



DOI: <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v7i1.548>

Habilidades directivas en el manejo de las finanzas de las pequeñas y medianas empresas. Caso: Sportmancar, Manabí-Ecuador

Managerial skills in managing the finances of small and medium-sized enterprises. Case: Sportmancar, Manabí-Ecuador

Habilidades gerenciais na gestão das finanças de pequenas e médias empresas. Caso: Sportmancar, Manabí-Ecuador

José Jorge Tualombo-Tituaña^I
jose.tualombo@unesum.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0002-0420-7274>

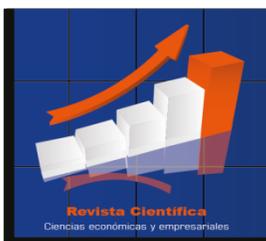
Martha Lorena Figueroa-Soledispa^{II}
martha.figueroa@unesum.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0001-5479-0333>

María Raquel Moreno-Ponce^{III}
maría.moreno@unesum.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0003-4287-0453>

Correspondencia: jose.tualombo@unesum.edu.ec

* **Recepción:** 30/11/2021 * **Aceptación:** 18/12/ 2021 * **Publicación:** 20/01/2022

1. Ingeniero Comercial con Especialización en Comercio Exterior, Ing. Contabilidad y Auditoría, Magister en Administración de empresas, Docente de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Estatal del Sur de Manab, Jipijapa, Ecuador.
2. Ingeniero Comercial, Contadora Publica, Diplomado en Autoevaluación y Acreditación Universitaria, Magister en Docencia mención Gestión en Desarrollo del Currículo; Magister en Administración de Empresas, Docente de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Estatal del Sur de Manabí, Jipijapa, Ecuador.
3. Economista con mención Financiera, Máster en Administración de Empresas, Docente de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Estatal del Sur de Manabí, Jipijapa, Ecuador.



Resumen

El presente artículo de investigación, se desarrolla con el interés de estudiar las incidencias de las habilidades directivas en el manejo de las finanzas de las pequeñas y medianas empresas. En este contexto, se aplica el estudio en la empresa de manejo Sportmancar, del Cantón Jipijapa, Manabí-Ecuador, con el objetivo principal de analizar la importancia de las habilidades directivas en el manejo de las finanzas de la escuela de conducción Sportmancar, del Cantón Jipijapa, Provincia de Manabí. Para ello, se enmarca la investigación en una metodología cualitativa de tipo descriptiva, resaltando entre los principales resultados obtenidos, que el personal directivo de la empresa demuestra habilidades para dirigir y controlar el equipo de trabajo, además analizan los estados financieros de la empresa y sus elementos antes de tomar cualquier decisión importante que pueda afectar la sostenibilidad de la misma. Sin embargo, se recomienda el estudio desde el punto de vista económico, de las capacidades de endeudamiento y de liquidez a corto plazo, ya que son aspectos fundamentales que pueden promover la eficiencia en la toma de decisiones.

Palabras claves: Habilidades directivas; finanzas; toma de decisiones; pymes.

Abstract

This research article is developed with the interest of studying the incidence of managerial skills in managing the finances of small and medium-sized enterprises. In this context, the study is applied in the Sportmancar driving company, from the Jipijapa Canton, Manabí-Ecuador, with the main objective of analyzing the importance of managerial skills in managing the finances of the Sportmancar driving school, from the Canton. Jipijapa, Manabi Province. For this, the research is framed in a descriptive qualitative methodology, highlighting among the main results obtained, that the company's management personnel demonstrate skills to direct and control the work team, they also analyze the financial statements of the company and its elements before making any important decision that may affect its sustainability. However, the study is recommended from the economic point of view, of the indebtedness and liquidity capacities in the short term, since they are fundamental aspects that can promote efficiency in decision making.

Keywords: Management skills; finances; decision making; SMEs.

