



**Gerencia basada en valor: La inclusión del costo financiero como un costo de  
oportunidad en las pymes de Sangolquí**

Guanopatín Ñato, Michelle Cristina

Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio

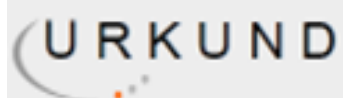
Carrera de Ingeniería en Finanzas y Auditoría

Trabajo de titulación, previo a la obtención del título de Ingeniera en Finanzas, Contadora

Pública Auditora

Dr. Galarza Torres, Sandra Patricia

21 de junio del 2020



## Urkund Analysis Result

Analysed Document: Tesis Gerencia de Valor-Michelle G. 06-07-2020 .docx  
(D76154346)  
Submitted: 7/8/2020 8:56:00 PM  
Submitted By: spgalarza@espe.edu.ec  
Significance: 1 %

Firma:

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Sandra Galarza Torres". The signature is written in a cursive style and is positioned above a horizontal dotted line.

**Dra. Galarza Torres Sandra Patricia**  
**DIRECTORA**



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DEL  
COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

### CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación, "Gerencia basada en valor: La inclusión del costo financiero como un costo de oportunidad en las pymes de Sangolquí" fue realizado por la señorita Guanopatín Ñato, Michelle Cristina el cual ha sido revisado y analizado en su totalidad por la herramienta de verificación de similitud de contenido; por lo tanto cumple con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 21 de junio del 2020

Firma:

Dra. Galarza Torres, Sandra Patricia

C. C. 1717671422



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DEL  
COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

**RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA**

Yo, **Guanopatín Ñato, Michelle Cristina**, con cédula de ciudadanía n°1718973348 declaro que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación: **Gerencia basada en valor: La inclusión del costo financiero como un costo de oportunidad en las pymes de Sangolquí**, es de mi autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos, y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

**Sangolquí, 21 de junio del 2020**

Firma

.....  
**Guanopatín Ñato, Michelle Cristina**

C.C.: 1718973348



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DEL  
COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

**AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN**

Yo, **Guanopatín Ñato, Michelle Cristina**, con cédula de ciudadanía n°1718973348, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación: **Gerencia basada en valor: La inclusión del costo financiero como un costo de oportunidad en las pymes de Sangolquí**, en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi responsabilidad.

Sangolquí, 21 de junio del 2020

Firma

.....  
**Guanopatín Ñato, Michelle Cristina**

C.C.: 1718973348

## **Dedicatoria**

A Dios y mis ángeles en el cielo, por cuidarme, protegerme y bendecirme en todo momento dándome fortaleza en mis momentos difíciles y brindándome alegría en los buenos momentos de mi vida, sin ellos nada fuese posible.

A mis padres y hermanos, Luis e Isabel; quienes me han brindado su amor y apoyo incondicional, velando siempre por mi bienestar personal y académico gracias a ellos hoy me siento una mujer realizada y serán por siempre las únicas personas que no me fallarán nunca.

Hermanos; Mike y Leo quienes han sido una de las muchas razones para superarme y brindarles el mejor ejemplo, espero dejar huellas que les permitan llegar al éxito en todos los aspectos de sus vidas.

A Carlos Luis e Isaac, son quienes han caminado junto a mí para cumplir este mi sueño, son un pilar fundamental en mi vida, son mi fuerza, mi debilidad y mi mayor motivación, para cada día mejorar como ser humano y en todo aspecto, todo es por ustedes y para ustedes.

## Agradecimiento

Agradezco de todo corazón a mis padres y hermanos, a mi Madre por siempre estar pendiente de mí y por apoyarme en toda decisión que he tomado, por ser mi ejemplo de valentía, por hacer que mi futuro sea prometedor y por darme ese amor incondicional de madre, por enseñarnos a salir adelante y luchar siempre por nuestros sueños. A mi Padre por alegrar mis días más oscuros, por hacer que con un abrazo se me reinicie la vida, por nunca negarme su ayuda, por ser mi ejemplo de constancia y dedicación y finalmente por enseñarnos a volar alto. A mis hermanos por ser mi apoyo incondicional.

A mi compañero e hijo, a Carlos Luis quien ha sabido apoyarme en cada momento y por qué me enseñó a ser más fuerte y no darme por vencida, gracias por sostenerme y caminar junto a mí. A mi pequeño terremoto, quien ha sabido tolerar mi ausencia en determinados momentos, has llenado de amor mi vida; hijo eres todo para mí y espero que con este mi ejemplo coseches muchos éxitos.

A mi tutora, Dra. Sandra Galarza por guiarme y apoyarme incondicionalmente en todo el proceso de mi investigación, por ser un libro abierto para todas mis inquietudes, para usted mi estima y gratitud.

Al Dr. Álvaro Carrillo por guiarme en el proceso de titulación con sus consejos, fueron de gran aporte y a su vez muy valiosos.

A todos mis maestros quienes me han formado y educado; cada uno ha dejado una huella muy importante en mi vida académica y personal.

A la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE por haber sido el espacio donde tuve las experiencias más bonitas y a su vez me formé en algunos aspectos; y donde he tenido la oportunidad de conocer a personas maravillosas que siempre recordaré.

## Índice de contenidos

Carátula.....	1
Resultados de la herramienta de verificación de similitud de contenidos.....	2
Certificación .....	3
Responsabilidad de autoría.....	4
Autorización de publicación.....	5
Dedicatoria .....	6
Agradecimiento.....	7
Índice de contenidos.....	8
Índice de tablas.....	14
Índice de figuras.....	16
Resumen.....	18
Abstract.....	19
Introducción.....	20
Planteamiento del problema .....	20
Objetivos.....	22
Objetivo general .....	22
Objetivos específicos.....	22
Determinación de variables del entorno que se relacionan al problema.....	22
Hipótesis.....	22
Capítulo I.....	24



Marco teórico .....	24
Teorías de soporte .....	24
Cultura organizacional.....	24
Modelo cultural de Denison.....	26
Teoría de Likert.....	26
Modelo de rango total de liderazgo según Bass y Avolio.....	27
Teoría de Koontz, Wehrich y Cannice .....	28
Teoría de Drucker.....	28
Teoría de Herzberg .....	29
Teoría de la gestión financiera operativa.....	30
Marco Referencial .....	32
Gerencia basada en valor .....	32
Costo financiero como costo de oportunidad .....	40
Indicadores financieros .....	46
Beneficios de la gerencia basada en valor.....	47
Modelos de empresas y la gerencia basada en valor .....	48
Modelo contable .....	49
Modelo contractual .....	49
Modelo de presupuesto de capital .....	49
Gerencia basada en valor en América Latina y en el Ecuador.....	50
Situación en América Latina.....	50
Situación en Ecuador .....	51
Marco conceptual.....	51
Costo financiero.....	51

	10
Costo de oportunidad .....	51
Desempeño .....	51
Estrategias funcionales .....	52
Generadores de valor.....	52
Gerencia basada en valor .....	52
Pymes .....	52
Valor económico agregado (EVA).....	52
Valor del Flujo de Efectivo Agregado (CVA).....	52
Rendimiento del Flujo de Efectivo sobre la Inversión (CFROI).....	53
Capítulo II.....	54
Marco metodológico.....	54
Enfoque de la investigación .....	54
Tipología de investigación.....	54
Por su finalidad. ....	54
Por las fuentes de información.....	55
Por el control de las variables. ....	55
Por el alcance. ....	55
Población y muestra .....	56
Técnicas e instrumentos de recolección de información .....	57
Regresión lineal.....	58
Análisis factorial.....	59
Componente 1 (innovación / Comunicación Interna).....	63
Componente 2 (toma de decisiones). ....	64
Componente 3 (Dirección y Administración).....	64
Componente 4 (Ambiente Laboral). ....	65

Componente 5 (Aspectos financieros).....	65
Validez del instrumento.....	66
Procedimiento para la recolección de datos.....	68
Capítulo III.....	70
Resultados.....	70
Resultados de encuesta.....	70
Análisis de la situación actual de las Pymes Ecuador.....	79
Pymes de Sangolquí.....	82
Resultados por Pymes en Sangolquí.....	89
Descripción y características por Pymes Sangolquí.....	90
Empresa N° 1.....	90
Empresa N° 2.....	90
Empresa N° 3.....	91
Empresa N° 4.....	92
Empresa N° 5.....	92
Desempeño financiero.....	93
Índices de liquidez.....	93
Solvencia.....	93
Resultados por promedio del sector.....	94
Capital neto de trabajo.....	96
Resultados por promedio del sector.....	97
Liquidez inmediata.....	98
Resultados por promedio del sector.....	99
Índices de endeudamiento.....	101

Endeudamiento total.....	101
Resultados por promedio del sector.....	102
Razón de autonomía.....	103
Resultados por promedio del sector.....	104
Índice de rentabilidad.....	106
Rentabilidad del activo total.....	106
Resultados por promedio del sector.....	107
Rentabilidad del patrimonio.....	109
Resultados por promedio del sector.....	110
Margen neto.....	111
Resultados por promedio del sector.....	112
Capítulo IV.....	116
Propuesta.....	116
Rumbo Estratégico de las Pymes en Sangolquí.....	117
Misión.....	117
Visión.....	117
Valores.....	117
Estrategia de negocios para la generación de valor.....	118
Identificación de los generadores de valor.....	119
Gerencia de los generadores de valor.....	121
Estrategia competitiva robusta.....	121
Innovación.....	121
Crecimiento rentable.....	121
Ejecución eficiente de la estrategia.....	121
Administración del riesgo.....	121

Objetivos Estratégicos .....	122
Estrategia funcional por áreas .....	122
Mapa estratégico.....	125
Matriz del Modelo de Gestión basada en valor .....	127
Capítulo V .....	136
Conclusiones y recomendaciones.....	136
Conclusiones.....	136
Recomendaciones .....	137
Bibliografía .....	138
Anexos .....	149

### Índice de tablas

<b>Tabla 1.</b> <i>Cuadro resumen de teorías de soporte</i> .....	30
<b>Tabla 2.</b> <i>Cuadro resumen de indicadores, variables, de gerencia basada en valor</i> .....	38
<b>Tabla 3.</b> <i>Cuadro resumen de variables del costo de oportunidad</i> .....	43
<b>Tabla 4.</b> <i>Variables seleccionadas</i> .....	44
<b>Tabla 5.</b> <i>Indicadores financieros</i> .....	46
<b>Tabla 6.</b> <i>Pymes de Sangolquí</i> .....	56
<b>Tabla 7.</b> <i>Matriz de componente rotado</i> .....	60
<b>Tabla 8.</b> <i>Utilidades Pymes de Sangolquí</i> .....	85
<b>Tabla 9.</b> <i>Ventas Pymes de Sangolquí</i> .....	87
<b>Tabla 10.</b> <i>Personal ocupado Pymes de Sangolquí</i> .....	88
<b>Tabla 11.</b> <i>Solvencia Pymes</i> .....	93
<b>Tabla 12.</b> <i>Promedio solvencia Pymes</i> .....	94
<b>Tabla 13.</b> <i>Capital neto de trabajo Pymes</i> .....	96
<b>Tabla 14.</b> <i>Promedio capital neto de trabajo Pymes</i> .....	97
<b>Tabla 15.</b> <i>Liquidez inmediata Pymes</i> .....	98
<b>Tabla 16.</b> <i>Promedio liquidez inmediata Pymes</i> .....	100
<b>Tabla 17.</b> <i>Endeudamiento total Pymes</i> .....	101
<b>Tabla 18.</b> <i>Promedio endeudamiento total Pymes</i> .....	102
<b>Tabla 19.</b> <i>Razón de autonomía Pymes</i> .....	103
<b>Tabla 20.</b> <i>Promedio razón de autonomía Pymes</i> .....	105

<b>Tabla 21.</b> <i>Rentabilidad del activo total</i> .....	106
<b>Tabla 22.</b> <i>Promedio rentabilidad del activo total Pymes</i> .....	108
<b>Tabla 23.</b> <i>Rentabilidad del patrimonio Pymes</i> .....	109
<b>Tabla 24.</b> <i>Promedio rentabilidad del patrimonio Pymes</i> .....	110
<b>Tabla 25.</b> <i>Margen neto Pymes</i> .....	111
<b>Tabla 26.</b> <i>Promedio margen neto Pymes</i> .....	112
<b>Tabla 27.</b> <i>Promedio indicadores financieros Pymes</i> .....	114
<b>Tabla 28.</b> <i>Identificación de generadores de valor</i> .....	120
<b>Tabla 29.</b> <i>Estrategias por perspectivas</i> .....	123
<b>Tabla 30.</b> <i>Ámbito de acción para la generación de valor</i> .....	127
<b>Tabla 31.</b> <i>Matriz del modelo GBV – perspectiva financiera</i> .....	129
<b>Tabla 32.</b> <i>Matriz del modelo GBV – perspectiva clientes</i> .....	130
<b>Tabla 33.</b> <i>Matriz del modelo GBV – perspectiva proceso interno</i> .....	132
<b>Tabla 34.</b> <i>Matriz del modelo GBV – perspectiva aprendizaje y crecimiento</i> .....	134

## Índice de figuras

<b>Figura 1.</b> <i>Modelos de empresas y la gerencia basada en valor</i> .....	48
<b>Figura 2.</b> <i>Nivel de educación</i> .....	70
<b>Figura 3.</b> <i>Cargo del encuestado</i> .....	71
<b>Figura 4.</b> <i>Tamaño de la muestra</i> .....	72
<b>Figura 5.</b> <i>Tiempo de funcionamiento</i> .....	72
<b>Figura 6.</b> <i>Dimensión innovación</i> .....	73
<b>Figura 7.</b> <i>Toma de decisiones</i> .....	74
<b>Figura 8.</b> <i>Dirección y administración</i> .....	75
<b>Figura 9.</b> <i>Canales de comunicación interna</i> .....	76
<b>Figura 10.</b> <i>Ambiente laboral</i> .....	77
<b>Figura 11.</b> <i>Aspectos financieros</i> .....	78
<b>Figura 12.</b> <i>Total, Pymes Sangolquí por sectores económicos</i> .....	82
<b>Figura 13.</b> <i>Total, pequeña empresa Sangolquí por sectores económicos</i> .....	83
<b>Figura 14.</b> <i>Total, mediana empresa Sangolquí por sectores económicos</i> .....	84
<b>Figura 15.</b> <i>Participación de las utilidades en las Pymes de Sangolquí</i> .....	86
<b>Figura 16.</b> <i>Participación ventas de las Pymes en Sangolquí</i> .....	87
<b>Figura 17.</b> <i>Participación personal ocupado Pymes Sangolquí</i> .....	89
<b>Figura 18.</b> <i>Solvencia Pymes</i> .....	94
<b>Figura 19.</b> <i>Promedio Solvencia Pymes</i> .....	95
<b>Figura 20.</b> <i>Capital neto de trabajo Pymes</i> .....	96



<b>Figura 21.</b> <i>Promedio capital neto de trabajo Pymes</i> .....	98
<b>Figura 22.</b> <i>Liquidez inmediata Pymes</i> .....	99
<b>Figura 23.</b> <i>Promedio liquidez inmediata Pymes</i> .....	100
<b>Figura 24.</b> <i>Endeudamiento total Pymes</i> .....	101
<b>Figura 25.</b> <i>Promedio endeudamiento total Pymes</i> .....	103
<b>Figura 26.</b> <i>Razón de autonomía Pymes</i> .....	104
<b>Figura 27.</b> <i>Promedio razón de autonomía Pymes</i> .....	105
<b>Figura 28.</b> <i>Rentabilidad del activo total Pymes</i> .....	107
<b>Figura 29.</b> <i>Promedio rentabilidad del activo total Pymes</i> .....	108
<b>Figura 30.</b> <i>Rentabilidad del patrimonio Pymes</i> .....	109
<b>Figura 31.</b> <i>Promedio rentabilidad del patrimonio Pymes</i> .....	111
<b>Figura 32.</b> <i>Margen neto Pymes</i> .....	112
<b>Figura 33.</b> <i>Promedio margen neto Pymes</i> .....	113
<b>Figura 34.</b> <i>Mapa estratégico pymes Sangolquí</i> .....	126

## Resumen

El presente trabajo trata sobre la gerencia basada en el valor: la inclusión del costo financiero como un costo de oportunidad en las Pymes de Sangolquí. Se parte de la idea de que la empresa presenta problemas a nivel gerencial, ya que no se aplican estrategias para la creación de valor dentro de las pequeñas y medianas, lo cual ha incidido en su baja rentabilidad. Por esta razón se realizó un análisis que permitió verificar si la inclusión del costo financiero como costo de oportunidad ayuda a elevar la creación de valor en las Pymes de Sangolquí. Se utilizó la metodología con enfoque mixto de tipo no experimental, se diseñó un modelo de cuestionario que obtuvo un 78,1% de fiabilidad a través del análisis factorial. En los resultados se identificó que las empresas medianas se dedican a actividades de comercio y las pequeñas a servicios. Luego, se evaluó el desempeño financiero, en el que una parte de las empresas que tienen solvencia disponen de recursos para la puesta en marcha de actividades; sin embargo, existe un gran nivel de participación de acreedores. El 50% tiene autonomía, incluso hay organizaciones con cifras negativas en la generación de utilidad del activo, patrimonio y ventas. Por esta razón resulta importante la creación de valor y generación de rentabilidad.

