Ovalles-Toledo, et al (2018) señala que al conocer cuáles son las habilidades y capacidades que caracterizan a los emprendedores sirve para comprender que existen habilidades intrínsecas en las personas, agregando que los emprendedores ya mencionados poseen tales habilidades intrínsecas.

Ser líder requiere el compromiso propio, determinando las estrategias para tener un desempeño en concordancia con los planes y la visión empresarial, mediante la puesta en práctica y sistémica de las habilidades gerenciales (Barragan, Gonzalez y Ortiz, 2020), por ello para mejorar aún más las habilidades gerenciales, de estos empresarios se requiere de mucha dedicación y compromiso con sus negocios.

## Conclusiones

Las habilidades gerenciales de los empresarios del sector El hueco (Medellín-Colombia), asumen la figura de emprendedores con más de 15 años de ejercicios en roles gerenciales. Sus habilidades fueron adquiridas con base en la experiencia, más que la formación académica.

Si bien es importante la formación

en cuanto a conocimientos adquiridos en carreras universitarias, relativos a pregrados técnicos en áreas específicas, para la creación de negocio, existen habilidades que se suman con la experiencia y la praxis organizacional.

Se observa claramente en los resultados obtenidos que, las habilidades gerenciales desarrolladas por estos empresarios mipymes, no obedece a la formación administrativa y financiera tradicional o formal, sino que obedece a su experiencia y habilidad personal para negociar, y a pesar de que no siempre adoptan las herramientas según el profesionalismo y la rigurosidad que implican, sus objetivos son logrados y sus empresas son exitosas.

Las habilidades gerenciales se desarrollaron con la experiencia adquirida a lo largo de los años, y el uso diario de la lógica en las matemáticas básicas se hace presente en las actividades desarrolladas y en la proyección de la rentabilidad económica y financiera del negocio.

## Referencias bibliográficas

- Baque. V., Triviño V., y Viteri. I. (2015). Las habilidades gerenciales como aliado del líder para ejecutar la estrategia Organizacional. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, VII(Edición Especial). <https://bit.ly/3kcxVFs>
- Barragán Ramírez, C. A., González Bucheli, A. del C., & Ortiz Morales, A. G. (2020). Competencias gerenciales: Una visión estudiantil desde la Pontificia Universidad Católica del Ecuador/ Management competences: A student view from the Pontificia Universidad Católica del Ecuador. *Revista De Ciencias Sociales*, 26, 113-126. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i0.34117>
- Barhem, B., Younies, H., & Smith, P. C. (2011). Ranking the future global manager characteristics and knowledge requirements according to UAE business managers' opinions. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, 4(3), 229-247. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/ranking-future-global-manager-characteristics/docview/888256342/se-2>
- Carranco Gudiño, R. (2017). La aportación de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en la economía ecuatoriana. *Revista Ciencia Administrativa*, (2), 146+. [https://redib.org/Record/oai\\_articulo1919408-la-aportaci%C3%B3n-de-las-peque%C3%B1as-y-medianas-empresas-pymes-en-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana](https://redib.org/Record/oai_articulo1919408-la-aportaci%C3%B3n-de-las-peque%C3%B1as-y-medianas-empresas-pymes-en-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana)
- Cassab Martínez, P. M. y Mayorca Beltrán, D. Y. (2018). Habilidades gerenciales en mujeres comerciantes cabeza de hogar y economía familiar. *Revista EAN*, 84, 153-166. <https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1922>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe- CEPAL. (2015). *Micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyME)*. <https://www.cepal.org/es/temas/micro-pequenas-medianas-empresas-mipyme>
- Gutiérrez, J., Vega, J. D., Concha, J. R., y Osorio A., S. (2019). Estructura gerencial internacional de las empresas en Colombia en el marco del modelo exportador y de liberación económica. *Universidad & Empresa*, 21(37), 52-75. <https://www.redalyc.org/journal/1872/187260206004/html/>
- Koenigsfeld, J.P., Youn H., Perdue.