Resumo

Este artigo de pesquisa é desenvolvido com o interesse de estudar a incidência de competências gerenciais na gestão das finanças de pequenas e médias empresas. Neste contexto, o estudo é aplicado na empresa de condução Sportmancar, do Cantão Jipijapa, Manabí-Ecuador, com o objetivo principal de analisar a importância das competências gerenciais na gestão das finanças da escola de condução Sportmancar, do Cantão. Jipijapa, Província de Manabi. Para isso, a investigação enquadra-se numa metodologia qualitativa descritiva, destacando-se entre os principais resultados obtidos, que os quadros dirigentes da empresa demonstram competências para dirigir e controlar a equipa de trabalho, analisam também as demonstrações financeiras da empresa e os seus elementos antes de fazer qualquer importante decisão que pode afetar sua sustentabilidade. No entanto, recomenda-se o estudo do ponto de vista econômico, do endividamento de curto prazo e das capacidades de liquidez, pois são aspectos fundamentais que podem promover eficiência na tomada de decisões.

Palavras-chave: Competências de gestão; finanças; tomada de decisão; PME.

Introducción

La escuela de conducción Sportmancar, fue creada con la finalidad de contribuir con el desarrollo de la comunidad ofreciendo servicios de capacitación a los conductores que no sean profesionales impartiendo por encima de todos principios de responsabilidad social y conciencia vial, esta es una empresa ubicada en el cantón Jipijapa, de la provincia de Manabí. En esta mediana empresa de la provincia de Manabí, se orienta como una de las políticas establecidas por la organización, el manejo óptimo de los recursos financieros a través del desempeño eficiente de los directores.

Dirigir un negocio no es una tarea fácil, y mucho menos determinar cómo debe hacerse; no existe una sola fórmula que describa el desempeño directivo puesto que la buena marcha depende de muchas circunstancias. Los directivos desempeñan diversas funciones en la organización, el rol de mayor importancia es la toma de decisiones (Bonifaz, 2012). Al llevar a cabo estas asignaciones, los gerentes poseen grandes responsabilidades que el ejecutar sus funciones de manera eficiente, se convierte en un elemento fundamental para el éxito en la organización. Y esto lo resalta Paredes (2017), quien desarrolló un estudio en México titulado “la relación de las habilidades gerenciales en el proceso administrativo de las pequeñas y medianas empresas (pymes)” en el cual se evidencia



que las habilidades gerenciales dentro de la pyme ubicada en Obregón, tienen una influencia significativa en los procesos administrativos que se llevan a cabo para garantizar el funcionamiento de las organizaciones. Del mismo modo, en Ecuador, Jordán et al. (2018) efectuó una investigación titulada “las habilidades directivas en el manejo de las finanzas para la Pequeña y Mediana Empresa”, en la cual determina que el manejo del liderazgo, la dirección estratégica y la cultura organizacional debe sentar las bases para fijar las habilidades directivas en el manejo de las finanzas en las PYMES a fines de promover el éxito en este tipo de organizaciones.

Es por ello, que el presente estudio de investigación, se desempeña en función de orientar a los gerentes y directivos de las pequeñas y medianas empresas del Ecuador, a desarrollar sus habilidades directivas para el manejo eficiente de las finanzas, en función de promover el éxito para la organización. Esto, a través del desarrollo de un artículo científico que tiene como objetivo principal, analizar la importancia de las habilidades directivas en el manejo de las finanzas de la escuela de conducción Sportmancar, del Cantón Jipijapa, Provincia de Manabí. En este sentido, se enmarca la investigación en una metodología cualitativa de tipo descriptiva, esto con la finalidad de alcanzar el objetivo planteado en el estudio.

Aspectos teóricos que sustentan las habilidades directivas en el manejo de las finanzas.

