

El rol de las habilidades directivas en la exportación: un estudio de revisión de literatura

Francisco Javier Castillo Chan¹

Arturo Martínez de Escobar Fernández²

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México

Resumen

En el presente estudio se analiza y sintetiza documentación científica existente sobre aquellos estudios empíricos asociados a las habilidades directivas que las empresas y organizaciones que se dedican a la exportación, esperan de su recurso humano. Siendo estas habilidades esenciales para su operación en el ámbito internacional. El estudio se limita a la literatura del 2024, usando el método PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses*), para el presente estudio de literatura, se consideraron los documentos de acceso abierto que se encuentran en las bases de datos de Scopus y Springer. El estudio revela que las habilidades directivas son fundamentales para el éxito de las empresas exportadoras, destacando la sinergia entre innovación, tecnología y competencias gerenciales específicas, como la planificación estratégica, el liderazgo multicultural y la gestión del cambio. Existiendo una importancia de las habilidades blandas, como la comunicación efectiva, la negociación y la inteligencia emocional, para manejar equipos diversos y entornos multiculturales. La investigación clasifica estas competencias en dos grandes categorías: habilidades para el crecimiento empresarial, enfocadas en la expansión, innovación e internacionalización, y habilidades para la sostenibilidad operacional, centradas en la logística, la resiliencia y la sostenibilidad. Se destaca el impacto positivo de las colaboraciones estratégicas y la diversidad de género en la alta dirección para fomentar la internacionalización, junto con la necesidad de integrar prácticas sostenibles para

¹ Maestro en Finanzas, <https://orcid.org/0009-0001-6882-6699/> francisco.castillo95b@gmail.com

² Doctor en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología, <https://orcid.org/0000/0001/5249-5824/> amef2403@gmail.com

garantizar operaciones responsables a largo plazo. Dentro de los vacíos del estudio falta una medición del impacto de las habilidades directivas en el éxito exportador, la ausencia de estudios longitudinales que evalúen sus efectos a largo plazo y un enfoque limitado en pequeñas empresas y barreras de implementación, como recursos insuficientes o resistencia cultural.

Palabras clave: habilidades directivas, liderazgo gerencial, competencias gerenciales, comercio internacional.

Abstract

This study analyzes and synthesizes existing scientific documentation on empirical studies related to managerial skills that companies and organizations engaged in or aiming to export expect from their human resources. These skills are essential for their operations in the international arena. The study focuses on literature from 2024, using the PRISMA method (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses). Open-access documents available in the Scopus and Springer databases were considered. The study reveals that managerial skills are fundamental to the success of exporting companies, highlighting the synergy between innovation, technology, and specific managerial competencies such as strategic planning, multicultural leadership, and change management. The importance of soft skills, such as effective communication, negotiation, and emotional intelligence, is also emphasized for managing diverse teams and multicultural environments. The research classifies these competencies into two broad categories: skills for business growth, focusing on expansion, innovation, and internationalization; and skills for operational sustainability, centered on logistics, resilience, and sustainability. It underscores the positive impact of strategic collaborations and gender diversity in senior management to promote internationalization, along with the need to integrate sustainable practices to ensure long-term responsible operations. The study identifies certain gaps, such as the lack of measurement of the impact of managerial skills on export success, the absence of longitudinal studies evaluating their long-term effects, and a limited focus on small businesses and implementation barriers, such as insufficient resources or cultural resistance.

Keywords: Managerial skills, managerial leadership, managerial competencies, international trade.

1. Introducción

Las exportaciones son aquellos bienes o servicios producidos en un país y vendidos a otro, los cuales están representados como una actividad clave en la economía global al generar ingresos, estimular la producción local y fomentar relaciones comerciales internacionales. Estas transacciones han permitido a los países que la practican, especializarse en la producción de bienes donde exista una ventaja comparativa, logrando un aumento en la eficiencia económica y contribuir al desarrollo en general (Almanza *et al.*, 2020).

Investigaciones recientes destacan la importancia de las exportaciones para la economía de México. Por ejemplo, Gómez Zaldívar *et al.* (2024) analizan cómo se distribuyen las exportaciones manufactureras mexicanas considerando simultáneamente dos dimensiones: por estado y por subsector manufacturero, identificando aquellas entidades federativas que más y menos contribuyen a la concentración de las exportaciones, diferenciando entre participación y diversidad (especialización). Por otra parte, Aclé Mena & Bautista Castelán (2024) enfatizan en la importancia de un denominado “mercado de la nostalgia” en Estados Unidos como una oportunidad para las exportaciones mexicanas, destacando su relevancia social, cultural y económica para los inmigrantes mexicanos. En cambio, Ruiz Porras (2024) examina la relación entre el crecimiento económico y el comercio internacional, sugiriendo que México necesita fortalecer las instituciones, abordar los desafíos relacionados con el crecimiento económico impulsado por la depreciación de la moneda y evitar una posible "enfermedad holandesa".

Por lo anterior, el presente trabajo de revisión de literatura busca conocer cuáles son las condiciones esperadas más recientes, en cuanto a lo que las organizaciones o empresas reconocen como esenciales en su recurso humano. Es así como los estudios seleccionados son del año 2024 y están centrados o relacionados con las habilidades directivas en quienes participan en el ámbito de la exportación.

Se consideraron dos grandes categorías para la clasificación de la información obtenida, en primer lugar, las habilidades de crecimiento y expansión empresarial, que se integran por las inversión y gestión de gastos operativos, la evaluación económica de negocios y la definición de ideas de negocio (Vargas Santillán *et al.*, 2022). Este tipo de habilidades se centran en la importancia de capacitar a los líderes y gestores para identificar y aprovechar oportunidades que

impulsen el desarrollo de la organización. Además, incluyen la planificación estratégica, la evaluación de riesgos, la adaptación a cambios del mercado y la implementación de iniciativas.

