
DOI: <https://doi.org/10.63862/rhs-28-42-2026>

Habilidades gerenciales técnicas y el desempeño financiero de las empresas del sector comercial en Latacunga

Erika Cristina Caiza Pastuña
Universidad Técnica Particular de Loja
eccaiza1@utpl.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0003-2496-9812>
Latacunga, Ecuador

Diego Fernando Acosta Camino
Instituto Universitario Edupraxis
dacosta@tecnologicoedupraxis.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0001-9698-9578>
Ambato, Ecuador

Recibido: 2026-03-17

Aceptado: 2026-03-20

Publicado: 2026-03-31

Resumen

El presente estudio analiza la incidencia de las habilidades gerenciales técnicas en el desempeño financiero de las empresas del sector comercial de la ciudad de Latacunga. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con alcance descriptivo-correlacional y diseño no experimental, empleando técnicas de recolección de datos como encuestas dirigidas a gerentes y el análisis de indicadores financieros obtenidos de estados financieros empresariales. Los resultados evidencian que existe una relación significativa entre el nivel de desarrollo de las habilidades gerenciales técnicas y el desempeño financiero de las organizaciones, especialmente en variables como rentabilidad, liquidez y eficiencia operativa. Asimismo, se identificó que las deficiencias en conocimientos técnicos, planificación financiera y uso de herramientas de gestión inciden negativamente en la toma de decisiones estratégicas. Se concluye que el fortalecimiento de las habilidades gerenciales técnicas constituye un factor clave para mejorar la competitividad y sostenibilidad financiera de las empresas comerciales, especialmente en contextos de crisis económica como la generada por la pandemia de COVID-19.

Palabras clave: Habilidades gerenciales, desempeño financiero, gestión empresarial, análisis financiero, sector comercial, toma de decisiones.

Technical managerial skills and the financial performance of commercial sector companies in Latacunga

Abstract

This study analyzes the impact of technical managerial skills on the financial performance of companies in the commercial sector of Latacunga. The research was conducted under a quantitative approach, with a descriptive-correlational scope and a non-experimental design, using data collection techniques such as surveys directed at managers and financial indicator analysis based on company financial statements. The results show a significant relationship between the level of development of technical managerial skills and organizational financial performance, particularly in variables such as profitability, liquidity, and operational efficiency. Furthermore, deficiencies in technical knowledge, financial planning, and the use of management tools negatively affect strategic decision-making. It is concluded that strengthening technical managerial skills is a key factor in improving competitiveness and financial sustainability in commercial companies, especially in contexts of economic crisis such as that generated by the COVID-19 pandemic.

Keywords: managerial skills, financial performance, business management, financial analysis, commercial sector, decision-making.

Introducción

En el contexto actual de globalización y dinamismo económico, las organizaciones enfrentan entornos altamente competitivos que exigen una gestión eficiente y estratégica para garantizar su sostenibilidad y crecimiento. En este escenario, las habilidades gerenciales técnicas se convierten en un factor determinante para el desempeño organizacional, ya que permiten a los directivos aplicar conocimientos, herramientas y metodologías orientadas a la toma de decisiones efectivas (García Payares et al., 2017; Castillo Palacio et al., 2020).

Las habilidades gerenciales técnicas hacen referencia a la capacidad del gerente para utilizar conocimientos especializados, métodos y herramientas en la gestión de procesos organizacionales, lo cual resulta fundamental en la administración de recursos y en la ejecución de estrategias empresariales (Buchehe, 2014). En este sentido, su adecuada aplicación influye directamente en el desempeño financiero de las empresas, entendido como la capacidad de generar rentabilidad, liquidez y sostenibilidad en el tiempo (Gitman & Zutter, 2012).

Diversos estudios han señalado que la calidad de la gestión gerencial tiene un impacto significativo en los resultados financieros de las organizaciones, debido a que las decisiones estratégicas dependen en gran medida del nivel de conocimiento y habilidades de quienes lideran las empresas (Duque Espinoza et al., 2020). En este contexto, una gestión inadecuada puede derivar en problemas de rentabilidad, pérdida de competitividad y deterioro financiero.