Dirección es el proceso de trabajo realizado con o mediante otras personas; su propósito es conseguir objetivos organizativos de un modo eficaz Huerta y Rodríguez (2006), la calidad de la dirección se manifiesta en el manejo del capital humano que labora en la empresa y que hacen posible que los objetivos organizacionales sean alcanzados (Perilla y Gómez, 2017). En toda organización, debe prevalecer un poder que transforme y refuerce el incremento de la producción a mediante entrenamiento y principalmente, la comunicación (Bonifaz, 2012).

El director o gerente es el elemento dinámico y vivificante de todo negocio. Sin su guía los “recursos de la producción” seguirían siendo recursos y no se convertirían nunca en producción (Bonifaz, 2012). Cuando el gerente inspirador ejerce el poder como líder y no como jefe, entonces deja de manifiesto que todos los miembros del equipo tienen derechos Díaz (2018), brindándoles apoyo y confianza en función de dar valor a cada uno de los miembros de la organización.

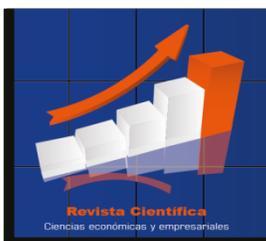
Los directores se encargan en tomar las decisiones y enfrentar los problemas que se avecinen a la empresa, buscando siempre favorecer a la misma, si es una empresa exitosa es porque el personal directivo:

- ✓ Tomó decisiones racionalmente.
- ✓ Tuvo un trato justo y equitativo con su personal.
- ✓ Aseguró un excelente nivel de comunicación interna y externa.
- ✓ Logró una distribución eficaz de los recursos.
- ✓ Aprovecha la situación del mercado para buscar oportunidades.
- ✓ Cuenta con personal calificado.
- ✓ Es un líder para los grupos de trabajo.
- ✓ Aprovecha las cualidades con las que cuenta.

Si la empresa es un fiasco, significa que el personal directivo realizó cosas que no fueron asertivas tales como:

- Las decisiones fueron tomadas a la ligera.
- No existió un buen trato hacia el trabajador.
- Faltó comunicación.
- No se distribuyeron equitativamente los recursos.
- Desaprovechan las oportunidades que se presentan en el mercado.
- Faltó personal calificado.
- No hubo liderazgo.
- No se aprovecharon las habilidades propias (Bonifaz, 2012).

Unas de las habilidades más importantes que un gerente de una organización debe tener para dirigir una organización son: el liderazgo, el manejo del ambiente laboral, y el análisis de los factores para la toma eficiente de decisiones. Gallegos et al. (2019) mencionan que el liderazgo es una habilidad directiva que impulsa a generar un buen clima organizacional en las empresas. En la misma línea, Londoño (2018) señala que el liderazgo es un proceso de influencia en un grupo de personas, por parte de un líder con la finalidad de conseguir los objetivos en la organización. Por otro lado, Fajardo et al. (2019), señalan que el ambiente de trabajo juega un papel indispensable en el comportamiento de los trabajadores y superiores, dado que engloba el conjunto de objetivos,



valores, creencias, y reglas de funcionamiento a nivel individual organizacional a fines de alcanzar los objetivos planteados.

Santos y Huamaní (2019), señalan que existen factores financieros que son de gran importancia analizar en virtud de tomar las decisiones acertadas que promuevan el uso eficiente de las finanzas de una empresa. Las finanzas son la rama de la economía aplicada que estudia la forma como los recursos escasos son asignados a través del tiempo. En cuanto a la toma de decisiones financieras se pueden distinguir de otras asignaciones de recursos porque los costos y los beneficios de las mismas se distribuyen a lo largo del tiempo, mayoría de ocasiones son desconocidos por los encargados de asumir el riesgo (Franco, 2016). En la misma línea, para Gitman et al. (2012), las no son más que el arte y la ciencia de administrar el dinero. A nivel personal, se puede decir las finanzas afectan todas las decisiones individuales en cuanto al gasto del dinero que ingresa, en cuánto ahorrar y cómo invertir en lo ahorros. En el contexto de una empresa, las finanzas implican el mismo tipo de decisiones: cómo incrementar el dinero de los inversionistas, cómo invertir el dinero para obtener una utilidad, y de qué modo conviene reinvertir las ganancias de la empresa o distribuirlas entre los inversionistas.