Palabras clave:

- **GERENCIA BASADA EN VALOR**
- **COSTO FINANCIERO**
- **COSTO DE OPORTUNIDAD**
- **INDICADORES FINANCIEROS.**

### **Abstract**

This paper deals with value-based management: the inclusion of financial cost as an opportunity cost in Sangolquí's SMEs. It is based on the idea that the company presents problems at the management level, since they do not apply value creation strategies within the small and medium enterprises, which has had an impact on the low profitability of the companies. For this reason, an analysis is proposed to verify if the inclusion of the financial cost as an opportunity cost allows to increase the value creation in Sangolquí's SMEs. The methodology used was a mixed approach of non-experimental type, a model of questionnaire was designed that obtained a 78.1% reliability through factorial analysis. The results identified that medium sized companies are engaged in trade activities and small ones in service. Then the financial performance was evaluated, in which there are a part of companies that have solvency, have resources to start up activities, a high level of participation of creditors, 50% have autonomy, and there are even organizations with negative figures in the generation of profit from assets, equity and sales. Therefore, the creation of value and the generation of profitability are important.

Key words:

- **VALUE-BASED MANAGEMENT**
- **FINANCIAL EXPENSE**
- **OPPORTUNITY EXPENSE**
- **FINANCIAL PERFORMANCE**

## Introducción

### Planteamiento del problema

La gerencia basada en valor, desde el enfoque empresarial, se constituye como un proceso continuo de decisiones de inversión y de operación orientadas a crear valor, lo que permite que el líder de la empresa se centre en las estrategias, se mantenga orientado a sus funciones y aporte con una mayor creación de valor en beneficio de las partes interesadas. Cabe destacar que este proceso continuo refiere al uso eficiente de la combinación de capital y recursos para generar flujos de efectivo provenientes de las actividades propias de la empresa. Así, se puede generar valor al invertir capital para obtener beneficios que superen los costos de ese capital. En este puente de conseguir un rendimiento para la empresa, es oportuna la inclusión del costo financiero como un costo de oportunidad para poder alcanzar la competitividad financiera y la sostenibilidad de la unidad económica.

Bajo este contexto, es importante mencionar que muchas empresas concurren al financiamiento externo como fuente para solventar sus operaciones y promover mejoras de los procesos y, así, aumentar la rentabilidad, con miras a obtener flujos de efectivo que permita sostenerse en el mercado. Sin embargo, optar por esta vía no siempre es factible considerando el tamaño de las empresas y el modelo gerencial que aplican. En Ecuador, de acuerdo a la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, las empresas se puedan clasificar en microempresas, pequeña empresa, mediana empresa y empresa grande, siendo las denominadas PYMES las pequeñas y medianas empresas.

De acuerdo con Carvajal, Granda, Villamar y Hermida (2017), las Pymes en Ecuador representan la mayor fuerza económica del país, por lo que constituyen un componente importante de generación de empleo y de gran aporte a la dinamización de la economía.

A pesar del acelerado crecimiento y desarrollo de las Pymes, estas deben hacer frente a los fuertes competidores de gran poder económico procedentes de las grandes ciudades, quienes tienen elementos que los diferencian y aumentan su nivel de productividad, como la aplicación de la administración de operaciones en los procesos que llevan cabo. Ante este panorama, las Pymes son ineficientes porque cuentan con poca o ninguna especialización en administración. En algunos casos, inclusive, la dirección se encuentra a cargo de una sola persona y, en su mayoría, no tienen la suficiente capacidad para desempeñar esta función.

Sumado a ello, de acuerdo a una investigación realizada por el Instituto Nacional de Censos y Estadísticas (2007), se concluyó que las PYMES de Ecuador se caracterizan por: i) sus bajos niveles de aplicación de tecnología, ii) por el uso intensivo de la mano de obra, iii) una reducida división del trabajo, iv) un limitado capital, v) falta de productividad, v) baja capacidad de ahorro y vi) limitado uso de servicios financieros y no financieros. En este sentido, se puede evidenciar que la creación de valor se encuentra rezagada, aún más si considera al costo financiero como un aspecto limitante. Es por todo ello que se debe empezar a tener una visión integral de la inclusión del costo financiero como un costo de oportunidad para las PYMES.

En consecuencia, ante este panorama general de las PYMES es importante la gerencia basada en valor como estrategia para que las PYMES puedan establecer acciones enfocadas a la inversión y al financiamiento como herramientas para hacer frente al mercado y al entorno sobre todo para generar valor en los procesos; esto si se considera el gran potencial en torno al desarrollo social, producción, demanda y valor agregado de los productos.

## **Objetivos**

### ***Objetivo general***

Analizar la gerencia basada en valor sobre la inclusión del costo financiero como un costo de oportunidad en las Pymes de Sangolquí.

### ***Objetivos específicos***

- Establecer un diagnóstico general con respecto a la dirección y gerencia de las PYMES de la ciudad de Sangolquí.
- Realizar una evaluación del desempeño financiero asociado a la gerencia basada en valor de las Pymes de Sangolquí.
- Determinar criterios para crear valor y mejorar la rentabilidad en las PYMES de Sangolquí.

### **Determinación de variables del entorno que se relacionan al problema**

- Variable independiente: Gerencia basada en valor
- Variable dependiente: Costo financiero como costo de oportunidad

### **Hipótesis**

Las hipótesis, que se plantean en función de las variables encontradas en estudios científicos similares, se presentan a continuación:

H1. La gerencia basada en valor se relaciona con el nivel de ventas.

H2. La gerencia basada en valor se relaciona con las remuneraciones fijadas para los trabajadores.

H3. La gerencia basada en valor guarda relación con las herramientas financieras relacionadas a la rentabilidad (beneficio para los socios o propietarios).

H4. La gerencia basada en valor permite cumplir los objetivos de valor y visión de largo plazo.

H5. La gerencia basada en valor está relacionada con la evaluación de inversiones realizadas dentro de la empresa para mejorar el nivel competitivo.

H6. La gerencia basada en valor tiene relación con la dirección y administración de recursos.

H7. La gerencia basada en valor contribuye a determinar el financiamiento óptimo.

H8. La gerencia basada en valor se relaciona con los costos y gastos.

H9. La gerencia basada en valor promueve un buen ambiente laboral.

H10. La gerencia basada en valor favorece la comunicación interna.

H11. La gerencia basada en valor faculta la toma de decisiones.

H12. La gerencia basada en valor promueve la innovación de la empresa.

## **Capítulo I**

### **Marco teórico**

#### **Teorías de soporte**

El desarrollo del presente estudio se basó en varias teorías de soporte y elementos teóricos que han sido utilizados como fundamentación de varios estudios científicos respecto al tema planteado.

Al hablar de la gerencia basada en valor se puede considerar la cultura organizacional como un elemento importante para comprender la concepción de los valores, sobre los cuales la gerencia es la responsable de transmitir y promover. Se incluye el modelo de Sethia y Von Glinow que trata de una cultura compartida e integradora; seguidamente se toma como teoría de soporte el modelo cultural de Denison, que se enfoca en conocer el perfil cultural de las organizaciones; También se analiza el modelo de rango total de liderazgo de Bass y Avolio, el que explica la importancia de considerar el liderazgo transformacional y transaccional para satisfacer las necesidades individuales y grupales, generando cambio cultural y eficacia en las empresas. De igual manera, se expone la teoría de Drucker, enfocada en la innovación, y, finalmente, se toma en cuenta la teoría de los motivadores de higiene de Herzberg para conocer los factores que intervienen en la motivación.

#### **Cultura organizacional**

La cultura organizacional es el factor que guía el proceder de las acciones de la empresa, pues en ella se encuentran los valores como los principios por los que toda la organización debe regirse. De acuerdo con Anzola (2011), este elemento es la personalidad de la empresa, que la define como tal y que la hace diferir de otras compañías. En ella se encuentran de forma inherente las creencias, valores,



conocimientos, políticas, habilidades, capacidades, etcétera, que tienen los trabajadores de una empresa, y generalmente son los elementos que se toman en cuenta para establecer acciones. Así, por ejemplo, Sheen (2018) opina que la gerencia es la principal responsable de transmitir y promover los valores en el ambiente interno de la empresa a través de la comunicación efectiva, lo que implica la adopción de una filosofía de gestión empresarial y moral que se encamine a través de una corriente definida y clara.

Compartiendo este pensamiento, Luna y Pezo (2005) acotan que es competencia de la alta dirección encontrar la forma de que todos los colaboradores de la empresa se comprometan y actúen dentro de los parámetros establecidos en la filosofía empresarial. Además, dentro del estudio de la cultura organizacional existen diversos modelos planteados, como el de Sethia y Von Glinow (1985), el cual se enfoca a la función de integración del talento humano con la empresa, modelo que incluye el sistema de recompensas. Por lo tanto, en esta pauta propuesta se plantea una cultura compartida y duradera, considerando los valores y creencias como factores primordiales junto con la motivación a través de las recompensas.

De igual forma Carrillo (2016) menciona que la cultura organizacional es uno de los factores que está tomando gran protagonismo en la actualidad, sobre todo en el mundo empresarial. La medición se puede efectuar en base a la estructura y en relación a la estrategia, trabajo en grupo, propietarios, liderazgo, innovación, orientación a resultados y orientación a las personas.

Dentro de este contexto, es preciso insertar la motivación como un elemento que permita el aumento de la productividad en los colaboradores por medio de estímulos o incentivos para lograr un comportamiento deseado de los mismos. Así, como menciona Amorós (2007) en referencia a la pirámide de Maslow, un punto clave para motivar a los

trabajadores es satisfaciendo sus necesidades básicas, lo que se fundamenta en que el ser humano siempre actúa en torno a una u otra necesidad.

### **Modelo cultural de Denison**

El modelo cultural de Denison (1997) se enfoca en conocer el perfil cultural de las organizaciones. Esto significa que se analizan cuatro aspectos fundamentales, como la implicación (empoderamiento, orientación de equipo, capacidad de desenvolvimiento), la consistencia (valores, acuerdos, coordinación e integración), la adaptabilidad (orientación al cambio, cliente, aprendizaje) y la misión (dirección, propósitos estratégicos, objetivo, metas, visión). El objetivo es contribuir a la mejora de la gestión y dirección de la empresa (Ardila & Martínez, 2009). Por lo tanto, este modelo ayuda a analizar la cultura en las empresas y en el equipo de trabajo, facilitando la toma de decisiones de la dirección y administración. Esta visión, así, se vincula con la dimensión de la toma de decisiones, la dirección y la administración.

### **Teoría de Likert**

Según menciona Rodríguez (2016), la teoría de Likert plantea que el comportamiento del personal depende de la actuación de la dirección y de las condiciones de la organización (que son percibidas por los colaboradores).

En esta se consideran diferentes parámetros, como la tecnología, sistema de recompensas, estructura, salario, posición jerárquica, trabajo en equipo, aprendizaje, personalidad, valores, actitudes, entre otros. Esta teoría se basa en la promoción de un ambiente laboral colaborativo con la finalidad de lograr eficiencia y eficacia tanto a nivel personal como organizacional, pues la participación influye en la motivación para desempeñar tareas. Por lo tanto, las organizaciones que implementen métodos para

generar un ambiente laboral adecuado tienen mayor posibilidad de obtener resultados positivos en su productividad.

### **Modelo de rango total de liderazgo según Bass y Avolio**

Según Bass (1985) citado en Mendoza y Ortiz (2006), un líder se presenta según las circunstancias o demandas, por lo que el liderazgo transformacional es esencial en las organizaciones que buscan generar valor. Esto debido a que el liderazgo se vincula con las necesidades humanas de crecimiento personal, mejora de autoestima y autorrealización. Por lo tanto, los líderes de una organización pueden estimular el cambio de visión con la finalidad de generar un interés o integración colectiva para que los miembros se sientan motivados. Cuando la compañía se preocupa por las necesidades del personal se presenta este caso, generándose mayor compromiso del personal hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Asimismo, Bass (1999) considera que el liderazgo transaccional representa una relación de costo – beneficio.

El modelo de liderazgo de rango completo expuesto por Avolio y Bass (2004) toma en cuenta tanto el liderazgo transformacional como el transaccional para satisfacer las necesidades individuales y grupales. Esto con el propósito de lograr resultados efectivos a través de objetivos compartidos. En este sentido, los directivos de la empresa deben tomar en cuenta la satisfacción de necesidades laborales, deben identificar necesidades y deben buscar la contribución del personal adecuada para un desempeño óptimo de la organización.

A pesar de que los autores de este modelo no especifican el concepto de la cultura organizacional, sí plantean que el modelo tiene correlación con los factores culturales basados en la innovación, el ambiente laboral y la disposición para asumir riesgos. Es decir, el modelo combina aspectos del liderazgo transformacional y transaccional para

lograr una dinámica en el cambio cultural y mayor eficacia en las empresas, evidenciando el rol de los directivos o líderes y su influencia en el progreso de la cultura organizacional.

### **Teoría de Koontz, Weihrich y Cannice**

Se trata de la teoría de la toma de decisiones. Esta se basa en la elección de determinadas acciones sobre un conjunto de alternativas de solución. En este sentido, los gerentes tienen la tarea de establecer soluciones oportunas a través de la delegación de funciones para ejecutar acciones; es decir, implementar mecanismos para la participación activa de los colaboradores con la finalidad de cumplir los aspectos propuestos por la organización. De igual modo, para una adecuada toma de decisiones se considera la opinión o percepción de los clientes con la finalidad de diseñar acciones que satisfagan las necesidades y requerimientos de los mismos, comenzando desde la determinación de premisas, la identificación de alternativas y luego la evaluación y selección adecuada (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

### **Teoría de Drucker**

Esta teoría aborda la dirección de las empresas a través de la innovación como mecanismo para lograr el crecimiento económico y la armonía social, siendo importante que las actividades se enfoquen al desarrollo de sociedad del conocimiento a través de la implementación de nuevos o mejores procesos y tecnologías que aporten al desarrollo de tareas diarias. Para esto se deben tomar en cuenta los cambios constantes que se presentan en el entorno. Esto significa tomar en cuenta aspectos dentro de la organización (inesperados, innovaciones, incongruentes, cambios en el mercado) y fuera de la misma (demográficos, percepción de la realidad, nuevos conocimientos), en concordancia con lo expuesto por Drucker (1997) citado en Sánchez (2006). Además, se

deben considerar los principios como la innovación sistemática simple, efectiva, pautas y esfuerzo.

### **Teoría de Herzberg**

Esta teoría se relaciona con la gestión basada en valor, que es el tema central de la presente investigación. Uno de los elementos más importantes de este enfoque es la motivación, de igual manera como se menciona en la teoría de motivaciones de higiene de Herzberg. Con respecto a ello, Berreiro, Diez, Ruzo y Losada (2003) señalan que en la motivación confluyen factores higiénicos: políticas, sueldos, condiciones laborales, interrelaciones personales, seguridad, prestigio, etcétera. Atendiendo a estos factores las personas tratan de eludir la insatisfacción del trabajo. De igual forma intervienen factores motivadores como: respeto, crecimiento, reconocimiento, responsabilidades, logro, entre otros, factores que promueven la productividad y satisfacción.

Dentro de estos, los valores juegan un papel importante, llegando a convertirse en un componente motivador del comportamiento y del proceder del ser humano. En conclusión, si la organización consigue que sus miembros se sientan identificados con los valores de la empresa, obtendrá como resultado valor agregado en los productos y servicios que ofrece. Aunado a esto, se logrará mantener todo el potencial del factor humano que permite alcanzar la misión y visión de la empresa (Palomo, 2008).

Por otra parte, para agregar valor en las PYMES y lograr su permanencia en el tiempo es necesaria la administración del capital de trabajo, pues permite mantener un desarrollo y crecimiento económico sostenible, factor que tiene influencia directa en la toma de decisiones de financiamiento y en la gestión de sus operaciones. Una adecuada dirección del capital de trabajo proporciona un margen de seguridad al momento en que la empresa recurra a fuentes de financiamiento; en consecuencia, aporta a la generación de valor,

ayuda a mitigar los riesgos financieros y, de cierta forma, evita la necesidad de acudir a financiamiento externo (Galarza, 2017).

### **Teoría de la gestión financiera operativa**

A decir de Hernández, Espinosa, y Salazar (2015) la teoría de la gestión operativa financiera se enfoca en mejorar la eficiencia económica de las empresas. Por lo tanto, se cristaliza la toma de decisiones financieras a través de la gestión oportuna del capital de trabajo, financiamiento, costos y gastos con el propósito de generar rendimiento. Además, se contempla la capacidad de evitar riesgos y obtener mayor rentabilidad de las empresas. El capital de trabajo se vincula con la inversión en activos y la rentabilidad. A continuación, se presenta un resumen de las teorías de soporte:

**Tabla 1**

*Cuadro resumen de teorías de soporte*

<b>Año</b>	<b>Autor</b>	<b>Soporte</b>	<b>Descripción</b>
2011	Anzola Olga	Cultura organizacional (Toma de decisiones)	Representa la personalidad de la empresa que rigen a los empleados, así como sus habilidades y capacidades que se consideran en la toma de decisiones de los gerentes.
2018	Sheen Rosario	Cultura organizacional (Dimensión Comunicación Interna)	La gerencia es responsable de transferir e incentivar valores en la organización a través de comunicación interna.
2005	Luna Víctor y Pezo Alfredo	Cultura organizacional (Dimensión Dirección y Administración)	La alta dirección debe establecer acciones para que los miembros se comprometan y actúen según la filosofía empresarial.
2009	Ardila, Carolina; Martínez, Javier	Modelo cultural de Denison (Dimensión Dirección y administración)	Se conoce el perfil cultural de las organizaciones basado en la gestión o dirección, tomando en cuenta al cliente, opinión de colaboradores, tareas, entre otros, lo que permite la toma de decisiones.