En segundo lugar, se encuentran las habilidades de operaciones y sostenibilidad empresarial que incluyen el pensamiento estratégico, la gestión del cambio y la capacidad de gestión de proyectos, que son cruciales para implementar la innovación sostenible en las empresas (Barrios-De-Oro, 2023). Estas competencias esenciales permiten a las organizaciones gestionar eficientemente sus procesos internos, asumiendo una integración en prácticas sostenibles que consideran los impactos ambientales, sociales y económicos de propia operación. Por lo cual, estas habilidades aseguran que las operaciones no solo sean efectivas y rentables, sino también actúen de forma responsables y sostenibles a largo plazo.

2. Metodología

Se implementó análisis de la literatura más reciente (año 2024) considerando los elementos utilizados por Fortich (2013) en la que incluye: resumen estructurado, antecedentes, objetivos de la revisión, estrategia de búsqueda, criterios de selección, resultados y análisis de los resultados obtenidos. Se basó en el modelo *Preferred Reporting Items For Systematic reviews and Meta-Analyses* (PRISMA), dado que sigue un proceso estandarizado, al cual se añadieron criterios de inclusión y exclusión a la documentación obtenida, aunque este no es un trabajo metanálisis (Barrios *et al.*, 2021).

El proceso de revisión se estableció con una serie de operadores booleanos en conjunto con las siguientes combinaciones. En español: "Liderazgo" AND "estrategias de exportación", "Gestión de equipos" AND "competitividad internacional", "Inteligencia emocional" AND "barreras comerciales" OR "adaptación cultural, Comunicación efectiva" AND "mercados extranjeros", NOT "mercado interno", y Resolución de conflictos" AND "logística internacional".

En inglés: "Leadership" AND "export strategies", "Team management" AND "international competitiveness", "Emotional intelligence" AND ("trade barriers" OR "cultural adaptation"), "Effective communication" AND "foreign markets" NOT "domestic market", "Conflict resolution" AND "international logistics".

Las bases de datos científicas que se utilizaron para la búsqueda fueron Scopus y Springer, considerando solo aquellos estudios categorizados como artículos y de acceso abierto. El periodo

seleccionado fue de enero a noviembre de 2024.; solo se consideran escritos en idioma inglés o español.

En cuanto a los criterios de exclusión, no se consideró la literatura gris, repositorios y otras fuentes menores. Además, se descartaron aquellas publicaciones empíricas que se centran exclusivamente en las especificaciones del producto de exportación o en su elaboración o cultivo, dado que no es el objeto de la presente revisión.

En lo que refiere a la especificidad de los artículos, estos se clasificaron en categorías y subcategorías considerando *áreas de enfoque o conocimiento clave* dentro de las cuales se desarrollan habilidades directivas específicas.

En las categorías principales están las habilidades de *crecimiento y expansión empresarial* que se enfocan en el desarrollo, expansión e innovación de la empresa, se subclasifican en: emprendimiento y pymes, gestión y estrategia, innovación y tecnología, y la internacionalización y mercados globales.

Por otra parte, está la categoría de *habilidades de operaciones y sostenibilidad* centrada en la eficiencia y resiliencia, subclasificada en; logística y cadena de suministro, así como rendimiento y resiliencia empresarial.

En el diagrama de la Figura 1, se muestra el proceso de búsqueda de artículos con los tesauros seleccionados, de la cual se obtuvo un total de 12.806 documentos al aplicarse los criterios de exclusión de año e idioma; posteriormente se aplicaron los criterios de inclusión por tipo de estudios, temáticas y relevancia con un total de 704 estudios que consideraban casos de empresas exportadoras o proceso ligados al mismo, exponiendo una parte de la importancia del capital humano.

Al final de la selección, se determinaron 45 artículos para una revisión extensa donde se categorizaron en dos categorías principales (Tabla 1) para su posterior subclasificación en seis categorías secundarias (tablas 2 y 3).



Figura 1. Diagrama de flujo del proceso de RL. Fuente: elaboración propia.

3. Resultados y discusión

El análisis de la literatura realizado encontró que las habilidades directivas son un pilar esencial para el éxito de las empresas exportadoras. En particular, las competencias gerenciales

relacionadas con la planificación estratégica, el liderazgo multicultural y la gestión del cambio emergen como factores determinantes para abordar los desafíos de la internacionalización. Estas habilidades permiten a las organizaciones adaptarse a entornos diversos y gestionar operaciones en mercados globales, mientras que la innovación y la tecnología actúan como catalizadores para lograr una ventaja competitiva. Además, las habilidades blandas, como la comunicación efectiva, la negociación y la inteligencia emocional, resultan críticas para manejar equipos diversos y entornos multiculturales, fomentando la cohesión y la productividad.

A continuación, se menciona lo más relevante de los autores asociados clasificados por las subcategorías.

3.1 Emprendimiento y pymes

Al-Tabbaa & Zahoor (2024) examinan cómo la capacidad de gestión de alianzas influye en la expansión internacional de las pequeñas y medianas empresas (pymes). Destacan que la coinnovación, tanto radical como incremental, desempeña un papel crucial en este proceso, permitiendo que estas empresas puedan acceder a nuevos mercados y mejorar su competitividad global. Los autores subrayan la importancia de desarrollar capacidades de gestión de alianzas para facilitar la internacionalización efectiva.

Por otro lado, Andabayeva *et al.* (2024) analizan las dinámicas del mercado laboral en países en desarrollo, se centran en la transformación del empleo a nivel macroeconómico. El estudio identifica que la adopción de tecnologías avanzadas y la globalización están redefiniendo las estructuras laborales, generando tanto oportunidades como desafíos para la fuerza laboral en estas economías. Estos autores sugieren que políticas gubernamentales proactivas son importantes para mitigar los efectos negativos y deben aprovechar las oportunidades emergentes que ofrece el mercado laboral.