En América Latina, y particularmente en Ecuador, el sector comercial constituye uno de los pilares fundamentales de la economía, representando un alto porcentaje del Producto Interno Bruto (PIB) y generando importantes fuentes de empleo (Ekos, 2019; Banco Central del Ecuador, 2021). Sin embargo, este sector enfrenta desafíos significativos derivados de la globalización, los cambios tecnológicos y las crisis económicas recientes, como la pandemia de COVID-19, que afectó considerablemente su desempeño financiero (CEPAL, 2020).

A nivel local, en la ciudad de Latacunga, las empresas del sector comercial presentan debilidades en la gestión empresarial, especialmente relacionadas con la limitada aplicación de habilidades gerenciales técnicas, lo que repercute en la toma de decisiones financieras y en su desempeño económico. Esta problemática se ve reflejada en la falta de planificación estratégica,

el uso inadecuado de herramientas financieras y la escasa capacidad de análisis por parte de los directivos.

En este contexto, el presente estudio tiene como objetivo analizar la incidencia de las habilidades gerenciales técnicas en el desempeño financiero de las empresas del sector comercial de la ciudad de Latacunga, con el propósito de aportar evidencia empírica que permita fortalecer la gestión empresarial y mejorar la competitividad organizacional.

Estado del arte

Las habilidades gerenciales han sido ampliamente estudiadas como un factor determinante en el desempeño organizacional, especialmente en entornos empresariales dinámicos y competitivos. Diversos autores coinciden en que estas habilidades comprenden un conjunto de conocimientos, capacidades y destrezas que permiten a los directivos gestionar eficientemente los recursos y orientar a la organización hacia el logro de sus objetivos estratégicos (García Payares et al., 2017; Buchele, 2014).

En particular, las habilidades gerenciales técnicas se refieren al dominio de herramientas, métodos y procesos específicos que permiten a los gerentes ejecutar tareas de manera eficiente dentro de su área de especialización (Castillo Palacio et al., 2020). Estas habilidades incluyen la capacidad de análisis, la resolución de problemas, el manejo de información y el uso de tecnologías, las cuales resultan esenciales para la toma de decisiones empresariales (Ruiz, 2013).

Desde una perspectiva teórica, la Teoría de las Relaciones Humanas resalta la importancia del factor humano en la gestión organizacional, destacando que el desempeño de los trabajadores está influenciado por aspectos sociales y motivacionales, además de los técnicos (Ramos Lugo & Triana Gómez, 2007). Por su parte, la Teoría del Desarrollo Organizacional enfatiza la necesidad de implementar procesos de cambio planificado y fortalecer las capacidades organizacionales en todos los niveles, con el fin de mejorar la eficiencia y competitividad empresarial (Rivas Tovar, 2009).

En el ámbito financiero, el desempeño de una empresa se evalúa a través de indicadores que reflejan su capacidad para generar ingresos, administrar sus recursos y mantener su estabilidad económica. En este sentido, el análisis financiero se constituye como una herramienta clave para la toma de decisiones gerenciales, al permitir identificar la situación actual de la empresa y proyectar su comportamiento futuro (Alarcón Armenteros & Ulloa Paz, 2018).

Diversas investigaciones han demostrado que existe una relación directa entre la gestión gerencial y el desempeño financiero de las organizaciones. Por ejemplo, Freire Quintero et al. (2019) señalan que las decisiones estratégicas tomadas por la alta dirección influyen significativamente en la rentabilidad y sostenibilidad empresarial. De igual manera, Duque Espinoza et al. (2020) destacan que las competencias gerenciales son determinantes en la maximización del valor empresarial.

En el contexto latinoamericano, estudios recientes han evidenciado que las empresas que desarrollan habilidades gerenciales adecuadas logran mejorar su productividad, competitividad y desempeño financiero (Cubas Pérez & Valeriano Espinoza, 2019). Sin embargo, también se ha identificado que muchas organizaciones presentan debilidades en la gestión directiva, lo que limita su crecimiento y capacidad de adaptación a los cambios del entorno.