<b>Año</b>	<b>Autor</b>	<b>Soporte</b>	<b>Descripción</b>
2016	Rodríguez Ernesto	Teoría de Likert (Ambiente Laboral)	El comportamiento del personal depende de la actuación de la dirección y las condiciones. Los parámetros son los salarios, trabajo en equipo, aprendizaje, valores, etc.
1985	Bass Bernard	Modelo de rango total de liderazgo (Dimensión Innovación)	El liderazgo transformacional es primordial en las organizaciones que desean generar valor.
1999	Bass Bernard	Modelo de rango total de liderazgo (Dimensión Aspectos Financieros)	El liderazgo transaccional representa una relación de costo beneficio.
2004	Avolio Bruce y Bass Bernard	Modelo de rango total de liderazgo (Dimensión Innovación)	Combina liderazgo transformacional y transaccional para conseguir cambio cultural y eficacia en las empresas mediante innovación.
2012	Koontz Harold, Wehrich Heinz y Cannice Mark	Teoría de Koontz, Wehrich y Cannice (Dimensión Toma de decisión)	Se elige acciones para solución, considerando la delegación para participación activa del personal y opinión de los clientes.
2006	Sánchez, Antonio	Teoría de Drucker (Dimensión Innovación)	Analiza la dirección de las empresas a través de la innovación.
2003	Berreiro, José; Díez José; Ruzo Emilio; y Losada Fernando	Teoría de Herzberg (Dimensión Ambiente Laboral)	En la motivación convergen aspectos del entorno laboral como sueldos, condiciones, interrelaciones, entre otros; promoviendo la productividad y satisfacción.
2016	Carillo Álvaro	Medición de la cultura organizacional (Dimensión Innovación, Dirección y administración)	La cultura de una empresa se mide en base a la estrategia, estructura, trabajo en grupo, liderazgo, propietarios, innovación, orientación a resultados y a las personas.

<b>Año</b>	<b>Autor</b>	<b>Soporte</b>	<b>Descripción</b>
2017	Galarza Sandra	Administración del capital de trabajo en las PYMES (Dimensión Aspectos Financieros)	La gestión correcta del capital de trabajo determina la supervivencia de una empresa durante los primeros años de su existencia.
2015	Hernández Nury, Espinosa Daisy y Salazar Yaniel.	Teoría de la gestión financiera operativa (Dimensión Aspectos Financieros)	Basado en mejorar la rentabilidad a través de la toma de decisiones financieras respecto al capital de trabajo, financiamiento, costos y gastos.

*Nota.* Esta tabla muestra las teorías de soporte y sus principales autores.

### **Marco Referencial**

Para el presente trabajo de investigación se analizaron 15 estudios científicos, los que fueron desarrollados en los periodos comprendidos entre el año 2000 al 2018. Estos documentos se tomaron tras la búsqueda exploratoria de fuentes secundarias como son revistas científicas, documentos digitales, libros, informes, trabajos de especialización y otros. De estos, 10 estudios están relacionadas con la gerencia basada en valor, y los otros 5 están referidos a la variable costo financiero como costo de oportunidad.

### **Gerencia basada en valor**

El primer estudio encontrado es el de Cardona y Zapata (2012), cuyo objetivo central es el de proponer un modelo de gerencia basada en valor para la empresa con familiares como una herramienta gerencial. Para ello se partió de un metamodelo a fin de identificar variables de contexto que estuvieran relacionadas con la estructura (los propósitos, capacidades y relaciones), para lo cual se utilizó el modelo de identidad de las



organizaciones y la metodología de relaciones dialógicas para el diseño de un modelo de GBV (Gerencia Basada en Valor). Se concluyó que este tipo de modelo mencionado implementado en la empresa debe ser estructurado por un equipo directivo de acuerdo a las características particulares. Incluso las empresas grandes con varias unidades de negocios pueden tener un modelo general y específico acorde a sus condiciones particulares.

La segunda investigación fue desarrollada por Chou (2018), cuyo objetivo general fue determinar el grado de aceptación que los propietarios de las Pymes del sector comercial de Lima otorgan los principios e implementación de la gerencia para la creación de valor, además de identificar los obstáculos para su adopción. Se utilizó el método cualitativo mediante la realización de entrevistas a empresarios para conocer la realidad subjetiva en cuanto a la creación de valor y, de igual manera, para conocer su opinión sobre el impacto de los principios de GBC (Gerencia basada en valor) en el desarrollo de las Pymes, además del peso relativo que tiene cada uno de estos en la creación de valor. También se aplicó un método cuantitativo para la recolección de datos respecto al porcentaje de Pymes que adoptan los principios de GBV. Así, también se utilizó la metodología de los árboles de clasificación sobre el efecto de las variables independientes mediante el método de regresión lineal multinomial. Se identificaron 11 variables: objetivos de valor y visión de largo plazo, evaluación de inversiones, innovación, importancia de los *stakeholders*, estructura organizacional orientada al valor, importancia del recurso humano, uso de herramientas orientadas al valor, administración del riesgo, administración del capital de trabajo, financiamiento óptimo, sistemas de control y 7 condiciones para la implementación. En conclusión, los propietarios de las Pymes del sector comercial consideran importante y muy importantes los principios y condiciones de GBV. Se identificó que dentro de estas empresas sí se está creando valor

gracias a los principios mencionados y, a su vez, se destruyen cuando los directivos toman decisiones contrarias a los principios de gerencia basada en valor.

En otro de los estudios revisados, el de Vera (2000) con el tema: “EVA y CVA como medidas de la creación de valor en un negocio una introducción”, se pudo establecer la importancia de implementar y calcular indicadores financieros, debido a que constituye una labor esencial para mantener la competitividad empresarial. El hecho de no aplicar un análisis de los indicadores mencionados puede provocar confusión en el planteamiento de objetivos financieros en las empresas.

También Ramírez, Carbal y Zambrano (2012) realizaron una investigación con el tema “La creación de valor en las empresas: el valor económico agregado - EVA y el valor de mercado agregado - MVA en una empresa metalmecánica de la ciudad de Cartagena”. Esta trata de un estudio de caso en el que se muestran las ventajas y desventajas del uso del EVA y el MVA como herramientas de medición financieras, y se estudia si las mismas están generando valor en la empresa donde se realizó el estudio. Para visualizar si en la empresa se está creando valor, se calculó el EVA Y MVA en base al balance general y estado de resultados. Finalmente, al comparar la rentabilidad obtenida con el costo de los recursos utilizados, se tuvo un EVA positivo, lo que significa que efectivamente se ha creado valor. De igual forma, se determinó que el valor de mercado agregado MVA presentó índices positivos al evaluar los flujos de efectivo entre los periodos del 2006 al 2010, reflejando con ello el éxito con el que se ha ido creando riqueza para la empresa.

De igual forma, Silva (2014) realiza un trabajo de titulación con el tema “Propuesta de un modelo de gestión basada en valor, aplicado a la empresa Editorial Don Bosco”, con el objetivo de fortalecer la gestión de la empresa. Para esto se determinó la metodología adecuada para configurar el Sistema de Gestión. En base a ello se desarrolló la propuesta

de un modelo de gestión basada en valor, herramienta con la que se identificaron los subsistemas que debieron ser reformados o modificados para que resultaran de apoyo en la correcta toma de decisiones del área gerencial. Se estableció que la creación de valor se puede medir por medio de indicadores como: ROI (rendimiento sobre los activos), ROE (rendimiento sobre el capital), EVA (valor económico agregado), índice de CVA (valor agregado en efectivo), OCF (cobertura de deuda), cumplimiento del presupuesto de ventas, rotación de inventarios, facturación, cumplimiento del presupuesto de gastos, rentabilidad neta del activo DUPON, resultado del ejercicio, margen de utilidad neta, rentabilidad sobre ventas, rotación de cartera, prueba ácida y endeudamiento del activo.

En el caso de Correa, Jaramillo, Ramírez, y Castaño (2008), con el tema “¿Es factible en las Pymes la valoración y creación de valor?”, se plantea que diferentes factores externos han incidido en la gestión en cuanto a las Pymes, tales como la tasa de cambio, la tasa de interés doméstica internacional, inflación, el comportamiento del mercado internacional, entre otros. Se estableció la importancia de la implementación de estrategias generadoras de valor. Para medir el valor de las Pymes se utilizaron los métodos tradicionales y modernos; entre estos últimos se encuentra el multiplicador de EBITA (relacionando ingresos operacionales con los activos operacionales y la utilidad neta de la relación precio utilidad).

Vergíu y Bendezú (2007) por su parte, presentan la investigación titulada “Los indicadores financieros y el Valor Económico Agregado (EVA) en la creación de valor” Se determina en ella que las organizaciones se valorizan no solo por sus activos sino también por su marca y las innovaciones. Mediante los indicadores mencionados la empresa puede medir su crecimiento y creación de valor.

Finalmente, Jiménez y Rojas (2016) realizan un estudio cuyo tema se titula “Aplicación de inductores generadores de valor para la gestión en microempresas”. El objetivo de la

investigación fue conocer cuán efectiva es la aplicación de inductores de valor para conocer la rentabilidad y crecimiento económico en las microempresas. Se identificó el tipo de inductores que se pueden aplicar para realizar un análisis financiero, los que permiten la generación de valor, como son el EBIDTA (beneficios antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización) margen del EBIDTA, PKT (productividad del capital de trabajo), la palanca de crecimiento y el cómputo del KNNO (capital de trabajo neto operativo). Según los autores, estos controladores de valor apoyan la gestión de las microempresas y ayudan a evaluar el progreso del dinamismo empresarial. Finalmente, se concluye que la mayor parte de las microempresas son administradas en base a las utilidades, mas no en la rentabilidad, lo que afecta al crecimiento. En este sentido, se recomienda que el principal objetivo económico de cualquier empresa deba ser la rentabilidad.

Referente a la gerencia basada en valor, se encontró un estudio realizado por Jiménez, Rojas y Ramírez (2017), investigación que se realiza con el objetivo de mejorar la administración de las empresas del Estado, dados los problemas que presentan en la atención de la salud. Por esto, se propone la aplicación de herramientas de gerencia de valor, a través del cálculo de indicadores orientados a crear valor, para mejorar el desempeño. La investigación es de tipo documental, por lo que se realizó un diagnóstico financiero basado en el cálculo de inductores de valor y un análisis cualitativo analítico basado en la información de los estados financieros. En el diagnóstico financiero se utilizaron los siguientes inductores: de EBITDA, margen de EBITDA, KTNO (capital de trabajo neto operativo), PKT (productividad del capital de trabajo) PDC (palanca de crecimiento), estructura de caja, de riesgo financiero y el inductor de EVA (valor económico agregado). Finalmente, se concluyó que en las dos instituciones del Estado en las que se aplicó la gerencia basada en valor se tuvieron resultados tanto positivos

como negativos; sin embargo, en cuanto a la palanca de crecimiento las dos instituciones se muestran poco mejoradas, lo que significa que su operación no está creando valor. En general, se pudo apreciar la destrucción de valor en cada institución con respecto a los indicadores antes mencionados, resultados que fueron provocados por el alto grado de ineficiencia operativa en el desarrollo del objeto social. Se concluyó que la aplicación de la gerencia de valor en las empresas estatales tiene por objeto la consolidación y el fortalecimiento de la estructura financiera y fiscal para mantener el equilibrio contable de los presupuestos, ingresos, gastos, y servicio a la deuda.

Por último, se encontró un estudio realizado por Armendáriz, Suraty, Guevara, y Díaz (2015), cuyo artículo de investigación fue realizado para descubrir y exponer un modelo centrado en aumentar el valor creado, proporcionando una base para analizar las operaciones de la empresa y mejorar la rentabilidad. En base a una revisión de la literatura financiera se detallan las cuatro mediciones principales que se aplican para establecer el rendimiento de una empresa; estas son: el flujo de caja descontado (DCF), el retorno para los accionistas (RTS), el beneficio económico (EP) o (EVA) y la relación entre el valor de mercado de instrumentos financieros de la empresa y el valor contable de los activos de la empresa (MVA). De esto se concluye que existen varios métodos para realizar la valoración de una empresa, ya sea de forma directa o indirecta; sin embargo, todos tienen un mismo objetivo, que es agregar valor para aumentar el beneficio del accionista.

A continuación, se presenta un cuadro resumen sobre los 10 estudios realizados en torno a la gerencia basada en valor en los cuales se aplicaron o utilizaron algunas variables, indicadores y principios para la generación de valor en las empresas.

**Tabla 2**

*Cuadro resumen de indicadores, variables, de gerencia basada en valor*

<b>Año</b>	<b>Autor</b>	<b>Indicador /variable de creación de valor</b>	<b>Resultado</b>
2000	Vera Mary	Valor económico agregado (EVA) y valor agregado en efectivo (CVA)	EVA y CVA por sí solos no generan valor, pero con estrategias sí.  Genera valor para los accionistas (2,9%), aumenta ventas (0.92%) y reduce costos (1.63%).
2007	Vergíu Jorge y Bendezú, Christian	Valor Económico Agregado (EVA)	Define una buena proyección de ventas, logística, precio y organización comprometida
2008	Correa Jaime, Jaramillo, Fernando, Ramírez Leidy y Castaño Carlos	Multiplicador de EBITA y utilidad neta	Las Pymes cuentan con mecanismos para analizar los procesos para creación de valor.  Las empresas usan su información histórica para determinar nivel de éxito.
2012	Cardona John y Zapata Andrés	Propósitos, capacidades y relaciones. Ambiente laboral. Comunicación interna	Los usuarios de la información financiera son entes de control, acreedores, entidades bancarias y directivos.  El sistema contable – financiero acumula y analiza información para uso de gerentes en la toma de decisiones.
2012	Ramírez Carlos, Carbal, Adolfo y Zambrano Ariel	Valor Económico Agregado (EVA) y Valor de Mercado Agregado (MVA)	Costo promedio ponderado es 10,08% anual; MVA con - \$ 13.722.549, evidenciando que el EVA no se está generando valor para la compañía, ni accionistas

Año	Autor	Indicador /variable de creación de valor	Resultado
2014	Silva Mónica	ROI, ROE EVA, Índice de CVA, OCF cumplimiento del presupuesto de ventas, rotación de inventarios, facturación, cumplimiento del presupuesto de gastos, rentabilidad neta del activo DUPON, resultado del ejercicio, margen de utilidad neta, rentabilidad sobre ventas, rotación de cartera, prueba acida, endeudamiento del activo.	El endeudamiento del activo, prueba ácida sin inventarios, cuota de mercado, valor de marca, satisfacción de clientes, y satisfacción al plan de beneficios generan valor.  Por el contrario, el resto de variables no generan valor.
2015	Armendáriz Enrique, Suraty Marco, Guevara Washington y Díaz José	DCF, RTS, EP o EVA y la relación entre el valor de mercado de instrumentos financieros de la empresa y el valor contable de los activos de la empresa (MVA).	El valor de mercado es menos controlable por parte de la gerencia.  El MVA actúa como factor de riesgo, afecta a los retornos esperados, y las empresas se están depreciando
2016	Jiménez Jorge y Rojas Farley	EBIDTA, Margen de EBIDTA, PKT y KNNO	Las empresas no generan valor para sus propietarios y presentan rentabilidad menor que otras, mostrando un alto riesgo financiero.
2017	Jiménez Jorge; Rojas Farley y Ramírez Diego	EBITDA, margen de EBITDA, KTNO, PDC, estructura de caja, de riesgo financiero, y el inductor de EVA.	La palanca de crecimiento es negativa y no genera valor debido a la ineficiencia financiera

Año	Autor	Indicador /variable de creación de valor	Resultado
2018	Chou Jose	Objetivos de valor y visión de largo plazo, evaluación de inversiones, innovación, importancia de los stakeholders, estructura organizacional orientada al valor, importancia del recurso humano, uso de herramientas orientadas al valor, administración del riesgo, administración del capital de trabajo, financiamiento óptimo, sistemas de control.	Gran parte de los propietarios sólo conocen intuitivamente el concepto de valor de la empresa.  Las decisiones tomadas generan y destruyen el valor de la organización. Inexistencia de relación positiva entre el nivel de educación del propietario con el potencial para adoptar el GBV.

*Nota.* Esta tabla muestra los estudios científicos en los que se sustentó los indicadores de la variable independiente gerencia basada en valor.

### **Costo financiero como costo de oportunidad**

Crear valor implica retornar un monto de dinero que sea superior a lo que se invirtió inicialmente, el que debe ser capaz de cubrir todos los costos asociados, inclusive el costo de oportunidad de los recursos invertidos. Cuando esto sucede, se dice que se está creando valor para la empresa. En este sentido, es importante hacer referencia a estudios realizados en torno a cuándo el costo financiero es tomado como un costo de oportunidad, sabiendo que este último se origina de las decisiones de inversión a la que la empresa debe renunciar por aceptar o elegir otra alternativa, lo que significa que representa un coste por la razón de no haber elegido la mejor alternativa posible.