Breillot *et al.* (2024) investigan cómo la transformación digital, liderada por directivos con competencias *tecnológicas y de liderazgo*, impacta en la eficiencia operativa de las pymes, resaltan que una dirección efectiva en la adopción de tecnologías digitales mejora la productividad y competitividad de estas empresas. Mientras que Dung & Dung (2024) analizan la influencia de la cultura organizacional en la innovación dentro de las organizaciones, resaltando la idea que los líderes con habilidades *en gestión del cambio y comunicación efectiva* pueden fomentar un

ambiente propicio para la creatividad y la implementación de nuevas ideas, lo cual es necesario para la adaptación y supervivencia en mercados dinámicos.

Elsharnouby *et al.* (2024) en su estudio precisan que el papel del marketing relacional permite la retención de pymes, señalan que directivos con competencias en *negociación y construcción de relaciones* sólidas son fundamentales para mantener una base de clientes leal, lo que a su vez contribuye al crecimiento sostenible de la empresa.

3.2 Gestión y estrategia

Dentro de estas subcategorías, autores como Ali *et al.* (2024) examinan cómo el estilo de liderazgo en la cadena de suministro influye en la innovación logística frente a disrupciones geopolíticas, se destaca la relevancia de un *liderazgo adaptable* que permita mantener la competitividad en el entorno empresarial.

La transformación digital también ha sido un foco de atención en la gestión de pymes. Breuillot *et al.* (2024) investigan la gestión de la diversidad y su relación con la internacionalización de las pymes, sugiriendo que una gestión inclusiva puede facilitar la expansión global. Cai *et al.* (2024) estudian el *liderazgo digital* y su influencia en la ventaja competitiva de empresas destacadas, señalando que la innovación ambidiestra y la cocreación de valor son mediadores clave en esta relación. Esto permite indicar que la adopción de tecnologías digitales, liderada por directivos con competencias tecnológicas y de liderazgo, impacta en la eficiencia operativa y competitividad de las pymes, permitiendo el logro de los objetivos.

La gestión del talento y las habilidades blandas también son esenciales en la estrategia empresarial. Cantoni *et al.* (2024) exploran el papel de las *habilidades blandas* en la logística y gestión de la cadena de suministro, indicando que competencias como la *comunicación efectiva* y *el trabajo en equipo* son esenciales para el éxito operativo. Además, De Diego Ruiz *et al.* (2024) investigan cómo la internacionalización, la antigüedad de la empresa y la turbulencia ambiental afectan las capacidades que conforman la *agilidad estratégica*, sugiriendo que una gestión flexible es crucial en entornos cambiantes.

En el contexto de la sostenibilidad y la gestión de crisis, Gittins & McElwee (2024) estudian las estrategias adaptativas de negocios agrícolas en la gestión de crisis, como la sufrido por la pandemia de covid-19, donde la resiliencia y la planificación estratégica jugaron un papel

importante. Por otro lado, Hendricks & Mwapwele (2024) presentan una revisión sobre aquellos factores que influyen en la adopción del comercio electrónico en países en desarrollo, identificando barreras y facilitadores clave para la implementación efectiva. Estos estudios destacan la importancia de desarrollar habilidades directivas específicas para enfrentar los desafíos actuales y futuros que enfrentan las pymes en un entorno empresarial en constante evolución.

3.3 Innovación y tecnología

La adopción de tecnologías emergentes en las empresas de exportación requiere que los líderes desarrollen habilidades directivas específicas para gestionar eficazmente la innovación. Ali *et al.* (2024) destacan que la implementación exitosa de herramientas digitales depende en gran medida de la capacidad de los directivos para *liderar procesos de cambio* y fomentar una *cultura organizacional* abierta a la transformación tecnológica. Esto implica que los líderes deben poseer competencias en gestión del cambio, comunicación efectiva y toma de decisiones estratégicas para guiar a sus equipos en la integración de nuevas tecnologías.

La colaboración interorganizacional es otro aspecto clave en la innovación empresarial. Al-Tabbaa & Zahoor (2024) señalan que las alianzas estratégicas entre empresas potencian la innovación y facilitan la entrada a nuevos mercados. Para que estas colaboraciones sean efectivas, los directivos deben desarrollar habilidades centradas en la negociación, gestión de relaciones y la coordinación de equipos multidisciplinarios. Estas competencias permiten a los líderes manejar las complejidades de las asociaciones y asegurar que los objetivos de innovación se alcancen de manera conjunta.

Dung & Dung (2024) identifican que los líderes de pymes deben ser capaces de evaluar las necesidades tecnológicas de las organizaciones, gestionar recursos limitados y motivar a su personal hacia la adopción de nuevas herramientas digitales. Esto implica contar con las competencias en planificación estratégica, gestión financiera y liderazgo inspirador para superar las barreras que pueden enfrentar con la entrada a mercados internacionales.

Las investigaciones de Moncada *et al.* (2024) y Navarro Zapata *et al.* (2024) abordan la innovación tecnológica desde perspectivas complementarias, destacando la importancia de las habilidades directivas en distintos contextos empresariales.

Moncada *et al.* (2024) se centran en la gestión de la innovación en empresas multinacionales, enfatizando la necesidad de que los directivos generen competencias en liderazgo multicultural y gestión de equipos internacionales para fomentar la creatividad y la implementación de soluciones innovadoras. En contraste, Navarro Zapata *et al.* (2024) investigan cómo la cultura organizacional puede influir en la adopción de tecnologías emergentes, señalando que líderes con habilidades en *gestión del cambio y motivación* son esenciales para crear un entorno receptivo a la innovación tecnológica.

Al comparar ambos estudios, se observa que, aunque ambos subrayan la relevancia de las habilidades directivas en la promoción de la innovación, Moncada *et al.* (2024) ponen mayor énfasis en la coordinación y liderazgo en entornos multiculturales propios de empresas multinacionales. Por otro lado, Navarro Zapata *et al.* (2024) destacan la importancia de fomentar una cultura organizacional abierta al cambio, aspecto crucial tanto en las grandes corporaciones como en las pymes.