Pascale (2009), plantea las siguientes decisiones financieras:

- La decisión de inversión: Las decisiones de inversión involucran la asignación de recursos a través del tiempo, y su análisis se ha ido orientando desde una evaluación particular de cada decisión hacia una evaluación de carácter global. Es decir, es cuando una empresa va a comprar un activo fijo y desea estudiar la viabilidad de esa inversión. Originalmente puede que importe su estudio aislado, pero esa es la tendencia que cada vez se va enfatizando más, no solo importa el análisis de la inversión considerada, sino también los efectos que poseen sobre el resto de las inversiones que tiene la empresa. Y es donde se estudia entonces el portafolio de las inversiones a realizar o que se realizaron.
- Decisiones de inversión: Las estrategias de inversión estándar están relacionadas con las decisiones que se toman sobre los niveles de cada uno de los activos a corto plazo asociadas a los niveles de ventas de la empresa. Según Van Horne y Wachowicz (2010), para cada nivel de ventas pueden corresponderse diferentes niveles de activo circulante. Las

estrategias se encuentran enmarcadas dentro de las políticas que se fijan a la cantidad total de activos circulantes que debe conservar una empresa.

- La decisión de financiación: Las decisiones de financiamiento apuntan a cuáles son las combinaciones óptimas de fuentes para financiar las inversiones. ¿Cuál es la relación de endeudamiento más adecuada?, ¿Que fondos de corto y largo plazo para mezclar en las deudas?
- La decisión de dividendos: La política de dividendos debe balancear aspectos cruciales de la firma. Por una parte, ella implica una retribución del capital accionario y, por otra el privar la firma de ciertos recursos.

Navia, et al (2019), indican que en las empresas las decisiones deben ser analíticas, ya que pueden afectar a otros factores que atentan con el logro del éxito en la organización, como lo es el manejo eficiente de las finanzas.

Materiales y métodos

El presente estudio se enmarca en una metodología cualitativa de tipo descriptiva.

La investigación cualitativa según González (2013), no es más que construir conocimiento sobre la realidad social, a partir de escenarios particulares y del punto de vista de quienes la originan y la presencian; es por ello que, metodológicamente implica asumir un carácter dialógico en las creencias, mentalidades y sentimientos, que se consideran dispositivos de análisis en el proceso de producción y desarrollo del conocimiento con respecto a la realidad del hombre dentro de una sociedad de la que forma parte. Del mismo modo, el tipo descriptivo de una investigación según (Cazau, 2006) es donde el investigador puede elegir entre ser un observador completo, observar como participante, un participante observador o un participante completo.

En este sentido, se emplea en el estudio una metodología cualitativa de tipo descriptiva con el fin de analizar la importancia de las habilidades directivas en el manejo de las finanzas de la escuela de conducción Sportmancar, del Canton Jipijapa, Provincia de Manabí, y así alcanzar el objetivo planteado en el estudio.

Como técnica de recolección de datos se aplica la entrevista abierta, la cual fue dirigida al director general de la empresa Sportmancar, del Cantón Jipijapa, Provincia de Manabí, Ecuador. En este



sentido, se escoge al director general como muestra entre una población de 7 personas que cumplen sus funciones en la organización.