A partir de esta revisión, se identifica un vacío en la aplicación práctica de las habilidades gerenciales técnicas en el sector comercial, particularmente en contextos locales como el de la ciudad de Latacunga. En este sentido, el presente estudio aporta evidencia empírica sobre la relación entre estas habilidades y el desempeño financiero, contribuyendo al fortalecimiento de la gestión empresarial en el ámbito comercial.

Metodología

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, el cual permite medir y analizar la relación entre variables mediante el uso de datos numéricos y técnicas estadísticas (Hernández Sampieri et al., 2010). Este enfoque resulta adecuado para evaluar la incidencia de las habilidades gerenciales técnicas en el desempeño financiero de las empresas.

El estudio presenta un alcance descriptivo-correlacional, ya que, por un lado, describe las características de las habilidades gerenciales en las empresas analizadas y, por otro, establece la relación existente entre dichas habilidades y el desempeño financiero. Este tipo de investigación permite identificar patrones y asociaciones entre variables sin manipularlas directamente.

El diseño de la investigación es no experimental, debido a que las variables no fueron manipuladas, sino observadas en su contexto natural. Asimismo, la modalidad de investigación es de campo y documental, ya que se recolectó información directamente de las empresas mediante encuestas, complementada con el análisis de información financiera proveniente de fuentes secundarias.

La población estuvo conformada por empresas del sector comercial de la ciudad de Latacunga, mientras que la muestra se seleccionó de manera intencional, considerando criterios de accesibilidad y disponibilidad de información financiera. Para la recolección de datos se utilizó como instrumento principal un cuestionario estructurado dirigido a gerentes o propietarios de las empresas, con el objetivo de evaluar el nivel de desarrollo de sus habilidades gerenciales técnicas.

Adicionalmente, se realizó un análisis financiero basado en indicadores como liquidez, rentabilidad, endeudamiento y gestión, los cuales permitieron medir el desempeño financiero de las empresas. Estos indicadores son ampliamente utilizados en estudios financieros para evaluar la eficiencia y sostenibilidad de las organizaciones (Gitman & Zutter, 2012).

El análisis de los datos se llevó a cabo mediante técnicas estadísticas, con el fin de determinar la relación entre las variables de estudio y comprobar la hipótesis planteada. Este procedimiento permitió establecer la incidencia de las habilidades gerenciales técnicas en el desempeño financiero de las empresas del sector comercial.

Resultados

Análisis descriptivo de las habilidades gerenciales técnicas

A partir de la aplicación del cuestionario a los gerentes de las empresas del sector comercial, se evaluaron dimensiones como conocimientos técnicos, capacidad analítica, experiencia profesional y uso de herramientas de gestión.

Tabla 1.

Nivel de habilidades gerenciales técnicas

Dimensión	Bajo (%)	Medio (%)	Alto (%)
Conocimientos técnicos	40%	35%	25%
Capacidad analítica	45%	30%	25%
Experiencia profesional	30%	40%	30%
Uso de herramientas	50%	30%	20%

Fuente: Elaboración propia

Interpretación

Los resultados evidencian que una proporción significativa de los gerentes presenta niveles bajos en habilidades técnicas, especialmente en el uso de herramientas de gestión (50%) y capacidad analítica (45%). Estos hallazgos coinciden con lo planteado por Ruiz (2013), quien señala que la falta de dominio técnico limita la capacidad de los gerentes para tomar decisiones efectivas.

Análisis del desempeño financiero

El desempeño financiero fue evaluado mediante indicadores de liquidez, rentabilidad, endeudamiento y eficiencia operativa.

Tabla 2.

Resultados de desempeño financiero

Indicador	Bajo (%)	Medio (%)	Alto (%)
Liquidez	35%	40%	25%
Rentabilidad	50%	30%	20%
Endeudamiento	45%	35%	20%
Eficiencia operativa	40%	35%	25%

Fuente: Elaboración propia

Interpretación

Se observa que el 50% de las empresas presenta bajos niveles de rentabilidad, lo cual refleja dificultades en la generación de utilidades. Asimismo, los niveles de endeudamiento y eficiencia operativa muestran debilidades que pueden comprometer la sostenibilidad financiera de las organizaciones, tal como lo plantean Gitman y Zutter (2012).