3.4 Internacionalización y mercados globales

Estudios como Al-Tabbaa & Zahoor (2024) y Bannò & Filippi (2024) abordan la internacionalización empresarial desde perspectivas adicionales, destacando la importancia de las habilidades directivas en este proceso.

Al-Tabbaa & Zahoor (2024) como se ha mencionado anteriormente, examinan las colaboraciones interorganizacionales que influyen en la internacionalización. El estudio revela que las alianzas estratégicas han permitido a las pymes el acceder a recursos y conocimientos esenciales para competir en mercados internacionales. Por tanto, los directivos deben poseer habilidades en gestión de alianzas y negociación para maximizar los beneficios de estas colaboraciones.

Otros estudios como el de Bannò & Filippi (2024) demuestran el impacto de la presencia femenina en puestos directivos sobre la internacionalización de las empresas. Sus hallazgos indican que la diversidad de género en la alta dirección puede influir positivamente en las decisiones de expansión internacional, sugiriendo que las habilidades directivas asociadas a la *diversidad* son cruciales para el éxito en mercados globales. Esto suma a lo abordado por Partala *et al.* (2024) en el que destaca que la experiencia del cliente en entornos digitales internacionales.

El estudio recalca que los directivos deben comprender las expectativas de clientes de diferentes culturas y adaptar las experiencias digitales en consecuencia. Esto requiere habilidades en gestión de la experiencia del cliente y sensibilidad cultural para asegurar que los productos y servicios ofrecidos satisfagan las necesidades de una audiencia global diversa.

En la investigación de Sayed & Gherissi (2024) menciona que el rol de las políticas gubernamentales en la internacionalización de las empresas. Afirman que los directivos deben estar al tanto de las regulaciones internacionales y desarrollar habilidades en cumplimiento normativo y relaciones gubernamentales. Lo que permite navegar por diferentes entornos regulatorios y establecer relaciones efectivas con entidades gubernamentales para lograr una expansión internacional exitosa.

Dentro de la segunda categoría principal *habilidades de operaciones y sostenibilidad empresarial*, se dividió en las siguientes subcategorías (Tabla 3):

3.5 Logística y cadena de suministro

Las investigaciones de Ali *et al.* (2024), Cantoni *et al.* (2024), Keefe *et al.* (2024), Kim & Cho (2024), Madzík *et al.* (2024) y Marra *et al.* (2024) abordan diversos aspectos de la logística y la cadena de suministro, destacando la importancia de las habilidades directivas en estos ámbitos.

Ali *et al.* (2024) examinan cómo las prácticas de liderazgo transformacional y transaccional influyen en la retención de empleados dentro de la industria farmacéutica de Bangladesh. Aunque su estudio se centra en la gestión de recursos humanos, los hallazgos son aplicables a la logística y la cadena de suministro, dado que existe una alta rotación de personal y esta puede afectar la eficiencia operativa. Los autores coinciden que el liderazgo efectivo es crucial para mantener un equipo comprometido y reducir la rotación, lo que, a su vez, mejora la continuidad y eficacia en la cadena de suministro.

El estudio de Cantoni *et al.* (2024) examina el papel de las habilidades blandas en el ámbito de la logística y la gestión de la cadena de suministro. Los autores emparejan una tendencia creciente hacia la valorización de estas competencias, destacando que dos de los cuatro clusters analizados se enfocan en habilidades de esta naturaleza. La investigación sugiere que las habilidades blandas, como la comunicación efectiva, el trabajo en equipo y la adaptabilidad, son esenciales para el desempeño exitoso en el sector logístico. En adicción, se propone que estas

competencias deben integrarse en los planes de formación profesional, las asociaciones logísticas y los programas universitarios especializados, con el fin de responder a los cambios significativos en el sector y mejorar la contribución de los recursos humanos al valor global de la empresa.

Este enfoque coincide con las conclusiones dichas por Ali *et al.* (2024), quienes han enfatizado la importancia de las habilidades directivas en la gestión de la cadena de suministro, especialmente en la adopción de tecnologías emergentes y la mejora de la eficiencia operativa. Estos estudios coinciden en que el desarrollo de competencias tanto técnicas como interpersonales es decisivo para enfrentar los desafíos actuales en la logística y la gestión de la cadena de suministro.

El estudio de Keefe *et al.* (2024) se centra en la gestión de la cadena de suministro, específicamente en la optimización de rutas de transporte para mejorar la eficiencia logística. Los autores emplean modelos matemáticos avanzados y análisis de datos para identificar las rutas más efectivas, reduciendo costos y tiempos de entrega. Este enfoque destaca la importancia de que los directivos desarrollen habilidades en análisis cuantitativo y toma de decisiones basada en datos para gestionar eficazmente las operaciones logísticas siendo fundamental en la exportación de cualquier tipo de producto o bien.

3.6 Rendimiento y resiliencia empresarial

En esta última subcategoría, las investigaciones Elsharnouby *et al.* (2024) exploran cómo las habilidades de comunicación de los líderes impactan en la satisfacción y el compromiso de los empleados, para una comunicación efectiva que fomente un ambiente de confianza y colaboración. Gittins & McElwee (2024) analizan la influencia del liderazgo en la innovación, resultando que los líderes con visión estratégica y adaptabilidad promueven entornos innovadores, fortaleciendo la capacidad de la empresa para enfrentar desafíos.

Khan *et al.* (2024) investigan el impacto de las habilidades de negociación de los líderes en la gestión de conflictos en equipos multiculturales. Estas capacidades ayudan a manejar eficazmente las diferencias culturales y resolver conflictos contribuye a un ambiente laboral armonioso, que encausa a un mejor rendimiento y mayor resiliencia organizacional.

Prasannath *et al.* (2024) en su estudio menciona cómo las habilidades de gestión del tiempo de los directivos afectan la productividad organizacional, destacando que una planificación

efectiva mejora el rendimiento general. Por otra parte, Roffia & Dabić (2024) exploran la relación entre las habilidades estratégicas de los líderes y la sostenibilidad empresarial, sugiriendo que una visión a largo plazo es fundamental para el desarrollo sostenible.