Análisis y discusión de resultados

Tabla 1. Análisis de entrevista a personal directivo Gerentes y director

Ítem	Pregunta	Respuesta	Análisis
1	¿Conoce usted la importancia del manejo eficiente de las finanzas de la empresa?	Sí, claro que lo conozco ya que como directivo de la empresa buscamos monitorear y tratar de mantener las finanzas en un rango de estabilidad para el bienestar de nuestros empleados y la sostenibilidad de la misma.	El director reconoce la importancia del manejo de las finanzas de la empresa.
2	¿Realizan actividades de motivación laboral para los empleados?	De vez en cuando se realizan ese tipo de actividades para así poder tener al personal contento y motivándolos a realizar sus labores en un ambiente de paz y armonía.	Muestra habilidad para dirigir el equipo de trabajo a través de la motivación y el buen clima organizacional
3	¿El manejo de las finanzas de la empresa es monitoreado por personal calificado en el área?	Sí, se cuenta con un equipo de administradores y contadores que monitorean, con la finalidad de que no haya pérdidas.	Supervisa las acciones ejecutadas en el área financiera.
4	¿Considera que el sistema que utilizan para la contabilidad financiera de la empresa es el más óptimo para la sostenibilidad de la misma?	Sí, nos ha funcionado hasta la actualidad, claro que se le hecho modificaciones acordes a los avances tecnológicos pero para el funcionamiento financiero de la empresa asido excelente.	Confían en el sistema contable actual, adecuándolo a las tecnologías actuales para llevar el control necesario
5	¿Brinda ayudas financieras a sus empleados?	En ocasiones dependiendo de los casos, muchas veces son brindadas por asuntos de salud, adquisición de vivienda entre otros donde apoyamos a nuestros empleados con esa ayuda financiera.	Demuestran su interés y valor por el equipo de trabajo, brindando ayudas necesarias para su desarrollo personal.
6	¿Realiza usted un análisis a los estados financieros de la empresa, antes de tomar alguna decisión económica importante para la misma?	Sí, con la ayuda del contador de la empresa, se analizan la capacidad financiera antes de ejecutar un gasto o una inversión importante para la empresa	Se orienta a través de los estados financieros de la empresa, para tener una visión y tomar la decisión más idónea en las situaciones que se enfrente la empresa,
7	¿Conoce usted la capacidad de financiamiento con la que cuenta la empresa?	No. Actualmente, no tengo el conocimiento sobre la capacidad de financiamiento de la empresa	No maneja el conocimiento de la capacidad de endeudamiento de la empresa, información importante para

			la toma de decisiones de la misma
8	¿Conoce usted la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo?	No, no tengo el conocimiento de la liquidez actual de la empresa.	No conoce la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a los pasivos que tienen a corto plazo.

En esta tabla 2 hacemos una recopilación de acuerdo a los indicadores con las preguntas que se les plantearon a los directivos de la empresa para la realización de la entrevista se unifico y se realizó un análisis de manera global con las opiniones vertidas en las respuestas.

Tabla 2. Análisis de los indicadores

INDICADORES	PREGUNTAS	ANALISIS
Habilidad para dirigir y controlar el grupo de trabajo	2,5	De acuerdo a las preguntas que se les realizo al personal directivo de la empresa se concuerda que si poseen habilidades de dirigir y controlar el grupo de trabajo haciendo actividades de motivación laboral y brindando ayudas financieras a los trabajadores.
Motiva al personal a cumplir a cabalidad sus funciones	3,5	Los directivos que respondieron a la entrevista realizan actividades de motivación laboral para así ellos puedan cumplir sus funciones sin caer en la rutina, optimizando sus labores, de igual manera ayudándolos financieramente si es necesario.
Muestra conocimiento sobre la capacidad de financiamiento de la empresa	3,6 ,7,8	En este indicador los directivos resaltan que muestran conocimiento por los procesos financieros de la empresa manteniendo personal altamente calificado, realizan los análisis de estados de cuentas de la empresa, de igual manera conocen la capacidad de financiamiento con la que cuenta la empresa y la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo
Conocimiento en las finanzas de la empresa	1,3,7,8	De acuerdo estos indicadores los directivos de la empresa muestran conocimiento sobre las finanzas en la empresa donde resaltan la importancia de la misma para poder garantizar el a los empleados su sustento económico, donde por ello se monitorea todos los procesos financieros de la misma, y se plantea siempre las capacidades que tiene la empresa para poder cumplir sus obligaciones a corto y largo plazo.
Analiza las finanzas de la empresa como orientación para la toma de decisiones	1,4,6,7	Los directivos de la empresa buscan monitorear y tratar de mantener las finanzas en un rango de estabilidad para el bienestar de los empleados y la sostenibilidad de la misma utilizando un sistema de monitoreo y control financiero acorde a las necesidades de la empresa, de igual manera realizando análisis de las finanzas para generar control de las mismas.