Análisis correlacional entre variables

Para determinar la incidencia de las habilidades gerenciales técnicas en el desempeño financiero, se realizó un análisis correlacional entre ambas variables.

Tabla 3.

Correlación entre habilidades gerenciales técnicas y desempeño financiero

Variable 1	Variable 2	Coefficiente (r)
Habilidades gerenciales	Rentabilidad	0.68
Habilidades gerenciales	Liquidez	0.55
Habilidades gerenciales	Eficiencia operativa	0.62
Habilidades gerenciales	Endeudamiento	-0.48

Fuente: Elaboración propia

Interpretación estadística

Los resultados evidencian una correlación positiva moderada-alta entre las habilidades gerenciales técnicas y variables clave del desempeño financiero, especialmente en la rentabilidad ($r = 0.68$) y eficiencia operativa ($r = 0.62$). Esto indica que a medida que aumentan las habilidades gerenciales, mejora el desempeño financiero de las empresas.

Por otro lado, se observa una correlación negativa con el endeudamiento ($r = -0.48$), lo que sugiere que una mejor gestión gerencial contribuye a un manejo más eficiente de las obligaciones financieras.

Estos resultados son consistentes con lo señalado por Duque Espinoza et al. (2020), quienes destacan que las decisiones gerenciales influyen directamente en la estructura financiera de las organizaciones.

Comprobación de la hipótesis

Los resultados del análisis correlacional permiten aceptar la hipótesis alternativa (H1), la cual establece que: Las habilidades gerenciales técnicas sí inciden en el desempeño financiero de las empresas del sector comercial de la ciudad de Latacunga.

Este hallazgo confirma que el desarrollo de competencias técnicas en los gerentes es un factor determinante para mejorar la rentabilidad, liquidez y eficiencia de las empresas.

Discusión

Los resultados obtenidos en la presente investigación evidencian que las habilidades gerenciales técnicas tienen una incidencia significativa en el desempeño financiero de las empresas del sector comercial de la ciudad de Latacunga. La correlación positiva identificada entre estas variables confirma que el nivel de desarrollo de competencias técnicas en los gerentes influye directamente en indicadores clave como la rentabilidad, la liquidez y la eficiencia operativa.

Este hallazgo se alinea con lo planteado por Duque Espinoza et al. (2020), quienes sostienen que la gestión gerencial constituye un factor determinante en la maximización del valor empresarial, debido a que las decisiones estratégicas impactan directamente en los resultados financieros. En este sentido, la evidencia empírica obtenida refuerza la idea de que una adecuada formación técnica de los gerentes permite mejorar la calidad de las decisiones financieras.

Asimismo, los resultados confirman que las deficiencias en habilidades técnicas, particularmente en el uso de herramientas de gestión y capacidad analítica, limitan la eficiencia organizacional. Esto coincide con lo señalado por Ruiz (2013), quien destaca que la falta de dominio técnico reduce la capacidad del gerente para interpretar información y tomar decisiones oportunas en entornos complejos.

Desde una perspectiva teórica, los hallazgos pueden interpretarse a la luz de la Teoría del Desarrollo Organizacional, la cual plantea que el fortalecimiento de capacidades en los distintos niveles de la organización permite mejorar su eficiencia y adaptabilidad (Rivas Tovar, 2009). En este contexto, el desarrollo de habilidades gerenciales técnicas contribuye a la

implementación de procesos más eficientes y a la optimización de recursos, lo que se traduce en un mejor desempeño financiero.

Por otra parte, la relación negativa identificada entre habilidades gerenciales y endeudamiento sugiere que los gerentes con mayores competencias técnicas tienden a gestionar de manera más eficiente las obligaciones financieras de la empresa. Este resultado coincide con lo planteado por Alarcón Armenteros y Ulloa Paz (2018), quienes señalan que el análisis financiero adecuado permite prever riesgos y tomar decisiones que reduzcan la vulnerabilidad económica de las organizaciones.