Zipper-Weber & Mandik (2024) estudian la sostenibilidad en la expansión internacional, señalando que los directivos deben integrar prácticas sostenibles en sus estrategias de internacionalización, lo que requiere habilidades en responsabilidad social corporativa y gestión ambiental.

Las coincidencias entre los estudios establecen que competencias como la *comunicación efectiva*, el *liderazgo estratégico*, la *gestión de conflictos*, la *inteligencia emocional* y la *adopción de tecnologías emergentes* son fundamentales para mejorar el desempeño y la capacidad de adaptación de las empresas.

Sin embargo, los estudios contrastan en cuanto al enfoque, el contexto de aplicación y la metodología. Algunos, como Elsharnouby *et al.* (2024) y Kim & Cho (2024), ponen énfasis en aspectos interpersonales como la comunicación y la inteligencia emocional, mientras que otros, como Madzík *et al.* (2024) y Peng *et al.* (2024), se centran en competencias técnicas como la gestión de calidad y la alfabetización digital. Además, las aplicaciones de estas habilidades varían según el entorno organizacional, destacándose enfoques específicos en pymes, cadenas de suministro y sostenibilidad.

Tabla 1. Categorías

Categoría Principal	Autores
Habilidades de crecimiento y expansión empresarial	Afrifa-Yamoah, 2024; Ali <i>et al.</i> , 2024; Al-Tabbaa & Zahoor, 2024; Amit & Kafy, 2024; Andabayeva <i>et al.</i> , 2024; Bannò & Filippi, 2024; Breuillot <i>et al.</i> , 2024; Cai <i>et al.</i> , 2024; Cantoni <i>et al.</i> , 2024; Cesco <i>et al.</i> , 2024; Ciff <i>et al.</i> , 2024; de Diego Ruiz <i>et al.</i> , 2024; Dung & Dung, 2024; Elsharnouby <i>et al.</i> , 2024; Esubalew & Adebisi, 2024; Fuad <i>et al.</i> , 2024; García-Sánchez & Rama, 2024; Gittins & McElwee, 2024; Hendricks & Mwapwele, 2024; Iqbal <i>et al.</i> , 2024; Kapoor <i>et al.</i> , 2024; Khan <i>et al.</i> , 2024; Lafuente <i>et al.</i> , 2024; Macro & Ott, 2024; Madzík

	<i>et al.</i> , 2024; McClanahan <i>et al.</i> , 2024; Moncada <i>et al.</i> , 2024; N'Dri & Su, 2024; Partala <i>et al.</i> , 2024; Patel <i>et al.</i> , 2024; Peng <i>et al.</i> , 2024; Qiao <i>et al.</i> , 2024; Roffia & Dabić, 2024; Sakib <i>et al.</i> , 2024; Sayed & Gherissi Labben, 2024; Simoes <i>et al.</i> , 2024; Thawesaengskulthai <i>et al.</i> , 2024; Tibrewal <i>et al.</i> , 2024; Wagner <i>et al.</i> , 2023; Zipper-Weber & Mandik, 2024
Habilidades de operaciones y sostenibilidad empresarial	Ali <i>et al.</i> , 2024; Cantoni <i>et al.</i> , 2024; Elsharnouby <i>et al.</i> , 2024; Gittins & McElwee, 2024; Keefe <i>et al.</i> , 2024; Khan <i>et al.</i> , 2024; Kim & Cho, 2024; Madzik <i>et al.</i> , 2024; Marra <i>et al.</i> , 2024; Peng <i>et al.</i> , 2024; Prasannath <i>et al.</i> , 2024; Roffia & Dabić, 2024; Zipper-Weber & Mandik, 2024

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2. Subcategorías de habilidades de crecimiento y expansión empresarial

Subcategoría	Autores
Emprendimiento y pymes	Al-Tabbaa & Zahoor, 2024; Andabayeva <i>et al.</i> , 2024; Breuillot <i>et al.</i> , 2024; Dung & Dung, 2024; Elsharnouby <i>et al.</i> , 2024; Esubalew & Adebisi, 2024; Fuad <i>et al.</i> , 2024; Lafuente <i>et al.</i> , 2024; N'Dri & Su, 2024; Roffia & Dabić, 2024; Simoes <i>et al.</i> , 2024; Thawesaengskulthai <i>et al.</i> , 2024; Tibrewal <i>et al.</i> , 2024
Gestión y estrategia	Afrifa-Yamoah, 2024; Ali <i>et al.</i> , 2024; Al-Tabbaa & Zahoor, 2024; Amit & Kafy, 2024; Breuillot <i>et al.</i> , 2024; Cai <i>et al.</i> , 2024; Cantoni <i>et al.</i> , 2024; Cesco <i>et al.</i> , 2024; Ciff <i>et al.</i> , 2024; de Diego Ruiz <i>et al.</i> , 2024; Gittins & McElwee, 2024; Hendricks & Mwapwele, 2024; Iqbal <i>et al.</i> , 2024; Kapoor <i>et al.</i> , 2024; Macro & Ott, 2024; Madzik <i>et al.</i> , 2024; McClanahan <i>et al.</i> , 2024; Patel <i>et al.</i> , 2024; Peng <i>et al.</i> , 2024; Roffia & Dabić, 2024; Sakib <i>et al.</i> , 2024
Innovación y tecnología	Ali <i>et al.</i> , 2024; Al-Tabbaa & Zahoor, 2024; Cai <i>et al.</i> , 2024; Dung & Dung, 2024; Esubalew & Adebisi, 2024; García-Sánchez & Rama, 2024; Iqbal <i>et al.</i> , 2024; Moncada <i>et al.</i> , 2024; Navarro Zapata <i>et al.</i> , 2024; N'Dri & Su, 2024; Peng <i>et al.</i> , 2024; Thawesaengskulthai <i>et al.</i> , 2024; Wagner <i>et al.</i> , 2024)
Internacionalización y mercados globales	(Al-Tabbaa & Zahoor, 2024; Bannò & Filippi, 2024; Breuillot <i>et al.</i> , 2024; De Diego <i>et al.</i> , 2024; Dung & Dung, 2024; Khan <i>et al.</i> , 2024; Partala <i>et al.</i> , 2024; Qiao <i>et al.</i> , 2024; Sayed & Gherissi Labben, 2024; Zipper-Weber & Mandik, 2024