Finalmente, con las preguntas que se hicieron al gerente general de la empresa de manejo Sportmancar, se pudo analizar de acuerdo a sus respuestas lo siguiente:

- ✓ El director demuestra su capacidad para dirigir el equipo de trabajo. Esto coincide por lo expresado por Perilla y Gómez (2017), quien menciona que la calidad de la dirección se manifiesta en el manejo del capital humano que labora en la empresa y que hacen posible que los objetivos organizacionales sean alcanzados.
- ✓ El director brinda un liderazgo al mantener el equipo motivado para ejecutar sus funciones. Esto concuerda con lo indicado por Gallegos et al (2019) quienes mencionan que el liderazgo es una habilidad directiva que impulsa a generar un buen clima organizacional en las empresas. En la misma línea, también coincide con lo expresado por Londoño (2018), ya que señala que el liderazgo es un proceso de influencia en un grupo de personas, por parte de un líder con la finalidad de conseguir los objetivos en la organización.
- ✓ La empresa muestra un armónico ambiente de trabajo. Situación que es importante al resaltar lo expresado por Fajardo et al (2019), quienes señalan que el ambiente de trabajo juega un papel indispensable en el comportamiento de los trabajadores y superiores, dado que engloba el conjunto de objetivos, valores, creencias, y reglas de funcionamiento a nivel individual organizacional a fines de alcanzar los objetivos planteados.
- ✓ El director, se asesora en el área financiera antes de tomar una decisión importante para la empresa. Situación que es importante al analizar lo expresado por Navia, et al (2019), quienes resaltan que en las empresas las decisiones deben ser analíticas, ya que pueden afectar a otros factores que atentan con el logro del éxito en la organización, como lo es en este caso el manejo eficiente de las finanzas.
- ✓ Demuestra desconocimiento en elementos importantes como son la capacidad de endeudamiento, y la capacidad de liquidez de la empresa, por consiguiente, se intuye a reforzar los conocimientos necesarios para la orientación en la toma de decisiones. Esto, haciendo referencia a lo expuesto por Santos y Huamaní (2019), quienes señalan que la liquidez es una herramienta de suma importancia para toda empresa, ya que permite conocer y evaluar no solo la situación y desempeño financiero y económico de una empresa a corto plazo, sino que a partir del análisis de resultados es factible detectar con tiempo anticipado

si la empresa tiene suficientes recursos financieros disponibles para cubrir con sus obligaciones presentes; permitiendo tomar decisiones acertadas.

Conclusiones

El desempeño gerente es una asignación esencial para el logro de los objetivos de las organizaciones en virtud de conseguir el éxito empresarial. Para un gerente es importante poseer las habilidades necesarias para ejecutar de forma eficiente sus funciones, y esto solo se puede realizar si se desarrollan elementos como el liderazgo, la motivación laboral, la eficiencia en la toma de decisiones y el uso eficiente de los recursos de la organización.

Las pequeñas y medianas empresas del Ecuador, brindan al país un desarrollo económico y social importante, por lo que estudiar y promover, las acciones necesarias para brindar soluciones o ayudas para los directivos de estas organizaciones es una tarea vital, que trae consigo distintos beneficios para el país. En el contexto del presente estudio de investigación, se resalta la habilidad que desarrolla el gerente de la empresa de conducción Sportmancar, para manejar las finanzas de la misma, y es que las finanzas en una organización son un punto clave para garantizar la sostenibilidad económica de la empresa.