En el contexto latinoamericano, los resultados también son consistentes con estudios que destacan la importancia de las competencias gerenciales en el desarrollo empresarial y la competitividad organizacional (Cubas Pérez & Valeriano Espinoza, 2019). Sin embargo, el presente estudio aporta un valor agregado al evidenciar de manera específica la relación entre habilidades técnicas y desempeño financiero en un contexto local, lo cual contribuye a reducir el vacío existente en la literatura.

Un aspecto relevante que emerge de la investigación es que, a pesar de la importancia de las habilidades gerenciales, muchas empresas del sector comercial presentan debilidades en su aplicación, lo que afecta su capacidad de adaptación a entornos cambiantes, como el provocado por la pandemia de COVID-19. En este sentido, la CEPAL (2020) advierte que las empresas con menor capacidad de gestión fueron las más afectadas durante la crisis, lo que refuerza la necesidad de fortalecer las competencias gerenciales.

No obstante, es importante reconocer algunas limitaciones del estudio. En primer lugar, el análisis se centró en un contexto geográfico específico, lo que podría limitar la generalización de los resultados. En segundo lugar, el diseño no experimental impide establecer relaciones causales definitivas, aunque sí permite identificar asociaciones significativas entre las variables analizadas.

A pesar de estas limitaciones, los resultados obtenidos constituyen una contribución relevante al campo de la gestión empresarial, al demostrar que el fortalecimiento de las habilidades gerenciales técnicas no solo mejora la eficiencia organizacional, sino que también impacta

positivamente en el desempeño financiero, consolidándose como un factor estratégico para la sostenibilidad empresarial.

Conclusiones

Los resultados de la investigación permiten concluir que las habilidades gerenciales técnicas constituyen un factor determinante en el desempeño financiero de las empresas del sector comercial, evidenciando que un mayor nivel de dominio en conocimientos técnicos, capacidad analítica y uso de herramientas de gestión se traduce en mejores indicadores de rentabilidad, liquidez y eficiencia operativa. Este hallazgo confirma la relevancia de la gestión gerencial como elemento estratégico en la sostenibilidad empresarial.

Se concluye que las deficiencias en habilidades técnicas, especialmente en el análisis de información financiera y en la planificación estratégica, limitan la capacidad de los gerentes para tomar decisiones oportunas y efectivas, lo que repercute negativamente en el desempeño financiero de las organizaciones. En este sentido, los resultados coinciden con lo planteado por Duque Espinoza et al. (2020), quienes destacan que la calidad de la gestión gerencial influye directamente en la maximización del valor empresarial.

Desde una perspectiva teórica, el estudio evidencia que el fortalecimiento de las habilidades gerenciales técnicas contribuye a la mejora de los procesos organizacionales, en concordancia con la Teoría del Desarrollo Organizacional, que plantea la necesidad de desarrollar capacidades en los diferentes niveles de la organización para incrementar su eficiencia y competitividad (Rivas Tovar, 2009). Asimismo, se reafirma que la adecuada aplicación del análisis financiero permite optimizar la toma de decisiones y reducir riesgos empresariales (Alarcón Armenteros & Ulloa Paz, 2018).

En términos de aporte científico, la investigación contribuye a ampliar la evidencia empírica sobre la relación entre habilidades gerenciales técnicas y desempeño financiero, particularmente en el contexto de empresas comerciales de la ciudad de Latacunga, donde existen limitaciones en la aplicación de estas competencias. De esta manera, el estudio aporta una base teórica y práctica que puede ser utilizada en futuras investigaciones y en el diseño de estrategias de fortalecimiento gerencial.

Desde el enfoque práctico, se recomienda a las empresas del sector comercial implementar programas de capacitación orientados al desarrollo de habilidades gerenciales técnicas, especialmente en áreas como análisis financiero, planificación estratégica y uso de herramientas tecnológicas. Asimismo, se sugiere fortalecer los procesos de evaluación del desempeño gerencial, con el fin de identificar debilidades y establecer planes de mejora continua.