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3. Subcategorías de habilidades de operaciones y sostenibilidad empresarial

Subcategoría	Artículos
Logística y cadena de suministro	Ali <i>et al.</i> , 2024; Cantoni <i>et al.</i> , 2024; Keefe <i>et al.</i> , 2024; Kim & Cho, 2024; Madzík <i>et al.</i> , 2024; Marra <i>et al.</i> , 2024
Rendimiento y resiliencia empresarial	Elsharnouby <i>et al.</i> , 2024; Gittins & McElwee, 2024; Keefe <i>et al.</i> , 2024; Khan <i>et al.</i> , 2024; Kim & Cho, 2024; Madzík <i>et al.</i> , 2024; Peng <i>et al.</i> , 2024; Prasannath <i>et al.</i> , 2024; Roffia & Dabić, 2024; Zipper-Weber & Mandik, 2024

Fuente: elaboración propia.

4. Conclusiones

La revisión realizada confirma la importancia que tienen las habilidades directivas en las empresas exportadoras. Estas competencias permiten a las organizaciones enfrentar los desafíos asociados a la internacionalización, garantizando su competitividad en mercados globales. Entre las habilidades más destacadas se encuentran la planificación estratégica, el liderazgo multicultural y la gestión del cambio, todas ellas esenciales para manejar la diversidad de entornos. Además, las habilidades blandas, como la comunicación efectiva, la negociación y la inteligencia emocional, han demostrado ser determinantes para fomentar la cohesión y la productividad en equipos multiculturales.

A pesar de estos avances, se encontraron vacíos significativos. Entre ellos, se destaca la falta de investigaciones empíricas que cuantifiquen el impacto de estas habilidades con el éxito exportador, dado la carencia de estudios longitudinales que analicen sus efectos a largo plazo y existen un enfoque limitado hacia las pequeñas y medianas empresas, especialmente aquellas con restricciones de recursos o barreras culturales.

Para abordar estos vacíos, se propone realizar estudios empíricos que midan de manera cuantitativa y cualitativa el impacto directo de las habilidades directivas en los resultados exportadores. Es necesario desarrollar investigaciones longitudinales que permitan evaluar la evolución y efectividad de estas competencias a lo largo del tiempo.

Esta revisión de literatura constituye un recurso esencial para comprender y destacar el papel estratégico de las habilidades directivas en empresas exportadoras. Se contó con estudios recientes, que pueden servir de base para el diseño de programas de formación y capacitación enfocados en el desarrollo de estas habilidades, ayudando a los líderes empresariales a responder eficazmente a las demandas de los mercados globales.

Referencias

- Acle Mena, R. S., & Bautista Castelán, L. D. (2024). Mercado de nostalgia en Estados Unidos: una oportunidad para la exportación de productos mexicanos. *Commercium Plus*, 6(2), 23–34. <https://doi.org/10.53897/REVCOMMERP.2024.06.03>
- Afrifa-Yamoah, E. (2024). Towards sustainable resource management: Graph modelling insights from Ghana's oil and gas local content ecosystem. *The Extractive Industries and Society*, 20, 101570. <https://doi.org/10.1016/J.EXIS.2024.101570>
- Ali, I., Gligor, D., Balta, M., Bozkurt, S., & Papadopoulos, T. (2024). From disruption to innovation: The importance of the supply chain leadership style for driving logistics innovation in the face of geopolitical disruptions. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 187, 103583. <https://doi.org/10.1016/J.TRE.2024.103583>
- Almanza, C., Rodríguez, G. J., Gómez, A. & Verbel, I. (2020). Diversificación de exportaciones y crecimiento económico: evidencia empírica para Chile y Colombia (1980-2015). *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, 29, 152–171. <https://doi.org/10.46661/revmetodoscuanteconempresa.3299>
- Al-Tabbaa, O., & Zahoor, N. (2024). Alliance management capability and SMEs' international expansion: The role of innovation pathways. *Journal of Business Research*, 171, 114384. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2023.114384>
- Amit, S., & Kafy, A. Al. (2024). Addressing the dollar crisis by investigating underlying causes, effects, and strategic solutions in emerging economies. *Research in Globalization*, 8, 100187. <https://doi.org/10.1016/J.RESGLO.2023.100187>
- Andabayeva, G., Movchun, V., Dubovik, M., Kurpebayeva, G., & Cai, X. (2024). Labor market dynamics in developing countries: analysis of employment transformation at the macro-level. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(1), 1–14. <https://doi.org/10.1186/S13731-024-00417-0/FIGURES/2>
- Bannò, M., & Filippi, E. (2024). Women in top echelon positions and firm internationalisation strategies: What do we know? How do we know? Where should we be heading? *Journal of Management and Governance*, 28(4), 1257–1302. <https://doi.org/10.1007/s10997-024-09704-0>
- Barrios, K., Orozco, D., Pérez, E., & Conde, G. (2021). Nuevas recomendaciones de la versión PRISMA 2020 para revisiones sistemáticas y metaanálisis. *Acta Neurológica Colombiana*, 37(2), 105–106. <https://doi.org/10.22379/24224022373>
- Barrios-De-Oro, S. M. (2023). Habilidades gerenciales e innovación sostenible y su relación con la gestión empresarial. *Revista Científica Anfibios*, 6(1), 21–33. <https://doi.org/10.37979/AFB.2023V6N1.123>