A continuación, se describen 5 estudios científicos referentes al coste financiero tomado como un costo de oportunidad:



El primer estudio detalla el trabajo realizado por Vera (2006), que fue desarrollado con el objetivo de analizar el cambio de paradigma del análisis financiero empresarial. Para ello se incurrió a la investigación documental, y como resultado se obtuvo que, en aspectos relacionados con la medición del desempeño financiero, el modelo de gestión basada en valor incorpora el costo financiero integral como parte de los costos que deben ser cubiertos por los resultados económicos y financieros de la empresa. Los costes financieros se dividen en 2 fuentes: que remuneran al pasivo y remuneran al patrimonio; a estas fuentes de recursos se debe asignar una tasa de costo de capital, misma que puede ser la de WACC (costo promedio ponderado de capital). Este costo introduce el rendimiento esperado por los inversionistas como un costo financiero, que es al que renuncian los accionistas por no invertir en otras alternativas de riesgo similar, lo que representa un costo de oportunidad. En consecuencia, se indica a la alta gerencia que no solo se debe cubrir los costos explícitos, sino que la rentabilidad debe ser lo suficientemente alta para satisfacer dicha expectativa. De igual forma, los indicadores de desempeño de asociados GBV deben incorporar en el análisis los costos de oportunidad, riesgo asumido y el valor del dinero en el tiempo.

De igual forma, el estudio de Cedillo (2015) fue realizado a fin de determinar el análisis del costo de capital como método para la valoración de las empresas de la provincia de Tumbes, período 2013 – 2014, que se desarrolló en base a las variables de costo de capital como variable independiente y la valoración como variable dependiente. Para ello se siguió la metodología de investigación aplicada y descriptiva. Como resultado del estudio se obtuvo que la mayor parte de las empresas utilizan préstamos, pero sin un programa de inversión, lo que ha aumentado el costo de capital evidenciando que no existe un equilibrio entre el costo marginal de capital y el programa de oportunidades de inversión.

Se encontró un tercer estudio realizado por Mamani (2015) con el objetivo de determinar el costo de capital y la rentabilidad de las inversiones para evaluar el valor empresarial del sector minero en Perú de los años 2013 y 2014. Para ello se aplicó el método descriptivo, lo cual permitió obtener información clara de los estados financieros de las empresas mineras en Perú de los periodos tomados para el estudio. Igualmente, se utilizó el método deductivo a fin de obtener resultados y sacar conclusiones. Se planteó como variable independiente el costo de capital y la realidad de las inversiones y la dependiente el valor empresarial. Como conclusión se tuvo que, con la aplicación del modelo de valoración de los activos financieros (CAPM), toda inversión que implique riesgo para la empresa debe tener una tasa de rendimiento superior a la tasa de libre riesgo. Tras este análisis se tuvo un costo de capital de 12,28% para el sector minero. Se evidenció una disminución con respecto a la rentabilidad sobre los activos y de la rentabilidad sobre el patrimonio.

La cuarta investigación de referencia es tomada de Amaya (2017), la que se desarrolla con el objetivo de determinar el efecto que tiene el costo de capital en la creación de valor para la empresa TOGALA SAC en el año 2016. Para ello se utilizó el método transversal con el fin de recoger datos y hechos del periodo en mención. Se estableció como variable independiente el costo de capital y como dependiente la creación de valor en base los resultados. En la discusión del caso se llegó a la conclusión de que en la empresa objeto de estudio no se cuenta con una estrategia para el análisis del costo de capital, lo que ha afectado en la creación del valor y, por ende, de la utilidad, para lo cual se recomienda la implementación del EVA a fin de tener mayor control sobre los accionistas y las inversiones. Esto para una mejor toma de decisiones teniendo en cuenta la comparación entre el costo de capital y los resultados que se esperan.

Y por último se menciona el estudio de Mendoza J., (2017), que tiene por objetivo determinar la incidencia del costo promedio ponderado de capital en la creación de valor económico de la empresa Grupo Constructor GASA S.A.C, en el período 2012-2016. Para esto se utilizó el método descriptivo y deductivo. En base al tema de investigación, se determinó que la variable independiente es el costo promedio ponderado de capital, y la variable dependiente es la creación de valor económico.

Mediante técnicas de investigación como la entrevista y análisis documental se obtuvieron datos e información con respecto a los estados financieros y documentos relacionados con las fuentes de financiamiento. Fundamentado en estos hallazgos, se realizó un análisis de los principales indicadores, como el costo de la deuda, costos de la deuda descontada, costo de patrimonio, costo promedio ponderado de capital, beneficio antes de intereses y amortizaciones y después de impuestos, y el valor agregado bruto, a fin de emitir criterios o conclusiones en base a la razón. Finalmente se concluyó que el costo promedio de capital en la creación de valor económico tiene incidencia directa en los resultados de los bajos costos de financiamiento en los años 2012 al 2016. Esta dinámica aconteció debido a la excesiva cantidad de financiamiento por parte de terceros.

### Tabla 3

*Cuadro resumen de variables del costo de oportunidad*

<b>Año</b>	<b>Autor</b>	<b>Variables</b>	<b>Resultados</b>
2006	Vera Mary	Costo financiero integral Toma de decisiones Costo promedio ponderado de capital (wacc) Medidas basadas en el descuento de flujos de efectivo para evaluar proyectos Indicadores financieros asociados a la rentabilidad	La alta gerencia debe encargarse de la gestión para generar una rentabilidad alta para satisfacer expectativas.

Año	Autor	Variables	Resultados
		Indicadores de desempeño	
2015	Cedillo Luis	Costo de capital Valoración	La mayor parte de empresas utilizan préstamos sin un programa de inversión, lo que ha influido en el aumento del costo de capital.
2015	Mamani Rubén	Costo de capital y la rentabilidad de inversiones Valor empresarial	Toda inversión que implique riesgo para la empresa debe tener una tasa de rendimiento superior a la tasa de libre riesgo.
2017	Amaya Fany	Costo de capital Creación de valor	La empresa no cuenta con una estrategia para el análisis del costo de capital, lo que ha afectado en la creación del valor y la utilidad.
2017	Mendoza Jorge	Costo promedio ponderado de capital Creación de valor económico	El costo promedio de capital en la creación de valor económico tiene incidencia directa, como resultado de los bajos costos de financiamiento en los periodos de estudio.

*Nota.* Esta tabla muestra los estudios científicos en los que se sustentó la variable dependiente costo financiero como costo de oportunidad.

De los estudios científicos tanto de la variable independiente como de la dependiente se ha seleccionado las siguientes variables:

#### **Tabla 4**

##### *Variables seleccionadas*

Detalle	Autor	Variables	Resultados
Variable independiente: Gerencia Basada en Valor	Chou (2018)	Importancia del recurso humano Dirección y administración Innovación Financiamiento optimo	Gran parte de los propietarios sólo conocen intuitivamente el concepto de valor de la empresa. Las decisiones tomadas generan y destruyen el valor de la organización.

Detalle	Autor	Variables	Resultados
	Cardona y Zapata (2012)	Ambiente laboral Comunicación interna	Las empresas usan su información histórica para determinar nivel de éxito.  Los usuarios de la información financiera son entes de control, acreedores, entidades bancarias y directivos. El sistema contable – financiero acumula y analiza información para uso de gerentes en la toma de decisiones.
Variable dependiente: Costo financiero como costo de oportunidad	Vera (2006)	Costo financiero integral Toma de decisiones Medidas basadas en el descuento de flujos de efectivo para evaluar proyectos Indicadores financieros asociados a la rentabilidad	Los indicadores de desempeño de GBV incorporan en el análisis los costos de oportunidad, riesgo asumido y el valor del dinero en el tiempo.

*Nota.* Esta tabla muestra los estudios científicos seleccionados para el estudio de las variables en investigación.

De la variable gerencia basada en valor (GBV), se ha considerado pertinente tomar en cuenta las variables analizadas por Chou (2018), puesto que abarcan todos y cada uno de los componentes y características de GBV. Por tanto, es un estudio integral de la gerencia que permite establecer el grado de aceptación de trabajadores de un grupo específico de empresas. Asimismo, se incluye el trabajo realizado por Cardona y Zapata (2012), ya que contempla variables del ambiente laboral y la comunicación interna que son parte de la gerencia basada en valor.

Con respecto a la variable sobre el costo financiero como costo de oportunidad, se ha seleccionado al estudio presentado por Vera (2006), quien asegura que es importante

incluir el costo del patrimonio dentro del costo integral. Las variables que estudia son: el costo financiero integral (pasivos y patrimonio), el costo promedio ponderado y la toma de decisiones.

Al tomar en cuenta las variables de Chou (2018), Cardona y Zapata (2012) y Vera (2006) es posible conocer la situación actual del estilo que se maneja dentro de las Pymes de Sangolqui, de modo de establecer si se está creando o eliminando valor en las empresas. Esto implica la medición del desempeño financiero como costo de oportunidad, información que permite a los accionistas conocer el riesgo asumido por la inversión de capitales.

### Indicadores financieros

Los indicadores financieros son mecanismos para medir la estabilidad, nivel de endeudamiento, liquidez y rentabilidad de una organización. Esto significa que ayudan a identificar la situación real o actual desde el punto de vista financiero de la empresa.

### Tabla 5

#### *Indicadores financieros*

Tipo	Índice	Fórmulas
	Solvencia o liquidez	Activo Corriente / Pasivo Corriente
Liquidez	corriente	
Mide la capacidad de la		
organización para pagar	Capital Neto de trabajo	Activo Corriente - Pasivo Corriente
obligaciones a corto plazo.	Liquidez inmediata	Caja Bancos / Pasivo Corriente
Endeudamiento	Endeudamiento total	Pasivo Total / Total de Activos

Tipo	Índice	Fórmulas
Miden el nivel de participación de acreedores dentro de financiamiento de la organización	Razón de autonomía	$\text{Patrimonio} / \text{Activo Total}$
Rentabilidad Mide la gestión de una organización con la finalidad de controlar costos y gastos para transformar las ventas en ganancias.	Rentabilidad del activo total	$\text{Utilidad neta} / \text{Total Activos}$
	Rentabilidad del Patrimonio	$\text{Utilidad Neta} / \text{Patrimonio}$
	Margen Neto	$\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}$

*Nota.* Esta tabla muestra los indicadores financieros a utilizarse dentro de la investigación.

### **Beneficios de la gerencia basada en valor**

La aplicación de la gerencia basada en valor dentro de una organización es importante ya que se constituye en una herramienta de decisión estratégica y operacional, que busca la satisfacción de todos los actores involucrados (Jiménez, Rojas, & Ramírez, 2017). Se convierte en un proceso administrativo que necesita de la vinculación de los objetivos organizacionales con la disponibilidad de materiales y recursos, el nivel de rendimiento, productividad y por último con la generación de valor.

La gerencia basada en valor utilizada como una herramienta de diagnóstico, posibilita la recolección de datos de la empresa con el propósito de efectuar una evaluación de las condiciones administrativas, económicas y financieras; mismas que sirven para el planteamiento de perspectivas o estrategias y con ello tomar decisiones acertadas. Es

necesario que todas las compañías tengan pleno conocimiento acerca de sus fortalezas y debilidades, ya que en la actualidad el entorno competitivo obliga a creación de nuevas estrategias y retos que contribuyan a mantenerse en el mercado.

Cardona & Zapata (2012) menciona que la implementación trae consigo un sin número de beneficios para la empresa, entre los cuales están:

- Cumplir con los objetivos financieros y lograr un mejor desempeño en los trabajadores.
- Lograr metas de corto y largo plazo, representadas como inductores de valor claves.
- Mantener alineado la cultura organizacional con la obtención de valor.
- Aplicar actividades de seguimiento y control para obtener resultados positivos.

### **Modelos de empresas y la gerencia basada en valor**

Según Bueno (2007), tomando en cuenta la gerencia basada en valor se identifican tres tipos de modelos de empresas, que son:

#### **Figura 1**

*Modelos de empresas y la gerencia basada en valor*



*Nota.* El gráfico representa los principales modelos de empresas respecto de la gerencia basada en valor.



### **Modelo contable**

Es un modelo tradicional que basa sus decisiones en proyectos o iniciativas de inversión, en las fuentes de financiamiento y en la disponibilidad de recursos líquidos para cubrir deudas a corto plazo. Se procesa la información contable, asumiendo que ésta es confiable y se presenta en el estado de situación financiera, donde los activos son iguales a la sumatoria del pasivo y del patrimonio. En paralelo se determina el nivel de rentabilidad, con la diferencia entre ventas y egresos.

La finalidad que persigue este modelo es garantizar que la información que se presenta es de calidad. Al mismo tiempo este modelo guarda una estrecha relación con los métodos que se emplean para el análisis del patrimonio y valoración de las organizaciones.

### **Modelo contractual**

Este modelo asume que las empresas están conformadas por diversos factores, en los cuales la sociedad en general está inmersa. Este vínculo hace posible que las organizaciones puedan generar ingresos, para lo cual deben hacer uso de recursos que representan costos y gastos. Este modelo tiene como objetivo a parte de la creación de valor para la empresa y los stakeholders, cumplir con las responsabilidades financieras y sociales.

### **Modelo de presupuesto de capital**

Dentro de este modelo se toma en cuenta dos tipos de mercados. El primero corresponde al mercado de activos financieros y el segundo al de productos y servicios. Se presenta por medio de la elaboración del flujo de caja libre, en el cual se tiene que demostrar que los activos tienen que ser capaces para generar remanentes para beneficio de la empresa. La empresa puede ejecutar proyectos de inversión que

necesitan de recursos de terceros, para lo cual se tiene que considerar los siguientes aspectos:

- La información que se disponga tiene que ser completa, transparente y de fácil acceso para los interesados.
- Revisar la posibilidad de que los activos financieros se puedan sustituir, de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- Posibilidad de integrarse en los mercados para efectuar distintas transacciones económicas.

Este modelo se enfoca en obtener rendimientos y crear valor para los propietarios de la empresa. Estos valores tienen que ser reflejados económicamente en el flujo de caja.

## **Gerencia basada en valor en América Latina y en el Ecuador**

### **Situación en América Latina**

La aplicación de la gerencia a fines del siglo XX e inicios del siglo XXI en las empresas de todo tamaño, tipo y actividad económica se encaminaba en el uso de estrategias en función del contexto o entorno de la actualidad. De allí que las empresas más representativas y con direccionamiento burócrata cedían su espacio a empresas inteligentes. Dentro de éstas se asume que el cumplimiento de los objetivos depende fundamentalmente de la calidad del recurso humano (Nava, 2008).

Por su parte Uribe (2003) menciona que actualmente en América Latina las empresas están con nuevos conceptos de gerencia y asimismo nuevas herramientas, con la finalidad de alcanzar un mejor desempeño o rendimiento en la compañía. Se busca que la gerencia se dirija al logro de resultados, establezca planificaciones precisas y reales de alcanzar, y se mantenga un direccionamiento neutral; es decir que no existan preferencias personales ni políticas.

## **Situación en Ecuador**

La gerencia basada en el Ecuador es un término utilizado por el sector empresarial, ya que son varias las organizaciones que, a través del cálculo de indicadores financieros, tales como el EVA y en VPN diagnostican la situación actual, plantean proyecciones y realizan la toma de decisiones.

Sin embargo, las pequeñas empresas no se comprometen en la aplicación de una gerencia basada en valor, que les permita mejorar a nivel interno y a nivel externo, en la competitividad. Una de las razones es la falta de recursos económicos para la aplicación de un estudio de diagnóstico, esto ya que en el país existe un mayor número de empresas clasificadas dentro del grupo de Pymes. Así Carvajal, Granda, Villamar y Hermida (2017) concuerdan que la mayor parte de establecimientos se han constituido por grupos familiares, donde tienen hasta un máximo de 9 trabajadores.

## **Marco conceptual**

### **Costo financiero**

Se relaciona con el monto generado por concepto de intereses del préstamo solicitado, el cual tiene un efecto tributario que se considera en el flujo de caja (Sapag, 2007).

### **Costo de oportunidad**

Es el sacrificio máximo que se genera cuando se selecciona una alternativa en la que los costos se relacionan con el proceso de selección de esta y dejar de lado otra (Lenz, 2010).

### **Desempeño financiero**

Se trata de un indicador que ayuda a medir el éxito de una empresa respecto a la rentabilidad (Rivera y Ruiz, 2011).

### **Estrategias funcionales**

Se trata de actividades de cambio para cada área funcional de la empresa, representando las iniciativas corporativas (Francés, 2006).

### **Generadores de valor**

Representan el conjunto de factores operativos que influyen en los resultados tanto operativos como financieros de una organización (Loaiza, 2005).

### **Gerencia basada en valor**

Consiste en diseñar y aplicar una estrategia integral en todos los procesos de negocio que ayude a utilizar adecuadamente los recursos disponibles, generando satisfacción por resultados obtenidos superiores a lo deseado por los inversionistas (Vera, 2006).

### **Pymes**

Se refiere al conjunto de pequeñas y medianas empresas que cuentan con características específicas en relación al nivel de ventas, capital, número de empleados y producción (Delgado y Chávez, 2018).

### **Valor económico agregado (EVA)**

Representa un método financiero que permite calcular el beneficio económico real que obtiene la organización (Li Bonilla, 2010).