Del mismo modo es importante señalar, que el manejo eficiente de las organizaciones dependen en mucho de las decisiones que tomen los directores o gerentes, por lo cual, se recomienda a los directivos de las pequeñas y medianas empresas del país a través del presente estudio de investigación, a analizar los aspectos necesarios de la empresa desde el punto de vista económico y financiero, antes de tomar cualquier decisión que pueda atentar con la sostenibilidad y el crecimiento de la organización.

Referencias

1. Bonifaz, C. (2012). Desarrollo de habilidades directivas. ISBN 978-607-733-182-7. Primera edición: 2012. Viveros de Asís 96, Col. Viveros de la Loma, Tlalnepantla, C.P. 54080, Estado de México.
2. Cazau, P. (2006). INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS SOCIALES. Buenos aires, Argentina. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/37844523/cazau_-_metodologia.pdf?1433610979=&response-content-



disposition=inline%3B+filename%3DMODULO_404_REDPSICOLOGIA_ONLINE_W
WW.GAL

3. Fajardo, G., Almache, V., Olaya H. (2020). Clima organizacional en las instituciones de salud desde una perspectiva teórica, *Revista científica Israel*, e-ISSN: 2631 – 2786. Recuperado desde <https://revista.uisrael.edu.ec/index.php/rcui/article/view/200/132>
4. Franco M. (2016). Finanzas y educación financiera en las empresas familiares Pymes. *Sinapsis* (8), 99- 118.
5. Gallegos, M. E., Duran-Seguel, I. M., y Cabezas, D. E. (2019). Estilos de liderazgo y su influencia en el clima laboral. Caso de estudio de una empresa exportadora de alimentos. *Revista ESPACIOS*, 40 (40), 1-14. Recuperado desde <http://www.revistaespacios.com/a19v40n40/a19v40n40p03.pdf>
6. Gitman, Lawrence y Zutter, Chad, J. (2012). *Principios de Administración Financiera*. México: Editorial Pearson.
7. Gonzales, E. (2013). Acerca del estado de la cuestión o sobre un pasado reciente en la investigación cualitativa con enfoque hermenéutico. *Unipluriversidad*, 13(1), 60- 63.
8. Huerta, Juan José; Rodríguez, Gerardo, *Desarrollo de habilidades directivas*, México, Pearson Prentice Hall, 2006.
9. Jordán, J., Gamboa, J., Mejía, C. (2018). Las habilidades directivas en el manejo de las finanzas para la Pequeña y Mediana Empresa. *Revista Publicando*, 5 No 14.No. 2. 2018,214-223. ISSN 1390-9304, recuperado desde https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/1142/pdf_831
10. Navia, M., Stefanu, Y., & Valdivia, A. (2019). Elementos de influencia en la toma de decisiones entre directores comerciales en empresas familiares. Estudio comparado de empresas de Cataluña (España) y Barranquilla (Colombia). *Contabilidad y Negocios*, 27(14), 73–88. Recuperado desde: <https://doi.org/https://doi.org/10.18800/ccontabilidad.201901.005>
11. Paredes, D. (2017). “la relación de las habilidades gerenciales en el proceso administrativo de las pequeñas y medianas empresas (pymes) dedicadas al comercio ubicadas en Ciudad

- Obregón, Sonora, México”. Universidad Autónoma De Nuevo León, Mexico. Recuperado desde <http://eprints.uanl.mx/16996/1/1080291970.pdf>
12. Pascale, Ricardo. (2009). *Decisiones Financieras*. Argentina: Editorial Prentice Hall.
 13. Perilla, L., y Gómez, V. (2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder, *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, vol. 33, n° 2, pp. 95-108, 2017.
 14. Van, Horne y Wachowicz, John (2010). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Editorial Pearson.