- Breuillet, A., Bocquet, R., & Favre-Bonté, V. (2024). Diversity management and firms' internationalization: Evidence from French SMEs. *International Business Review*, 33(4), 102276. <https://doi.org/10.1016/J.IBUSREV.2024.102276>
- Cai, Q., Wu, J., Wu, T., Chang, P. C., & Mardani, A. (2024). The impact of digital leadership on hidden champions' competitive advantage: A moderated mediation model of ambidextrous innovation and value co-creation. *Journal of Business Research*, 182, 114819. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2024.114819>
- Cantoni, F., Ricciardi, A., Bisogni, P. G., & Zsifkovits, H. (2024). The unravelled role of soft skills in the logistics and supply chain management field. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(4), 100615. <https://doi.org/10.1016/J.JIK.2024.100615>
- Cesco, S., Ascoli, D., Bailoni, L., Bischetti, G. B., Buzzini, P., Cairoli, M., Celi, L., Corti, G., Marchetti, M., Mugnozza, G. S., Orlandini, S., Porceddu, A., Gigliotti, G., & Mazzetto, F. (2024). Smart management of emergencies in the agricultural, forestry, and animal production domain: Tackling evolving risks in the climate change era. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 114, 105015. <https://doi.org/10.1016/J.IJDRR.2024.105015>
- Ciff, T., Brouwer, A. E., Ponsioen, A., & Van Lieshout, H. (2024). Challenges and opportunities in the tight Dutch IT labour market. *Technology in Society*, 77, 102541. <https://doi.org/10.1016/J.TECHSOC.2024.102541>
- De Diego Ruiz, E., Almodóvar, P., & Birkinshaw, J. (2024). The effects of a firm's internationalization, age, and environmental turbulence on the capabilities that comprise strategic agility. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 20(3), 1935–1961. <https://doi.org/10.1007/s11365-024-00971-9>
- Dung, L. T., & Dung, T. T. H. (2024). Businesses model innovation: a key role in the internationalisation of SMEs in the era of digitalisation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(1), 1–18. <https://doi.org/10.1186/S13731-024-00391-7>
- Elsharnouby, T. H., Elbanna, S., Farha, A. A., & Mauji, N. (2024). Exploring critical internal enablers to SMEs export performance: evidence from Qatar. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 1–12. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-02845-5>
- Esubalew, A. A., & Adebisi, S. A. (2024). Entrepreneurs' competency, marketing innovation, and enterprise growth: uncovering the mediating role of marketing innovation. *Future Business Journal*, 10(1), 1–12. <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00358-w>
- Fortich, N. (2013). ¿Revisión sistemática o revisión narrativa? *Ciencia y Salud Virtual*, 5(1), 1–4. <https://doi.org/10.22519/21455333.372>
- Fuad, M., Mohaghegh, M., & Malhotra, S. (2024). Advantages of foreignness and accelerator selection: A study of foreign-born entrepreneurs. *Journal of World Business*, 59(6), 101584. <https://doi.org/10.1016/J.JWB.2024.101584>

- García-Sánchez, A., & Rama, R. (2024). New challenges in European innovation partnerships: SOEs, POEs and foreign MNEs during crises. *Eurasian Business Review*, 14, 1053–1092. <https://doi.org/10.1007/S40821-024-00279-2>
- Gittins, P., & McElwee, G. (2024). Farm adaptive business strategies in crisis management: covid-19. *Journal of Rural Studies*, 111, 103393. <https://doi.org/10.1016/J.JRURSTUD.2024.103393>
- Hendricks, S., & Mwapwele, S. D. (2024). A systematic literature review on the factors influencing e-commerce adoption in developing countries. *Data and Information Management*, 8(1), 100045. <https://doi.org/10.1016/J.DIM.2023.100045>
- Iqbal, Q., Piwowar-Sulej, K., & Kallmuenzer, A. (2024). Sustainable development through frugal innovation: the role of leadership, entrepreneurial bricolage and knowledge diversity. *Review of Managerial Science*, 19, 573–594. <https://doi.org/10.1007/s11846-024-00764-y>
- Kapoor, K., Bigdeli, A. Z., Dwivedi, Y. K., & Raman, R. (2024). How is covid-19 altering the manufacturing landscape? A literature review of imminent challenges and management interventions. *Annals of Operations Research*, 335(3), 1567–1599. <https://doi.org/10.1007/s10479-021-04397-2>
- Keefe, D. H. S., Jang, H., & Sur, J. M. (2024). Digitalization for agricultural supply chains resilience: Perspectives from Indonesia as an ASEAN member. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 40(4), 180–186. <https://doi.org/10.1016/J.AJSL.2024.09.001>
- Khan, H., Sardana, D., Gupta, N., Lee, R., Zhu, Y., & Jain, A. (2024). A longitudinal perspective of the determinants of B2B service firms' internationalisation performance. *Industrial Marketing Management*, 123, 173–187. <https://doi.org/10.1016/J.INDMARMAN.2024.10.002>
- Kim, H., & Cho, H. (2024). Why is demurrage important for logistics companies using container terminals? An analysis of the determinants of demurrage and its impact on firm performance. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 40(4), 198–205. <https://doi.org/10.1016/J.AJSL.2024.11.001>
- Lafuente, E., Rabetino, R., & Leiva, J. C. (2024). Learning from success and failure: implications for entrepreneurs, SMEs, and policy. *Small Business Economics*, 64, 1–10. <https://doi.org/10.1007/s11187-024-00889-0>
- Macro, S., & Ott, U. F. (2024). The evolution of the ability to effectively innovate in a transnational organization – A configurational analysis. *Journal of International Management*, 30(6), 101200. <https://doi.org/10.1016/J.INTMAN.2024.101200>
- Madzik, P., Falát, L., Copuš, L., & Čarnogurský, K. (2024). Resilience in supply chain risk management in disruptive world: rerouting research directions during and after pandemic. *Annals of Operations Research*, 1–33. <https://doi.org/10.1007/s10479-024-06126-x>