### **Valor del Flujo de Efectivo Agregado (CVA)**

Es un método financiero que ayuda a medir de manera periódica el valor presente neto de una inversión con la finalidad de establecer la creación de valor en la vida útil de la inversión, considerando los flujos de efectivo (Vera, 2000).

**Rendimiento del Flujo de Efectivo sobre la Inversión (CFROI)**

Se genera la tasa interna de retorno derivada de la comparación la inversión en activos brutos con flujos de caja netos. A este flujo se lo incluye en el último período de la evaluación (León, 2007).

## Capítulo II

### Marco metodológico

#### Enfoque de la investigación

La presente investigación sobre el análisis de la gerencia basada en valor sobre la inclusión del costo financiero como un costo de oportunidad en las Pymes de Sangolquí se basó en un enfoque mixto; es decir, cualitativo y cuantitativo. El primero se enfoca al estudio de los hechos o acontecimientos de un fenómeno para comprenderlo, realizando análisis y estableciendo interpretaciones. Por el contrario, el enfoque cuantitativo se relaciona con la recogida de datos numéricos, los que son analizados por medio del método estadístico, lo que significa que es posible realizar una medición de las variables del objeto de estudio (Bernal, 2010).

En este sentido, se aplicó el enfoque cuantitativo con el propósito de recopilar datos sobre las condiciones actuales de las Pymes de Sangolquí referentes a la situación económica y financiera de las empresas, de tal manera que se evaluó el desempeño financiero en relación al valor que poseen. A través del enfoque cualitativo se efectuó una descripción de las condiciones actuales de las Pymes referente a la dirección, la gerencia y la toma de decisiones de los propietarios.

#### Tipología de investigación

**Por su finalidad.** Se consideró una investigación aplicada o práctica ya que se enfocó en analizar la gerencia basada en valor sobre la inclusión del costo financiero como un costo de oportunidad en las Pymes de Sangolquí, y así contribuir a la construcción del nuevo conocimiento.

**Por las fuentes de información.** En este caso, se tomó en cuenta fuentes primarias y secundarias. En el primer caso, se consideró una encuesta a las Pymes del sector acerca de la dirección y la toma de decisiones que realizan los propietarios. En el caso de las fuentes secundarias, se utilizaron fuentes documentales del Instituto Nacional de Estadística y Censos, Superintendencia De Compañías, Valores y Seguros, entre otras fuentes oficiales, lo que permitió obtener información económica – financiera de las Pymes para el cálculo de indicadores financieros sobre la gerencia basada en valor.

**Por el control de las variables.** De igual forma, se consideró emplear el tipo de investigación no experimental con diseño transversal, que tiene que ver con la aplicación de un estudio en el escenario actual de un hecho o fenómeno que no requiere la manipulación de las variables (Hernández, Fernández, y Baptista, 2014). Los datos sobre las Pymes de Sangolquí se recopilaban a través de técnicas e instrumentos de recolección de datos; por consiguiente, no se requirió la manipulación de las variables: gerencia basada en el valor, costo financiero como un costo de oportunidad, importancia del recurso humano, importancia de los *stakeholders*, administración del riesgo, innovación, financiamiento óptimo, costo financiero integral, toma de decisiones, medidas basadas en el descuento de flujos de efectivo para evaluar proyectos, indicadores financieros asociados a la rentabilidad y los indicadores de desempeño.

**Por el alcance.** Se utilizó la investigación descriptiva que ayudó a detallar las características o situación actual de las Pymes de la ciudad de Sangolquí. Se analizaron la dirección y la gerencia que aplican los propietarios con el propósito de evaluar el desempeño financiero y proponer estrategias para la creación de valor, lo que posiblemente influya en la rentabilidad, esto a través de la encuesta ya que es un instrumento idóneo.

## Población y muestra

El universo o población objeto de estudio corresponde al conjunto de personas u objetos que tienen características similares que se pueden observar en un tiempo establecido. Cuando la población es considerable se requiere calcular una muestra, para lo cual se selecciona un subgrupo representativo con el cual se pueda trabajar en la investigación (Lerma, 2016). En este caso, la población objeto de estudio está conformada por el total de pequeñas y medianas empresas (PYMES) de la ciudad de Sangolquí. Por tanto, de acuerdo al Instituto Nacional de Estadística y Censos (2017) el total de Pymes registradas es de 784 establecimientos.

**Tabla 6**

### *Pymes de Sangolquí*

Sectores económicos	Pequeña empresa	Mediana empresa "A"	Mediana empresa "B"	Total
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	17	2	1	20
Explotación de Minas y Canteras	2	-	-	2
Industrias Manufactureras	71	13	12	96
Comercio	244	29	22	<b>295</b>
Construcción	42	3	2	47
Servicios	285	25	14	324
<b>Total</b>	<b>661</b>	<b>72</b>	<b>51</b>	<b>784</b>

*Nota.* Esta tabla muestra la población objeto de estudio, la misma está representada por el total de pequeñas y medianas empresas (PYMES) de la ciudad de Sangolquí.

Para el presente estudio se ha seleccionado el sector comercio debido a que representa el 38% de las Pymes de la ciudad de Sangolquí. Asimismo, de acuerdo al



Instituto Nacional de Estadística y Censos (2017), las Pymes de este sector facturaron en el año 2017 USD 1.788.740,12, que representa el 47% del total de ventas de las Pymes. Por consiguiente, el sector comercio es el que tiene mayor peso y dinamismo en la economía de la ciudad de Sangolquí. A su vez, se considera que existe mayor competitividad en el sector, razón que vuelve importante para analizar los aspectos relacionados con la gerencia que mantienen estas pequeñas y medianas empresas sobre la inclusión del costo financiero como costo de oportunidad.

Para el cálculo de la muestra se aplicó la siguiente fórmula para poblaciones finitas:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

N= Tamaño de la población: 295

Z2= Nivel de confianza (95%) 1,96

p= Proporción real estimada de éxito 50%

q= Proporción real estimada de fracaso 50%

e= Error (5%)

$$n = \frac{1,96^2 * 0,50 * 0,50 * 295}{0,05^2(295-1) + 1,96^2 * 0,50 * 0,50} \quad n = \frac{280,43}{1,69} = 166$$

La muestra estará conformada por un total de 166 pymes del sector de comercio, a quienes se aplicó una investigación de campo por medio de técnicas e instrumentos de investigación. En cuanto al análisis factorial se aplicó una prueba piloto a 10 empresas.

### **Técnicas e instrumentos de recolección de información**

En este contexto, se aplicó la técnica de la encuesta que permite la obtención de información de un número amplio de personas. Para la implementación de la encuesta se

empleó un cuestionario que contiene una serie de preguntas sobre un tema concreto (Martínez, 2015). Las preguntas se diseñaron en base a autores: Maya, Vallejo, Ramos, Borsic (2018), INEC (2015), Galarza (2019), Chávarri (2001), Benalcázar (2018), Bonavia, Prado y García (2010), Deninson (2018), Góngora, Nóbile, y Cikatelli (2012), Carrillo y Galarza (2018); lo que permitió sustentar la misma. Se diseñó una encuesta inicial, conformada por un total de 61 preguntas dirigidas al sector comercio de Sangolquí, respecto a la gerencia basada en valor y los costos financieros como costos de oportunidad. Esta encuesta sirvió para realizar un análisis factorial de componentes para seleccionar las preguntas del modelo final.

### **Regresión lineal**

La regresión lineal es un modelo matemático que se utiliza para aproximar la relación de dependencia entre una variable dependiente en el eje de las Y, y las variables independientes en el eje de las X. A decir de Galarza (2019), este método determina que una variable está en función de otra variable. Cada fluctuación o cambio de una provoca una reacción o cambio en la otra variable.

En consecuencia, la finalidad de la regresión lineal es estudiar la relación estadística de una variable dependiente en razón de otra independiente explícita, esto para predecir una cantidad promedio o media de la variable dependiente con la variable independiente. Así, las primeras se denominan regresadas y las independientes son las regresoras (Galarza, 2019).

De acuerdo al objeto de investigación este método se subdivide en dos modelos: simple o múltiple. El primero se utiliza cuando se requiere del análisis de la dependencia de la variable regresada en razón de una única variable regresora. Por el contrario, el

segundo se aplica cuando se desea analizar la variable dependiente en razón de dos o más variables independientes (Carrillo, Galarza, y García, 2018).

Fórmula:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + \varepsilon$$

La ecuación es presentada por la variable regresada Y (dependiente) y X es la variable independiente,  $\beta_0, \beta_1$  son los coeficientes de correlación y  $\varepsilon$  es el factor error del modelo.

Las variables de la presente investigación son:

- Variable independiente: Gerencia basada en valor. (GBV)
- Variable dependiente: Costo financiero como costo de oportunidad. (CF)

$$GBV = \beta_0 + \beta_1(CF) + \varepsilon$$

### **Análisis factorial**

El análisis factorial se trata de una técnica aplicada para reducir datos con la finalidad de encontrar grupos uniformes a partir de un conjunto de variables, agrupando las que se correlacionan. Es decir, permite conocer la forma de agrupación de las variables con una característica en particular o con un significado común y reducir la cantidad de dimensiones que explican las respuestas (González J. , 2009).

En el análisis factorial se utilizó la extracción de componentes principales con normalización varimax como método de rotación para todos los ítems, puesto que ayuda a reducir la cantidad de variables que presentan saturaciones altas permitiendo simplificar la interpretación de los factores y optimizando la solución por componente o columna (López & Gutiérrez, 2019).

Se debe considerar la relación más significativa en cada componente, pues, según Lloret, Ferreres, Hernández y Tomás (2014), para interpretar la saturación de cada ítem

no se deben seleccionar las que posean menos de 0,400 cuando la muestra sea inferior a 300; por lo que los ítems que no sobrepasen este valor se deben eliminar del análisis. Para este análisis se aplicó una prueba piloto que consistió en implementar un instrumento a una pequeña muestra para conocer y descartar problemas del diseño del cuestionario. En este sentido, se empleó el cuestionario de la encuesta a 10 empresas, de este total, el 80% de representantes respondieron la encuesta debido a que se utilizó un lenguaje adecuado, es decir, fue fácil de contestar. En cambio, para el 20% restante resultó algo difícil por la complejidad de algunos términos utilizados en el instrumento. Los resultados se presentan a continuación:

**Tabla 7***Matriz de componente rotado*

<b>Matriz de componente rotado<sup>a</sup></b>					
	Componente				
	1	2	3	4	5
Innovación					
Se preocupa por mejorar la calidad de bienes y servicios.	-0.273	<b>-0.538</b>	0.144	0.368	
Permite contar con variedad de bienes y servicios	-0.053	0.065	-0.106	<b>0.752</b>	
Ayuda a introducir nuevos productos y servicios en el mercado	-0.401	-0.463	0.125	0.035	
El aumento de la capacidad de la producción se realiza en base a la planificación.	-0.219	<b>0.774</b>	-0.090	0.111	
Se enfoca en la reingeniería de procesos	-0.119	<b>0.707</b>	<b>0.465</b>	0.153	
Agiliza tiempo de respuesta a las necesidades del cliente.	-0.238	-0.068	<b>0.788</b>	-0.187	
Permite a la empresa dotar de nuevas tecnologías	0.286	-0.012	<b>0.782</b>	0.014	
Emplea estrategias de negociación favorables para la empresa.	<b>0.703</b>	-0.114	0.084	0.236	
Se centra en brindar capacitaciones del personal	<b>0.831</b>	0.016	-0.017	-0.067	
Mantiene conocimientos actualizados sobre el manejo de la información	0.176	-0.005	-0.021	<b>0.669</b>	
Toma de decisiones					
Distribuye responsabilidades y respeta sus decisiones.	0.238	-0.319	-0.036		

---

**Matriz de componente rotado<sup>a</sup>**


---

	Componente				
	1	2	3	4	5
La información que proviene de los clientes incide en la toma de decisiones de la empresa.	<b>0.945</b>	-0.048	-0.023		
Se debe tomar en cuenta los intereses de los clientes en la toma de decisiones.	<b>0.943</b>	-0.029	-0.008		
Antes de realizar una acción es importante pensar.	-0.041	<b>0.313</b>	-0.357		
El nivel con más acceso a la información se encarga de la toma de decisiones	-0.201	0.067	<b>0.659</b>		
Cada una de las personas tiene un papel activo dentro de la empresa.	-0.051	<b>0.767</b>	-0.001		
En el proceso de planificación empresarial se involucra a todas las partes interesadas.	0.087	<b>0.810</b>	0.135		
La empresa promueve la cooperación entre todos los colaboradores.	0.120	0.150	<b>0.725</b>		
<b>Dirección y administración</b>					
Existe flexibilidad en los métodos de ejecutar una actividad.	0.193	-0.003	0.171	<b>0.620</b>	0.041
De manera continua se adoptan nuevas formas de llevar a cabo una actividad.	0.041	0.141	<b>0.445</b>	<b>-0.598</b>	-0.231
Es fundamental los comentarios y sugerencias para realizar cambios	0.038	0.076	0.032	-0.044	<b>0.893</b>
Los planes a futuro incluyen estrategias claras y concisas	<b>0.913</b>	0.141	-0.023	-0.113	-0.017
Se tiene claro sobre las metas a alcanzar	<b>0.887</b>	0.048	0.014	0.145	0.080
Mantienen el compromiso de ejecutar cometidos y proyectos.	0.151	<b>0.977</b>	-0.039	0.004	0.035
Se relaciona la estrategia organizacional con los resultados obtenidos.	0.152	<b>0.972</b>	-0.032	-0.017	0.035
Centra su atención a la obtención de resultados.	-0.110	0.065	0.123	<b>0.586</b>	<b>-0.302</b>
Analiza el impacto económico de las acciones implementadas.	0.069	-0.087	<b>0.732</b>	0.073	<b>0.310</b>
Decide invertir recursos en función de la rentabilidad futura.	-0.084	-0.017	<b>0.773</b>	0.108	-0.171
Se plantean objetos claros y alcanzables.	<b>0.798</b>	0.070	0.013	0.180	0.066
Se realizan planificaciones a largo plazo	<b>0.913</b>	0.141	-0.023	-0.113	-0.017
<b>Comunicación interna</b>					
Mantiene una comunicación efectiva en el trabajo	-0.031	-0.102	<b>0.621</b>	0.303	<b>0.392</b>
Se preocupa por mantener una comunicación asertiva	0.079	0.114	<b>0.628</b>	0.012	-0.035
Comunica los resultados alcanzados al final del periodo.	-0.033	-0.054	-0.021	<b>0.885</b>	-0.193
Escucha las necesidades de los colaboradores.	0.154	-0.029	<b>-0.687</b>	0.180	0.291
Se preocupa por mantener una comunicación que promueva el rendimiento laboral.	-0.053	<b>0.915</b>	0.026	-0.090	-0.026

---

**Matriz de componente rotado<sup>a</sup>**


---

	Componente				
	1	2	3	4	5
La comunicación con los colaboradores es continua.	-0.029	-0.123	-0.117	-0.075	<b>0.877</b>
Emite información clara y sencilla.	<b>0.993</b>	-0.039	-0.015	0.041	0.007
La comunicación promueve el rendimiento organizacional	-0.020	<b>0.910</b>	0.087	0.060	-0.111
Se maneja un lenguaje claro y sencillo.	<b>0.993</b>	-0.039	-0.015	0.041	0.007
Se preocupa por mantener informado al personal de todos los acontecimientos.	-0.164	-0.043	-0.029	<b>-0.531</b>	<b>-0.374</b>
Ambiente laboral					
Promueve el trabajo en equipo entre las diferentes áreas de la empresa.	<b>0.983</b>	0.016	-0.019	-0.001	0.006
Apoya el trabajo en equipo entre las áreas de la empresa.	<b>0.984</b>	0.011	-0.009	0.001	0.019
Mantiene un buen ambiente laboral dentro del trabajo en equipo.	-0.019	-0.086	<b>0.801</b>	0.020	0.032
Se conforma grupos de trabajo para delegar funciones.	0.035	-0.037	-0.127	<b>0.768</b>	0.123
Se aplica mecanismos de incentivo para los equipos y personal de la empresa.	-0.078	0.084	0.271	<b>0.748</b>	-0.008
Se realizan planificaciones a tiempo para evitar retrasos y problemas.	-0.017	<b>0.737</b>	-0.136	0.015	-0.293
Se promueve el aprendizaje en los colaboradores.	-0.111	0.187	<b>0.406</b>	0.041	<b>-0.307</b>
La visión de la empresa motiva a los trabajadores	0.312	-0.118	-0.228	0.357	-0.166
Se promueve la práctica de valores.	0.079	<b>0.643</b>	0.323	-0.064	0.223
Se impulsa el bienestar laboral dentro de la empresa.	-0.083	<b>0.574</b>	<b>-0.513</b>	0.050	0.106
Controlar y dar seguimiento al trabajo realizado por los trabajadores	-0.037	0.011	-0.054	0.082	<b>0.885</b>
Aspectos financieros					
Se preocupa por el pago de las remuneraciones de acuerdo a un escalafón	0.559	-0.263	<b>0.532</b>	-0.174	0.022
Recurre al financiamiento externo con instituciones financieras.	0.029	-0.135	-0.069	<b>0.842</b>	-0.053
Mantiene un control de costos operativos.	-0.015	<b>0.788</b>	-0.141	-0.205	0.166
Se interesa por controlar los recursos económicos de la empresa.	-0.050	<b>0.782</b>	0.034	0.087	-0.264
Presenta informes financieros del manejo de los recursos propios.	-0.137	-0.052	<b>0.804</b>	-0.021	-0.027
Concentra sus esfuerzos en generar rentabilidad	<b>0.618</b>	-0.192	-0.134	-0.019	0.070
Establece relaciones comerciales con instituciones externas y/o gubernamentales.	0.157	-0.069	-0.478	<b>-0.522</b>	-0.235
Gestiona eficientemente el nivel de endeudamiento.	<b>0.429</b>	0.304	-0.209	0.356	-0.006

<b>Matriz de componente rotado<sup>a</sup></b>					
	Componente				
	1	2	3	4	5
Plantea medidas para el control de los movimientos de dinero de la empresa.	<b>0.763</b>	0.129	-0.019	0.014	-0.070
Desarrolla proyectos de inversión evaluados a partir de flujos de efectivo.	0.009	-0.064	0.023	0.015	<b>0.945</b>

*Nota.* Esta tabla muestra la matriz de componente rotado de las preguntas de la encuesta.