- J., & Woods, R. H. (2012). Revised competencies for private club managers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(7), 1066-1087. <https://doi.org/10.1108/0959611211258928>
- Leyva, C. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las pymes. *Contaduría y Administración*, 63(3), 3-19. [https://www.researchgate.net/publication/330307175\\_Influencia\\_de\\_la\\_planeacion\\_estrategica\\_y\\_habilidades\\_gerenciales\\_como\\_factores\\_internos\\_de\\_la\\_competitividad\\_empresarial\\_de\\_las\\_Pymes](https://www.researchgate.net/publication/330307175_Influencia_de_la_planeacion_estrategica_y_habilidades_gerenciales_como_factores_internos_de_la_competitividad_empresarial_de_las_Pymes)
- Longenecker, J. C., Moore, C. W., Petty, J. W., & Palich, L. E. (2009). *Administración de pequeñas empresas: lanzamiento y crecimiento de iniciativas emprendedoras*. México: Cengage Learning.
- Lucaa, M. R. & Caza, A. M. (2011). Involvement in Entrepreneurial Training and Personality. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30, 1251 – 1256. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.242>
- Milenio (2015). Importancia de las habilidades gerenciales y su estudio para el buen desarrollo organizacional. <https://www.milenio.com/opinion/variosautores/>
- Olaz Capitán, Á. J. (2011). Una aproximación conceptual a la cualificación profesional desde una perspectiva competencial. *Papers: revista de sociologia*, 96(2), 589-16. <https://raco.cat/index.php/Papers/article/view/241993>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico -OCDE (2015). *The Innovation Imperative: Contributing to Productivity, Growth and Well-Being*. Paris: OCDE. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264239814-en>
- Ovalles-Toledo, L. V., Moreno Freites, Z., Olivares Urbina, M. Ángel, & Guerra Harold, S. (2018). Habilidades y capacidades del emprendimiento: un estudio bibliométrico. *Revista Venezolana De Gerencia*, 23(81), 217 - 234. <https://doi.org/10.37960/revista.v23i81.23477>
- Paredes Zempual, D., Mendoza Gómez, J., & Departure Bridge, A. (2017). Validación del instrumento para medir el impacto de las habilidades gerenciales del capital humano como estrategia de buen funcionamiento del proceso administrativo de las pymes dedicadas al comercio por mayor ubicadas en ciudad obregón sonora, México. *Teorías, Enfoques Y Aplicaciones En Las Ciencias Sociales*, 9(20), 25-43. <https://revistas.uclave.org/index.php/teacs/article/view/175>
- Pérez Prieto, M. E., Hernández de Velazco, J., Acosta Campos, I., & Chumaceiro, A. C. (1). Consideraciones teóricas para el análisis de las pequeñas y medianas empresas como fuente de generación de empleo y su correspondencia ética con la sociedad. *Revista Arbitrada Formación Gerencial*, 8(2). <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rafg/article/view/623>
- Reyes, M, K. Y. (2016). *Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional*. Quetzaltenango, Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Samujh, R. H., & El-Kafafi, S. (2010). Tool box for managers: lessons from New Zealand small businesses. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable*

*Development*, 6(1/2), 77-87. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/20425961201000007/full/html>

Spendlove, M. (2007). Competencies for effective leadership in higher education. *International Journal of Educational Management*, 21(5), 407-417. <https://doi.org/10.1108/09513540710760183>

Tonidandel, S., Braddy, P. W., & Fleenor, J. W. (2012). Relative importance of managerial skills for predicting effectiveness. *Journal of Managerial*

*Psychology*, 27(6), 636-655. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02683941211252464/full/html>

Whetten, D. A. y Cameron, K. S. (2004). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson.

Zuleta-Báez, E., Becerra, O., y Hofstetter, M. (2020). *Identificación de los ciclos del crecimiento económico: el caso colombiano en el siglo XXI*. <https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/49455/u837711.pdf?sequence=1&isAllowed=y>