- Marra, A., Cucculelli, M., & Cartone, A. (2024). So far, yet so close. Using networks of words to measure proximity and spillovers between firms. *Eurasian Business Review*, 14, 973–1000. <https://doi.org/10.1007/S40821-024-00270-X>
- McClanahan, T. R., Oddenyo, R. M., & Kosgei, J. K. (2024). Challenges to managing fisheries with high inter-community variability on the Kenya-Tanzania border. *Current Research in Environmental Sustainability*, 7, 100244. <https://doi.org/10.1016/J.CRSUST.2024.100244>
- Moncada, R., Carbonero, F., Geuna, A., & Riso, L. (2024). Digital adoption and human capital upscaling: a regional study of the manufacturing sector. *Small Business Economics*, 64, 2061–2103. <https://doi.org/10.1007/S11187-024-00975-3>
- Navarro Zapata, A., Arrazola, M., & de Hevia, J. (2024). Determinants of High-tech Exports: New Evidence from OECD Countries. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(1), 1103–1117. <https://doi.org/10.1007/S13132-023-01116-Z>
- N'Dri, A. B., & Su, Z. (2024). Successful configurations of technology–organization–environment factors in digital transformation: Evidence from exporting small and medium-sized enterprises in the manufacturing industry. *Information & Management*, 61(7), 104030. <https://doi.org/10.1016/J.IM.2024.104030>
- Partala, T., Jantunen, S., Kuukkanen, T., & Merikoski, H. (2024). Factors affecting growth and internationalization of micro-enterprises in a sparsely populated region: case South Savo, Finland. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(1), 1–21. <https://doi.org/10.1186/s13731-024-00378-4>
- Patel, P., Bhanugopan, R., Sinha, P., Prikshat, V., & Boyle, B. (2024). Home country and firm-specific advantage influences on HRM replication versus adaptation in EMNEs operating in advanced economies: A qualitative comparative analysis. *Journal of Business Research*, 170, 114335. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2023.114335>
- Peng, M. Y. P., Zhang, L., Lee, M. H., Hsu, F. Y., Xu, Y., & He, Y. (2024). The relationship between strategic human resource management, green innovation and environmental performance: a moderated-mediation model. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 1–13. <https://doi.org/10.1057/S41599-024-02754-7>
- Prasannath, V., Adhikari, R. P., Gronum, S., & Miles, M. P. (2024). Impact of government support policies on entrepreneurial orientation and SME performance. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 20(3), 1533–1595. <https://doi.org/10.1007/S11365-024-00993-3>
- Qiao, Y., Cortinovis, N., & Morrison, A. (2024). MNE spillovers and local export dynamics in China: the role of relatedness and forward–backward linkages. *Eurasian Business Review*, 14, 1023–1051. <https://doi.org/10.1007/S40821-024-00273-8>

- Roffia, P., & Dabić, M. (2024). The role of management control and integrated information systems for the resilience of SMEs. *Review of Managerial Science*, 18(5), 1353–1375. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00657-6>
- Ruiz Porras, A. (2024). Producción, crecimiento económico y comercio internacional de México: un ensayo de diagnóstico y prospectiva. *Carta Económica Regional*, (133), 59–72. <https://doi.org/10.32870/cer.v0i133.7891>
- Sakib, Md. N., Chowdhury, S. R., Younus, M., Sanju, N. L., Satata, F. F., & Islam, M. (2024). How HR analytics evolved over time: a bibliometric analysis on Scopus database. *Future Business Journal*, 10(1), 1–22. <https://doi.org/10.1186/S43093-024-00375-9>
- Sayed, S., & Gherissi Labben, T. (2024). Failure in internationalization: motivation and self-efficacy after withdrawal from foreign markets. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(1), 1–25. <https://doi.org/10.1186/S13731-024-00403-6>
- Simoës, S., Talaulicar, A., & Verbeke, A. (2024). Mandating a common language in the multinational enterprise: The case of cummins in india. *Asian Business and Management*, 1–31. <https://doi.org/10.1057/S41291-024-00282-5>
- Thawesaengskulthai, N., Chatmarathong, A., & Koiwanit, J. (2024). Impact and policy supporting Thailand innovation driven enterprise: orchestrating university innovation and entrepreneurship ecosystem with public and private stakeholders. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(1), 1–44. <https://doi.org/10.1186/S13731-024-00371-X>
- Tibrewal, A., de Jong, A., Parkes, G., Tenzer, H., & Bel-Lahsen, M. (2024). Language Operative Capacity in Small and Medium-sized Enterprises. *Management International Review*, 64, 955–989. <https://doi.org/10.1007/S11575-024-00556-2>
- Vargas Santillán, M. A., Guardado Pincay, R. O., & Gómez Murillo, I. del P. (2022). Las habilidades empresariales y su influencia en la permanencia de las Pymes, en Ecuador. *Sinergia Académica*, 5(4), 57–71. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8740430&info=resumen&idioma=ENG>
- Wagner, S., Gonnermann, C., Wegmann, M., Listl, F., Reinhart, G., & Weyrich, M. (2024). From framework to industrial implementation: the digital twin in process planning. *Journal of Intelligent Manufacturing*, 35(1), 3793–3813. <https://doi.org/10.1007/S10845-023-02268-0>
- Gómez Zaldívar, M., Lona Rodríguez, E. N., & Gómez Zaldívar, F. (2024). Concentración de las exportaciones manufactureras de México, 2007-2022. *Investigación Económica*, 83(329), 106–138. <https://doi.org/10.22201/FE.01851667P.2024.329.87811>
- Zipper-Weber, V., & Mandik, A. (2024). Towards a more balanced treatment of culture in international business using an ethnographic design: a multinational family business case study. *Qualitative Research Journal*, 24(2), 101–118. <https://doi.org/10.1108/QRJ-10-2023-0161>