En la matriz se muestra la relación entre las variables y los componentes. Cabe señalar que las variables se distribuyeron en cinco componentes de las seis dimensiones determinadas. Probablemente esta situación se presentó porque uno de los componentes absorbió o se vinculó por la similitud del enfoque del mismo, es decir, las preguntas se relacionaron en mayor nivel con un componente, ocasionando que se agrupen en uno solo. Los componentes son los siguientes:

**Componente 1 (innovación / Comunicación Interna).** En el primer componente se agrupa la dimensión innovación y comunicación interna. Los aspectos correlacionados se enfocan en información clara, lenguaje sencillo, trabajo en equipo, interés por clientes, planes en el futuro, negociación favorable, rentabilidad, capacitación al personal, estrategias, metas y objetivos claros. Todos estos elementos se relacionan con la innovación y la comunicación interna.

En cuanto a la innovación el vínculo posiblemente sea porque se centra en la tecnología y la creatividad del personal mediante la capacitación oportuna. La comunicación interna efectiva representa una ventaja o valor agregado debido a que mejora el clima laboral, mayor conocimiento de las tareas, compromiso, estimula la creatividad e innovación, entre otros.

Por consiguiente, el personal ofrece un servicio adecuado a los clientes, así como toma en cuenta la opinión de los mismos a través de la implementación de estrategias para atraer clientes y ampliar el nicho de mercado actual.

**Componente 2 (toma de decisiones).** En este componente se encuentra basado en la toma de decisiones donde se considera los compromisos, estrategia organizacional, comunicación para promover el rendimiento, planificación que involucra todas las partes, control de costos, recursos económicos, producción, papel activo del personal, planificación para evitar retrasos, reingeniería de procesos, práctica de valores, mejorar productos y servicios.

En este sentido, los gerentes deben identificar problemas, reconocer criterios, determinar prioridad, generar solución, implantar decisión y evaluar resultados. Este procedimiento para la toma de decisiones permite contar con información amplia, reduce conflictos, se alinean con los objetivos y metas organizacionales. Es importante disponer de una planificación, apoyar al personal, comunicación eficaz, considerar cambios, recursos y adaptación al entorno actual.

**Componente 3 (Dirección y Administración).** En el tercer componente se agrupa la dimensión dirección y administración. Los aspectos relacionados se basan en presentación de informes financieros de recursos propios, ambiente adecuado, tiempo de respuesta ágil, dotación de nuevas tecnologías, inversión, análisis de impacto económico, cooperación, mayor acceso de información para toma de decisiones, comunicación asertiva – efectiva, escucha necesidades de los colaboradores y preocupación por pago de remuneración.



Por lo tanto, el vínculo de la dimensión y los aspectos mencionados probablemente sean debido a que los gerentes deben tener la capacidad para gestionar las acciones de la empresa.

A partir de la planificación, ejecución de planes, gestión de recursos, delegar funciones, comunicar, verificar el cumplimiento de objetivos, etc.

**Componente 4 (Ambiente Laboral).** El cuarto componente abarca el ambiente laboral. Relacionado con diferentes aspectos como financiamiento, comunicación de resultados, grupos de trabajo, variedad de bienes y servicios, incentivos, actualización de conocimientos, flexibilidad, comunicación y atención en resultados. Factores que coinciden con el entorno laboral porque el gerente se preocupa por mantener la estabilidad operativa de la empresa, tomando en cuenta un adecuado entorno laboral; por lo que comunica la gestión de recursos, conformación de grupos, remuneraciones, entre otros.

Además, de proporcionar condiciones para el desarrollo de actividades de forma oportuna.

**Componente 5 (Aspectos financieros).** Finalmente, el quinto componente se trata de aspectos financieros. Vinculado con el desarrollo de proyectos de inversión a partir de flujos de efectivo, sugerencia de cambios, comunicación y control del trabajo. Aspecto enfocado en la gestión oportuna de flujos de caja a través de la inversión a corto plazo, permitiendo mejorar la liquidez de la compañía (Calvo, 2019). Por otro lado, el gerente debe considerar la opinión de un experto en inversión o finanzas para conocer las ventajas de implementar un proyecto; incluyendo la gestión financiera a través de la presentación de información detallada de costos, gastos e ingresos.

### Validez del instrumento

El cuestionario de la encuesta se validó a través de la técnica estadística de Alfa Cronbach, que ayuda a medir la fiabilidad de las preguntas del cuestionario (González y Pazmiño, 2015); conjuntamente con la revisión del tutor de investigación. Utilizando la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{N}{N - 1} \left[ 1 - \frac{\sum S^2 i}{S^2 t} \right]$$

Donde:

$\alpha$	=	Coeficiente de Alfa Cronbach
$N$	=	Número de ítems de la escala
$\sum S^2 i$	=	Sumatoria de las varianzas de los ítems
$S^2 t$	=	Varianza de toda la escala

Los criterios para el análisis de la fiabilidad es la siguiente:

#### Negativa

- Perfecta (-1,00).
- Muy fuerte (-0,90).
- Considerable (-0,75).
- Media (-0,50).
- Débil (-0,10).

#### Sin confiabilidad

- No existe confiabilidad (-0,00).

## Positiva

- Débil (0,10).
- Media (0,50).
- Considerable (0,75).
- Muy fuerte (0,90).
- Perfecta (1,00).

Previo a conocer la fiabilidad mediante alfa Cronbach se validó el cuestionario de 61 preguntas elaboradas en base a autores: Maya, Vallejo, Ramos, Borsic (2018), INEC (2015), Galarza (2019), Chávarri (2001), Benalcázar (2018), Bonavia, Prado y García (2010), Deninson (2018), Góngora, Nóbile, y Cicatelli (2012), Carrillo y Galarza (2018), para lo cual se contó con la opinión de cinco expertos, cuyas características son: profesionales en el área de gerencia y liderazgo, conocimientos en investigación, conocimiento en técnicas de estadística. Por lo que se les entregó un formulario de validación de encuesta y se efectuó la corrección del cuestionario. Los expertos validaron 65 ítems divididas en 4 interrogantes generales y 61 preguntas basadas en las dimensiones. Al cuestionario aprobado por los expertos se realizó una prueba piloto a 10 empresas.

La información del cuestionario se procesó en SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), obteniendo resultados del Alfa Cronbach, varianza de toda la escala, sumatoria de la varianza de las 65 preguntas, distribuidas en 4 ítems de datos generales y 61 basadas en las dimensiones (innovación, toma de decisiones, dirección y administración, canales de comunicación interna, ambiente laboral y aspectos financieros).

Para la selección de los ítems definitivos validados en un nivel adecuado de consistencia se procedió a aplicar un análisis factorial a través del método de extracción de componentes principales y con normalización varimax basado en rotación para todos los ítems, con esto se eligió las preguntas que más aportan según el modelo corregido en la fiabilidad. Finalmente, quedaron 31 preguntas con mayor consistencia que representan el cuestionario final.

Aplicando la fórmula se tiene lo siguiente:

$$\alpha = \frac{N}{N-1} \left[ 1 - \frac{\sum S^2 i}{S^2 t} \right]$$

$$\alpha = \frac{31}{31-1} \left[ 1 - \frac{26,0981}{106,725} \right]$$

$$\alpha = \frac{31}{30} [1 - 0,244536109841570]$$

$$\alpha = 1,033333 * 0,755463890$$

$$\alpha = 0,781$$

$$\alpha = 0,781 \rightarrow 78,1\%$$

El Alfa Cronbach de la escala es de 0,781, evidenciando que este instrumento tiene una fiabilidad entre positiva considerable y fuerte, lo que significa que el cuestionario permite obtener resultados precisos y confiables para analizar la Gerencia basada en valor sobre la inclusión del costo financiero como un costo de oportunidad en las Pymes de Sangolquí.

### **Procedimiento para la recolección de datos**

Para la recolección de datos en primera instancia se diseñó el cuestionario de la encuesta que fue aprobada por cinco expertos. Posteriormente, se aplicó una prueba piloto a los

propietarios o gerentes de las pymes del sector comercio de Sangolquí. Para la validación del instrumento (Alfa Cronbach) se ingresó los datos en el programa SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*).

Luego se efectuó el análisis factorial mediante el método de extracción de componentes principales y con normalización varimax basado en rotación para todos los ítems. Después, se presentó el cuestionario final. Inmediatamente, se analizó la situación de las pymes en Sangolquí a través de la descripción y desempeño financieros de las mismas, procesando los datos estadísticos en Microsoft Excel, presentando los resultados en tablas y figuras con su respectivo análisis; incluyendo información financiera.

Para la aplicación de la encuesta se utilizó herramientas tecnológicas, es decir que se hizo uso Google Drive para crear el formulario de la encuesta y enviar el link a los representantes de cada una de las empresas que conforma la muestra, de tal manera que sea factible obtener los datos y presentar los resultados en gráficos estadísticos.

## Capítulo III

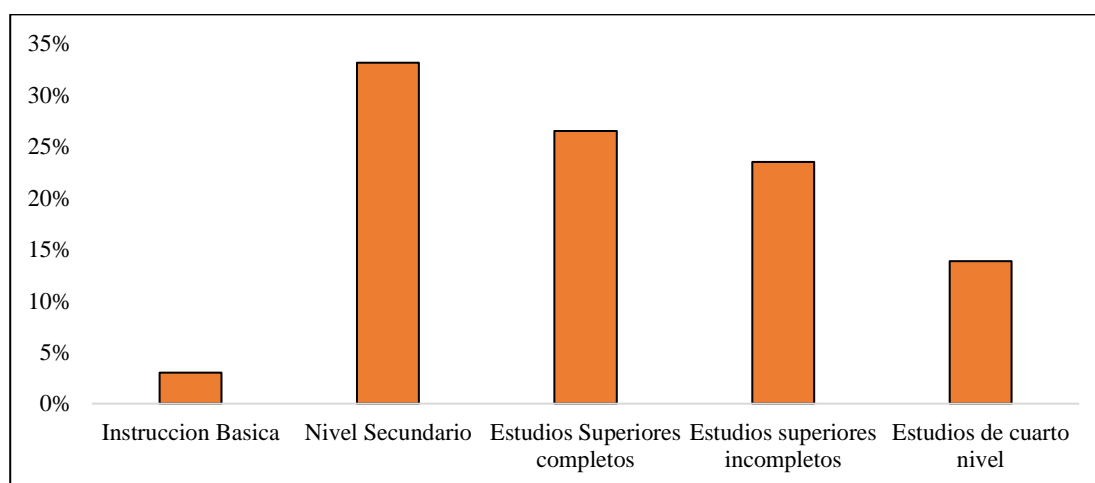
### Resultados

#### Resultados de encuesta

Las respuestas de la aplicación de la encuesta a una muestra pymes de la ciudad de Sangolquí se presenta a continuación:

#### Figura 2

##### *Nivel de educación*



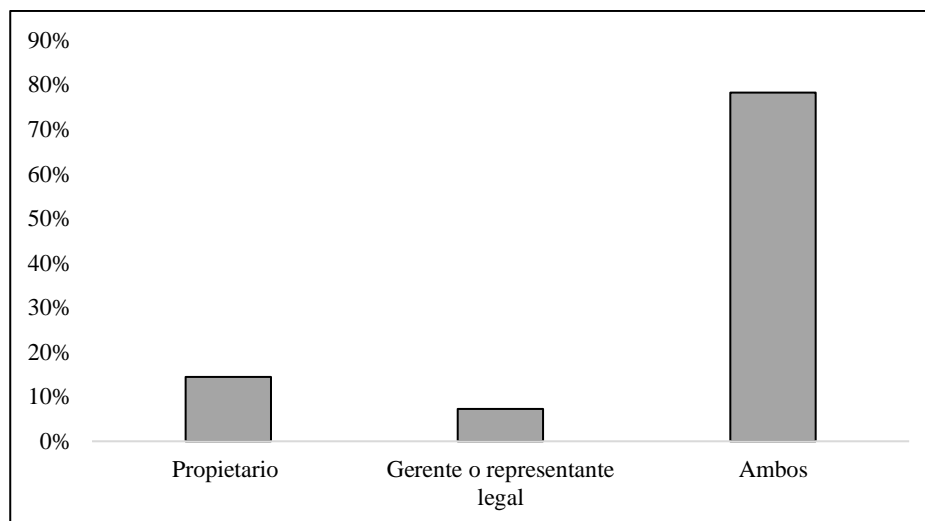
*Nota.* El gráfico representa el nivel de educación de los encuestados.

Los resultados de la encuesta determinan que el nivel de educación que predomina en los encuestados es el secundario, que representa el 33%, seguido de estudios superiores completos con 27%, estudios superiores incompletos con 23%. Lo que significa que la mayor parte de representantes de las Pymes de Sangolquí, tienen formación académica que les permite ser más competitivos en el mundo laboral y contar con herramientas necesarias para desempeñarse en el ámbito empresarial, puesto que están en capacidad de toma de decisiones, trabajo en equipo, gestión de recursos, manejo de herramientas

tecnológicas, organización y aprovechar oportunidades del mercado, lo que permite la sostenibilidad de las Pymes.

### Figura 3

*Cargo del encuestado*

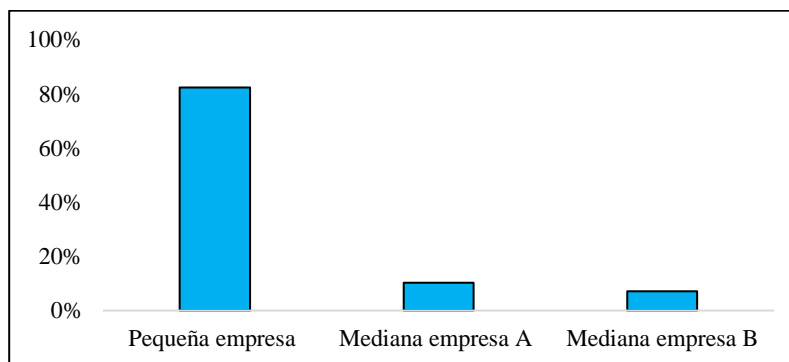


*Nota.* El gráfico representa el cargo dentro de la organización de los encuestados.

La mayor parte de los encuestados que representa el 78% son propietarios y al mismo tiempo gerentes, esto quiere decir que son quienes han decidido emprender su propio negocio. La gran mayoría de las Pymes de Sangolquí, están administradas por el propietario o dueño, puesto que son quienes han emprendido el negocio con el fin de dinamizar la economía familiar y obtener recursos de manera independiente, para no depender de un empleador.

## Figura 4

### Tamaño de la muestra

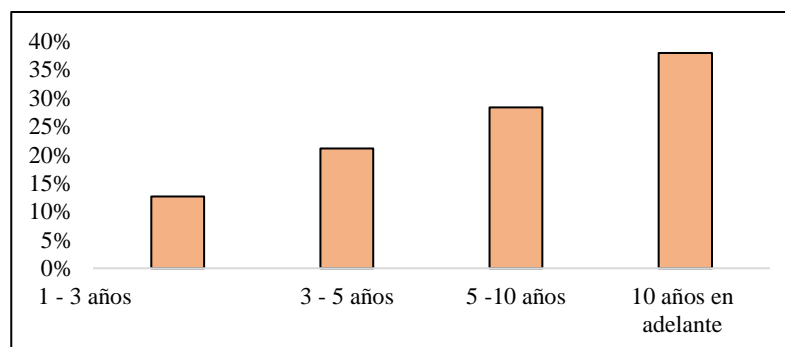


*Nota.* El gráfico representa el tamaño de las empresas que fueron encuestadas.

El 83% de los encuestados afirma que el tamaño de la empresa es pequeña empresa, que significa que tiene hasta 9 trabajadores a su cargo. Al ser un establecimiento pequeño no se requiere contratar una persona para que se encargue de la administración. Cabe resaltar que, al ser pequeñas y medianas microempresas, estas son dirigidas por los propios miembros de la familia o propietario.

## Figura 5

### Tiempo de funcionamiento



*Nota.* El gráfico representa los años de funcionamiento de las empresas encuestadas.