Adicionalmente, se propone que las organizaciones adopten modelos de gestión financiera que integren el análisis de indicadores clave, facilitando la toma de decisiones basada en información confiable y oportuna. Esto permitirá mejorar la eficiencia operativa y reducir los niveles de endeudamiento, contribuyendo a la estabilidad financiera de las empresas.

Finalmente, se recomienda que futuras investigaciones amplíen el alcance del estudio, incorporando muestras más representativas, diferentes sectores económicos y análisis longitudinales que permitan evaluar la evolución del impacto de las habilidades gerenciales en el desempeño financiero a lo largo del tiempo.

Referencias bibliográficas

- Alarcón Armenteros, M., & Ulloa Paz, M. (2018). El análisis de los estados financieros: papel en la toma de decisiones gerenciales. *Revista de Contabilidad y Finanzas*, 12(2), 45–60.
- Arias Capa, N., Gómez Cano, C., & Rodríguez Pérez, M. (2020). Gestión gerencial y control financiero en organizaciones modernas. *Revista Empresarial*, 15(1), 22–35.
- Banco Central del Ecuador. (2021). *Cuentas nacionales trimestrales del Ecuador*. <https://www.bce.fin.ec>
- Buchehe, R. (2014). *Management skills and organizational performance*. McGraw-Hill.
- Castillo Palacio, M., Hernández Ríos, J., & López García, P. (2020). Habilidades gerenciales y su impacto en la gestión organizacional. *Revista Latinoamericana de Administración*, 8(2), 55–70.

-
- CEPAL. (2020). *La pandemia del COVID-19 y sus efectos económicos en América Latina y el Caribe*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://www.cepal.org>
- Cubas Pérez, J., & Valeriano Espinoza, L. (2019). Habilidades gerenciales y desempeño laboral en organizaciones latinoamericanas. *Revista de Ciencias Administrativas*, 10(3), 78–92.
- Duque Espinoza, G., Sánchez León, M., & Torres Vinuesa, J. (2020). Gestión gerencial y desempeño financiero en empresas latinoamericanas. *Revista Iberoamericana de Finanzas*, 9(2), 101–115.
- Ekos. (2019). *Ranking empresarial del Ecuador*. Ekos Negocios. <https://www.ekosnegocios.com>
- García Payares, F., Rojas Suárez, J., & Pérez Méndez, L. (2017). Habilidades gerenciales: clave para el éxito organizacional. *Revista Científica de Administración*, 5(1), 33–48.
- Gitman, L., & Zutter, C. (2012). *Principios de administración financiera* (12.^a ed.). Pearson.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la investigación* (5.^a ed.). McGraw-Hill.
- Mac Martínez, J., & Vallejos Ortiz, M. (2019). Tendencias gerenciales y competitividad empresarial. *Revista de Gestión y Negocios*, 7(1), 66–80.
- Mayuss, J. (2018). *Fundamentos de la gerencia moderna*. Editorial Académica Española.
- Pozo Curo, L., Ramírez Andrade, J., & Torres Paredes, P. (2020). Tendencias gerenciales en contextos organizacionales actuales. *Revista de Ciencias Empresariales*, 6(2), 44–58.
- Ramos Lugo, M., & Triana Gómez, J. (2007). La teoría de las relaciones humanas y su impacto en la administración. *Revista de Administración Moderna*, 3(1), 30–45.
- Rivas Tovar, L. (2009). *Desarrollo organizacional: enfoque teórico y práctico*. Pearson Educación.

Ruiz, J. (2013). Habilidades técnicas y desempeño directivo en organizaciones. *Revista Gestión Empresarial*, 4(2), 50–62.

Conflicto de intereses: Los autores declaran que no existe conflicto de interés posible.

Financiamiento: No existió asistencia financiera de partes externas al presente artículo.

Agradecimiento: N/A

Nota editorial: El artículo no es producto de una publicación anterior.