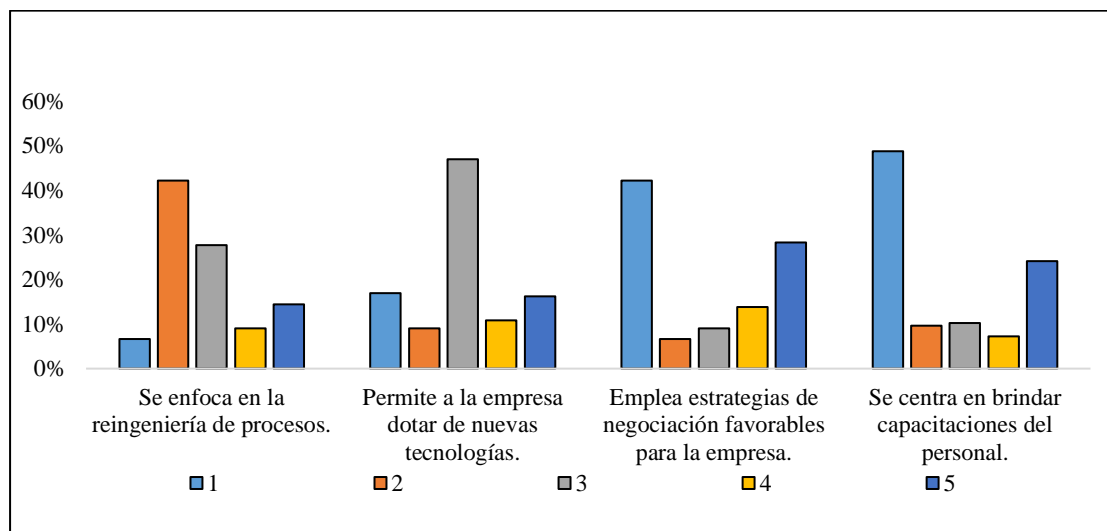


El 38% de las empresas manifiesta que lleva en funcionamiento más de 10 años, el 28% afirma que entre 5 y 10 años. Esto significa que el mayor número de empresas ya se encuentra posicionada en el mercado. Según estos resultados se puede evidenciar que a pesar del tiempo que transcurre, las Pymes no logran crecer o expandirse en términos de mercado y estructura organizacional, lo que significa que, se mantienen como pequeños empresarios, dando a connotar que no buscan estrategias de crecimiento, y que la tarea de administración no se está cumpliendo adecuadamente.

A continuación, se presenta los resultados de la encuesta por cada una de las dimensiones:

**Figura 6**

*Dimensión innovación*



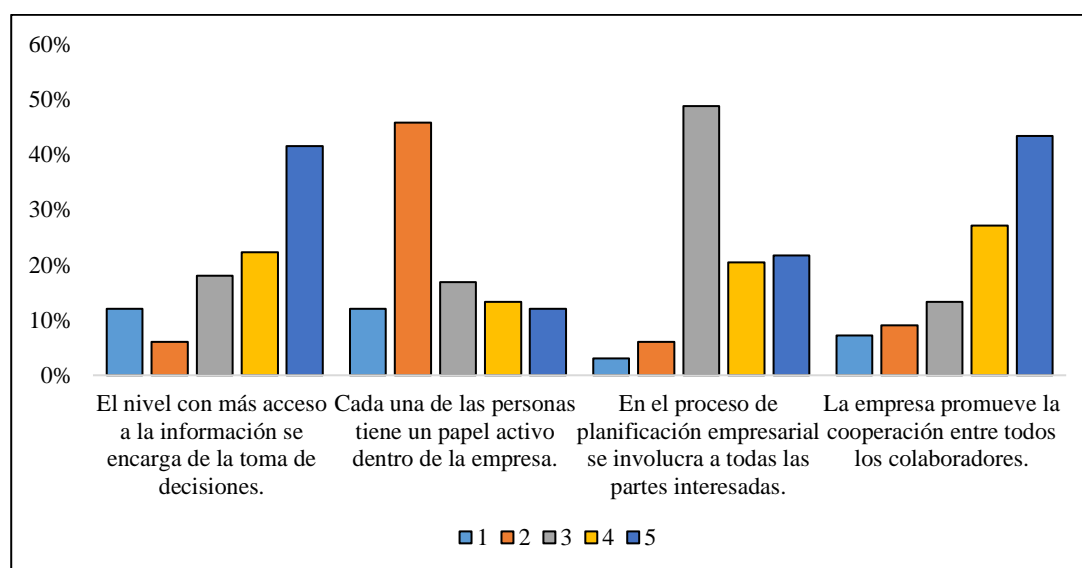
*Nota.* El gráfico representa las respuestas obtenidas de los encuestados, respecto de la dimensión de innovación.

En la dimensión de innovación se encuentran cuatro preguntas que en su mayoría se obtuvieron respuestas entre 1 y 3, que significa que la reingeniería, la tecnología,

estrategias de negociación y capacitaciones no resulta ser de gran importancia para los encuestados. Bajo este contexto, se evidencia un escenario que no favorece a las Pymes, dejando entrever que este tipo de ideologías por parte de los representantes, es lo que no permite que este sector avance en términos de sostenibilidad y competitividad en el mercado. Puesto que la innovación es uno de los factores que más influye en la generación de valor en los procesos, y por ende para el producto terminado para el cliente, por tanto, se puede decir que, una de las razones por la que las Pymes de Sangolquí se mantengan dentro de esta clasificación se deriva de la falta de innovación.

**Figura 7**

*Toma de decisiones*



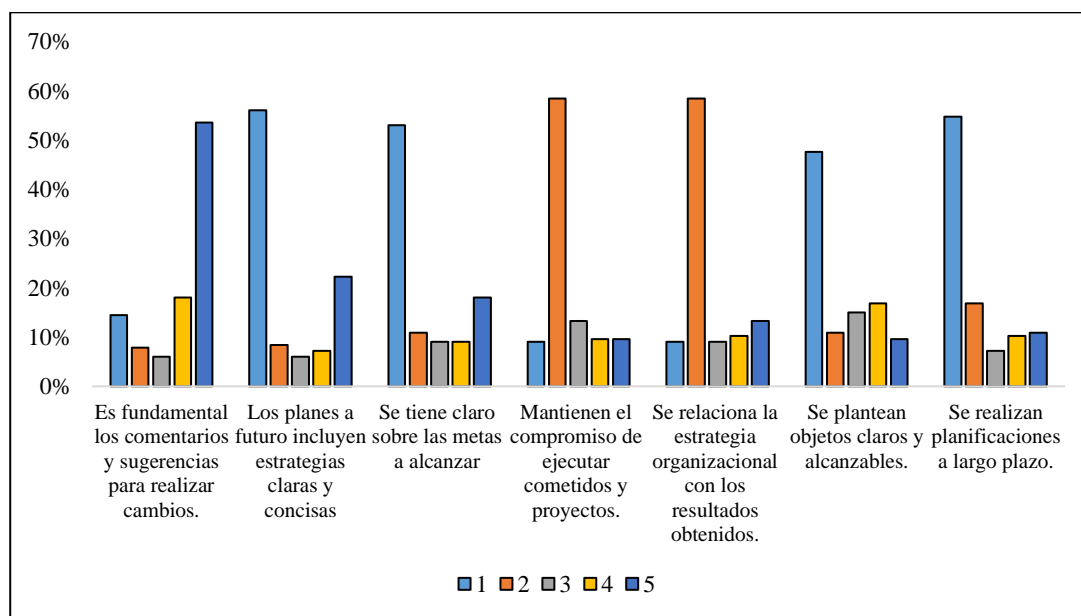
*Nota.* El gráfico representa las respuestas obtenidas de los encuestados, respecto de la dimensión de toma de decisiones.

El gráfico representa las respuestas obtenidas de los encuestados, respecto de la dimensión de innovación.

Para los encuestados el nivel de acceso a la información y la cooperación entre colaboradores es de suma importancia para tomar decisiones asertivas. Mientras que la planificación tiene un nivel de importancia neutro. En este sentido, se puede evidenciar que las Pymes no realizan una planificación, lo que podría provocar un fracaso o llevar a la quiebra, ya que este, es un recurso que por medio de la aplicación correcta de objetivos y estrategias puede llevar al éxito de la empresa a corto o largo plazo. Por tanto, existe falencias a nivel de dirección y administración de la empresa.

**Figura 8**

*Dirección y administración*



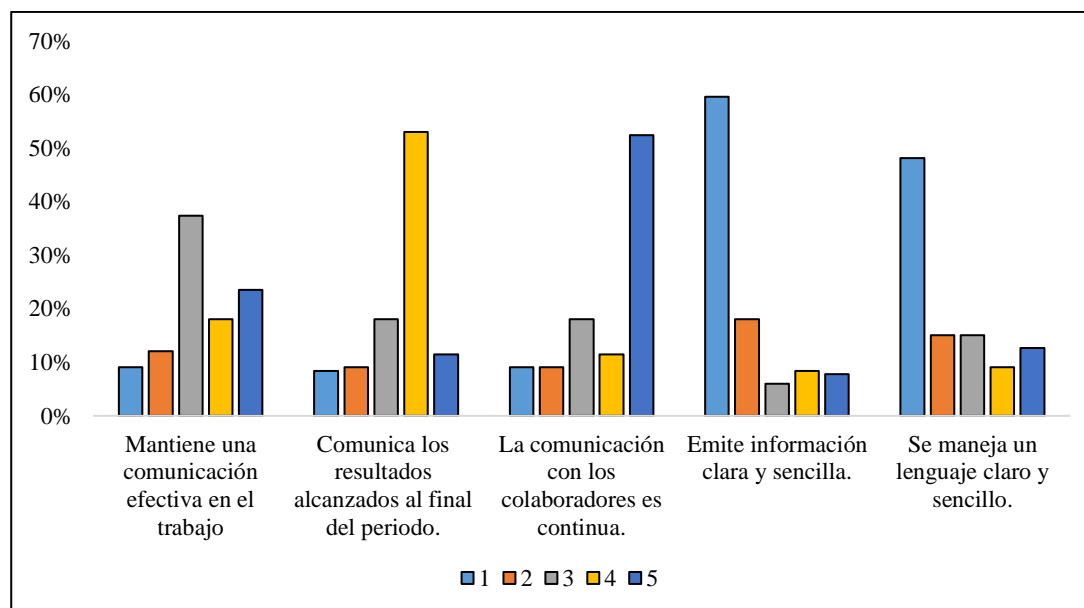
*Nota.* El gráfico representa las respuestas obtenidas de los encuestados, respecto de la dimensión de dirección y administración.

La mayor parte de los encuestados coincide en que es muy importante emitir comentarios y sugerencias para efectuar cambios, sin embargo, no tienen claro los objetivos, el planteamiento de metas a corto y largo plazo, lo cual provoca que se presenten problemas en la dirección y administración de la empresa. En contraste con la

anterior dimensión se puede evidenciar que la planificación no es importante para las Pymes, lo que muestra deficiencias a nivel gerencial, pues no se tiene claro el horizonte empresarial, lo que significa que la gestión de actividades, no se alinea a la misión, visión, objetivos o razón de ser.

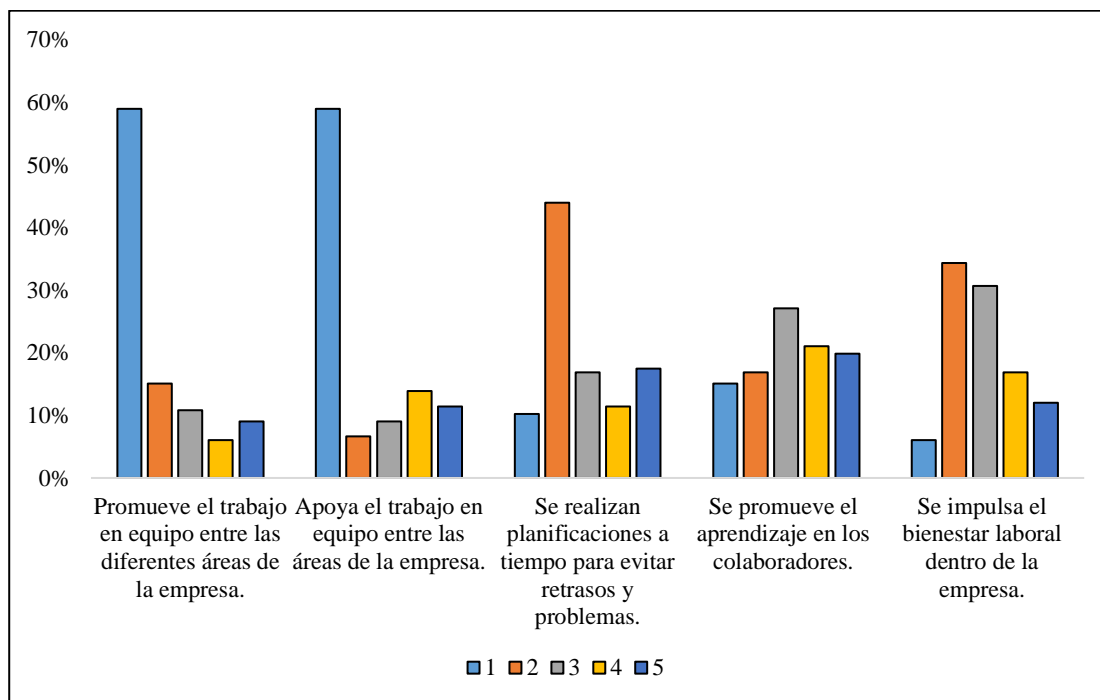
**Figura 9**

*Canales de comunicación interna*



*Nota.* El gráfico representa las respuestas de los encuestados, respecto de la dimensión canales de comunicación interna.

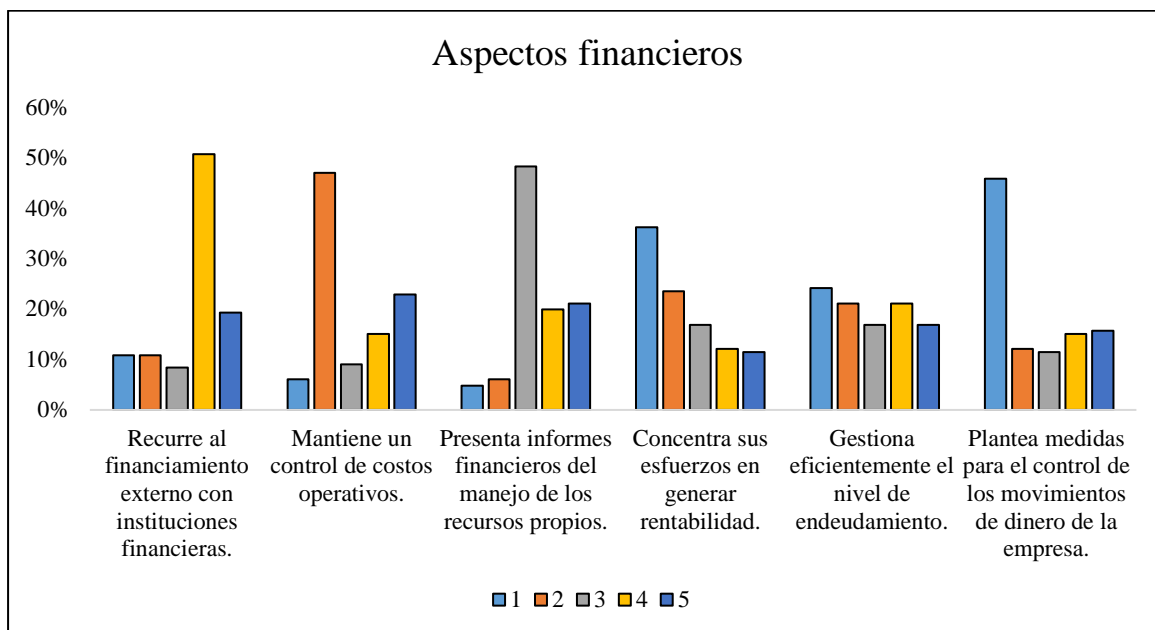
Los encuestados están de acuerdo que la comunicación es importante para el buen funcionamiento de la empresa, siendo necesario comunicar todos los resultados obtenidos y al mismo tiempo para que todos puedan colaborar en las propuestas de mejora. Dentro de este factor cabe destacar una ventaja de las Pymes, al considerar que la comunicación es fundamental para la empresa, ya que la fluidez y correcta gestión de la comunicación interna favorece a que todas las partes interesadas se involucren, aumentar la participación y colaboración.

**Figura 10***Ambiente laboral*

*Nota.* El gráfico representa las respuestas de los encuestados, respecto de la dimensión de ambiente laboral.

En cuanto al ambiente laboral los encuestados mencionan que existen problemas para trabajar en equipo, así como también no se impulsa el bienestar laboral. Esto demuestra que en la empresa únicamente se asigna funciones a cada uno de los trabajadores. De igual forma un mal clima laboral provoca baja productividad, incumplimiento de metas y objetivos. Por otra parte, estas problemáticas pueden ser derivadas por falta de un liderazgo efectivo, por una mala comunicación, no tener metas claras e individualismo, consecuencias que puede llevar al fracaso de la empresa.

Figura 11

*Aspectos financieros*

*Nota.* El gráfico representa las respuestas de los encuestados, respecto de la dimensión de aspectos financieros.

La mayoría de encuestados está de acuerdo que es importante recurrir al financiamiento externo, con la finalidad de tener recursos disponibles e invertirlos en la empresa. Sin embargo, no le dan mayor importancia al control de costos, recursos de la empresa y en la generación de rentabilidad. Se evidencia desorientación a nivel de gerencia, puesto que considerar que el control de costos no es importante, es un error que puede repercutir en el futuro de la empresa, ya que la correcta gestión de esto ayuda a la generación de valor, por ende, la eficiencia en la asignación de recursos, de modo que ayuda a generar productos de bajos costos y generar utilidad, y con ello poder solventar gastos y obligaciones con terceros. Por tanto, considerar estos factores como no importantes, muestra la poca capacidad de liderazgo y toma de decisiones por parte de los representantes de las Pymes.

## **Análisis de la situación actual de las Pymes Ecuador**

La dinámica económica del Ecuador está compuesta por la gran mayoría de pequeñas y medianas empresas (Pymes), esto es en un 99% del tejido empresarial. Por esto son de gran importancia social y económica para la sociedad, siendo el sector que más aporta en la generación de empleo y dinamización económica del país.

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, citado por Carvajal, Granda, Villamar y Hermida (2017), la mayor parte de las Pymes en Ecuador son constituidas a partir de patrimonio familiar. Nacen con la visión de ser dueños o propietarios de una empresa. Así, las microempresas están conformadas por entre 1 a 9 trabajadores, las pequeñas empresas operan con 10 a 49 empleados, la mediana empresa estaría conformada por 50 a 199 empleados y la grande con más de 200 empleados.

En Ecuador hasta el 2017 se registraron cerca de 52.554 empresas, de las cuales el 42% (21.922) corresponden al sector de las Pymes, estas últimas refiere a aquellas unidades económicas que generan ingresos o ventas anuales de entre \$100.000 a \$1.000.000, las que representan el 26% del PIB. En ellas el comercio al por mayor y menor se encuentra dentro de las principales actividades, seguido por el sector manufacturero, agrícola y ganadero (Diario el Telégrafo, 2017).

Según el Banco del Pacífico (2017), la mayor concentración de las Pymes se encuentra en la provincia de Guayas, esto es el 43% del total de pequeñas empresas y 40% de las medianas del Ecuador. En Pichincha se ubican el 39% de pequeñas empresas y el 40, 8% medianas. En cuanto a la generación de plazas de empleo, las pequeñas empresas operan con un promedio de 14 empleados; de estos, el 83% trabaja bajo contratos fijos y el 17% bajo servicios eventuales. Por el contrario, en las medianas empresas la dinámica laboral tiene en promedio 85 trabajadores, de este total el 70%

laboran de forma fija y el 30% de este personal es contratado eventualmente por temporadas.

Una de las principales razones que explican la gran concentración de la mayor parte de Pymes en las provincias de Guayas y Pichincha, es el acceso a diferentes líneas de microcrédito que se ofrecen en la banca privada. En el 2015 a nivel nacional se evidenció una participación de 7,86% en colocación de microcréditos. De este total de cartera, el 73,88% se desembolsó para las Pymes de las provincias antes mencionadas (Peña y Vega, 2017).

Carrillo (2019) destaca algunos puntos de fortaleza que guardan las Pymes. Como se ha mencionado en reiteradas ocasiones, ellas aportan a la economía del país con el 60% de empleo, tienen una participación de 50% en producción, generan cerca del 99% de servicios de utiliza o consume el ecuatoriano.

Estas empresas tienen gran capacidad de adaptación, pues al operar con un número reducido de planilla de personal, manejan estructuras organizativas que son de fácil adaptación a los cambios del entorno económico. De igual forma se destaca la gran fortaleza de innovación, característica que ha propiciado la creación de innumerables emprendimientos. De igual forma, ayudan a una mejor distribución de la riqueza: generalmente en las Pymes las remuneraciones de los cargos directivos y gerenciales no difieren de la remuneración de un trabajador normal, a diferencia de las grandes empresas donde los mismos pueden llegar a ganar altas sumas de dinero.

Así como se pueden destacar las fortalezas, las Pymes también tienen ciertas debilidades como: la falta de conocimiento del entorno empresarial, la falta de suficiente capital para crecer, insuficiente innovación de los procesos contables, administrativos y



productivos, limitaciones para competir con las grandes multinacionales, escasa asesoría y programas para las Pequeñas y medianas empresas (Carrillo S. , 2019).

Actualmente las Pymes en Ecuador, se enfrentan a grandes retos y limitantes, sin embargo, anteponiéndose a ello crecen y se desarrollan con el afán de mantenerse en el mercado. “Las condiciones laborales, la tramitología y burocracia, las altas tasas de interés de los bancos, son algunos de los limitantes a los que las Pymes, deben enfrentarse continuamente” (Diario el Tiempo, 2019).

De igual forma, Peña y Vega (2017) agregan que usualmente las pequeñas y medianas empresas se enfrentan a problemas que tienen que ver con la rigidez de la política regulatoria, acceso limitado a fuentes de financiamiento de largo plazo, acceso limitado a la tecnología y *Know how* debido a los altos costos en innovaciones, barreras de competencias que impiden la igualdad de condiciones, falta de una cultura de asociatividad entre las Pymes, uso reducido de la capacidad instalada, ausencia de asistencia técnica y capacitaciones; estos son los problemas más comunes que se pueden encontrar en este sector de la economía ecuatoriana.

Una debilidad común que se puede encontrar en este tipo de sector es la poca garantía del liderazgo ejercido por el propietario, representante legal o líder de la empresa. Al ser emprendimientos constituidos con un patrimonio familiar, la mayor parte de decisiones, rumbo y orientación de las Pymes recaen en una sola persona. Básicamente el dueño o propietario se encarga de las funciones más delicadas de la organización, como la contabilidad, finanzas y/o pagos; a medida que la empresa crece, se sigue manteniendo la misma posición en las funciones que realiza. Por el contrario, generalmente se delegan los procesos operativos a los colaboradores o aquellas funciones que generan menor impacto en el manejo económico. A medida que la empresa aumenta el número de personal, lo único que realizan estos es lo que el líder o encargado delega, dinámica de

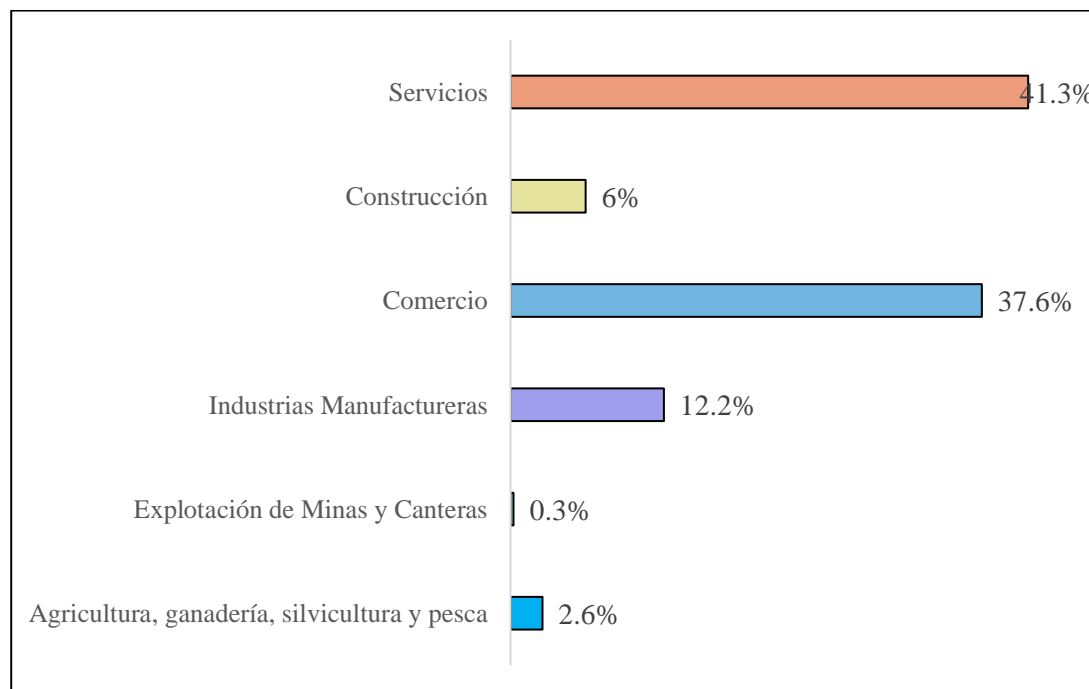
liderazgo deformado que se convierte en una falsa delegación de funciones (Carrión, Zula, y Castillo, 2016).

### **Pymes de Sangolquí**

Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (2017) en Sangolquí existen 784 establecimientos inscritos que forman parte de la Pymes. Estos se distribuyen por sectores económicos, lo cual se aprecia a continuación:

**Figura 12**

*Total, Pymes Sangolquí por sectores económicos*



*Nota.* El gráfico representa el total de Pymes en la ciudad de Sangolquí por sectores económicos.

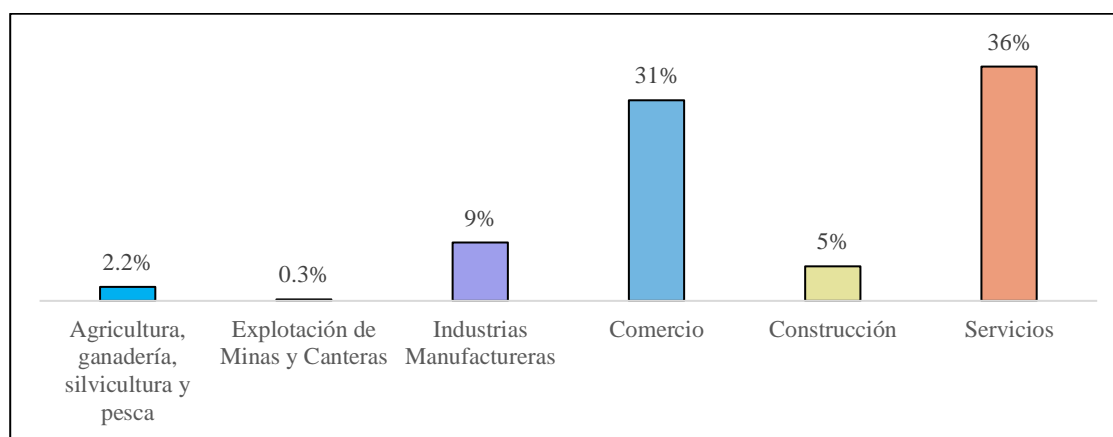
Del total de empresas ubicadas en Sangolquí, el 41,3% pertenece al sector económico de servicios, un 37,6% corresponde a las actividades de comercio, 12,2% a industrias

manufactureras, 6% construcción, 2,6% agricultura, ganadería, silvicultura y pesca y el 0,3% restante a la explotación de minas y canteras.

En cuanto a las pequeñas empresas, se identifica que existen 661 que corresponde al 84% del total de organizaciones localizadas en Sangolquí, distribuido según sectores económicos de la siguiente manera:

**Figura 13**

*Total, pequeña empresa Sangolquí por sectores económicos*



*Nota.* El gráfico representa el total de pequeñas empresas en la ciudad de Sangolquí por sectores económicos.

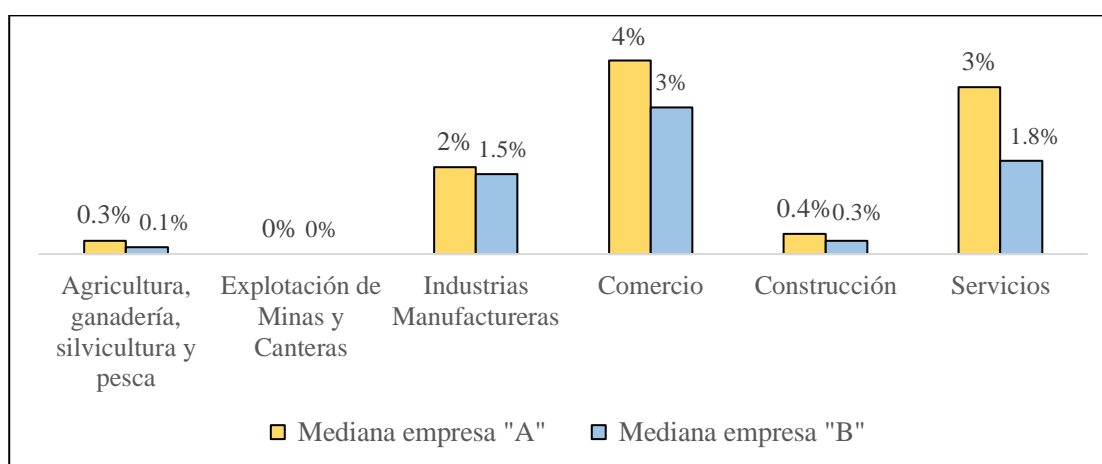
De los 784 establecimientos en Sangolquí, un 36% es empresa pequeña perteneciente al sector de servicios, un 31% al comercio, 9% industrias manufactureras, 2,2% agricultura, ganadería, silvicultura y pesca, el 0,3% restante a la explotación de minas y canteras. Por lo tanto, se aprecia que la mayoría de empresas pequeñas se dedican a actividades de servicios y comercio, mostrando similar tendencia del total de organizaciones económicas de Sangolquí.

Respecto a la mediana empresa, se encuentran 123 establecimientos representando el 16% del total de organizaciones ubicadas en Sangolquí. Estas a su vez se dividen en

72 (9%) empresas medianas tipo A del total identificadas en Sangolquí que poseen entre 50 – 99 empleados, y un total de ventas ordinarias de USD 1.000.001 - 2.000.000. Mientras que 51 (7%) medianas empresas son de tipo B, pues tienen 100 – 199 de personal ocupado y total de ventas ordinarias de USD 2.000.001 - 5.000.000. Además, se distribuyen de la siguiente forma:

**Figura 14**

*Total, mediana empresa Sangolquí por sectores económicos*



*Nota.* El gráfico representa el total de medianas empresas en la ciudad de Sangolquí por sectores económicos.

Las principales actividades de las medianas empresas tipo "A" se relacionan con un 4% al comercio, el 3% servicios, 2% industrias manufactureras, 0,4% construcción y 0,3% agricultura, ganadería, silvicultura y pesca. Por otra parte, las medianas empresas tipo "B" representan un 3% en actividades de comercio, 1,8% servicios, 1,5% industrias manufactureras, 0,3% construcción y 0,1% restante a la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca.

En este sentido, se deduce que la mayoría de empresas medianas son de tipo “A”, incluso ambas clasificaciones tienen similar tendencia y ninguna empresa se dedica a la explotación de minas y canteras.

Por lo tanto, en Sangolquí las principales actividades se enfocan en servicios, comercio e industrias manufactureras.

En las empresas pequeñas se presenta similar situación mientras que las medianas se relacionan con comercio, servicios e industrias. Esto significa que las medianas organizaciones se dedican principalmente al comercio y las pequeñas al servicio.

De acuerdo a un estudio efectuado por Camino (2017) y publicado por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, las Pymes de la ciudad de Sangolquí presentan importante participación en las utilidades y generan plazas de trabajo.

La información proporcionada en este estudio se establece para el período 2013 – 2015.

**Tabla 8**

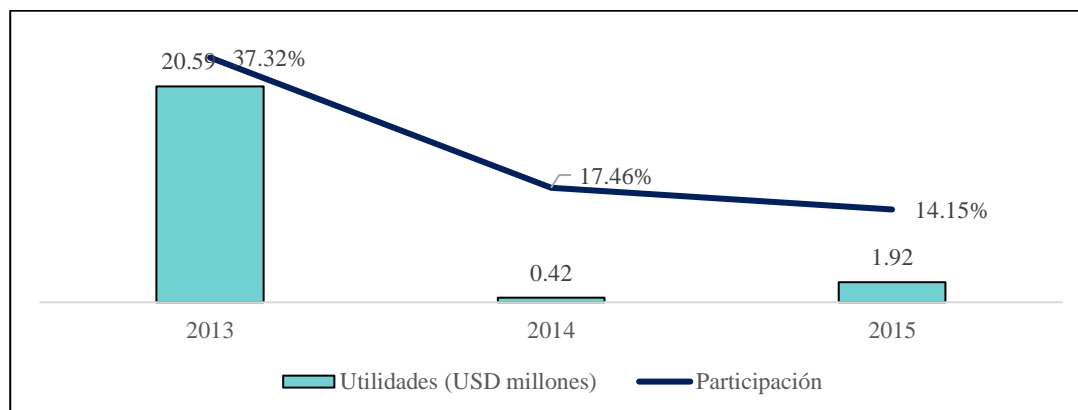
*Utilidades Pymes de Sangolquí*

<b>Año</b>	<b>Utilidades (USD millones)</b>
2013	20.59
2014	0.42
2015	1.92

*Nota.* Esta tabla muestra las utilidades de las Pymes de la ciudad de Sangolquí en el periodo 2013-2015.

**Figura 15**

*Participación de las utilidades en las Pymes de Sangolquí*



*Nota.* El gráfico representa la participación de utilidades en las Pymes en la ciudad de Sangolquí.

Durante el 2013, las utilidades de las Pymes de la ciudad de Sangolquí se ubicaron en USD 20,59 millones, representando un 37,32% de participación. Al siguiente año, las utilidades bajaron a USD 0,42 millones con un 17,46% de participación. Finalmente, en el año 2015 se incrementaron a USD 1,92 millones; siendo el 14,15% de participación.

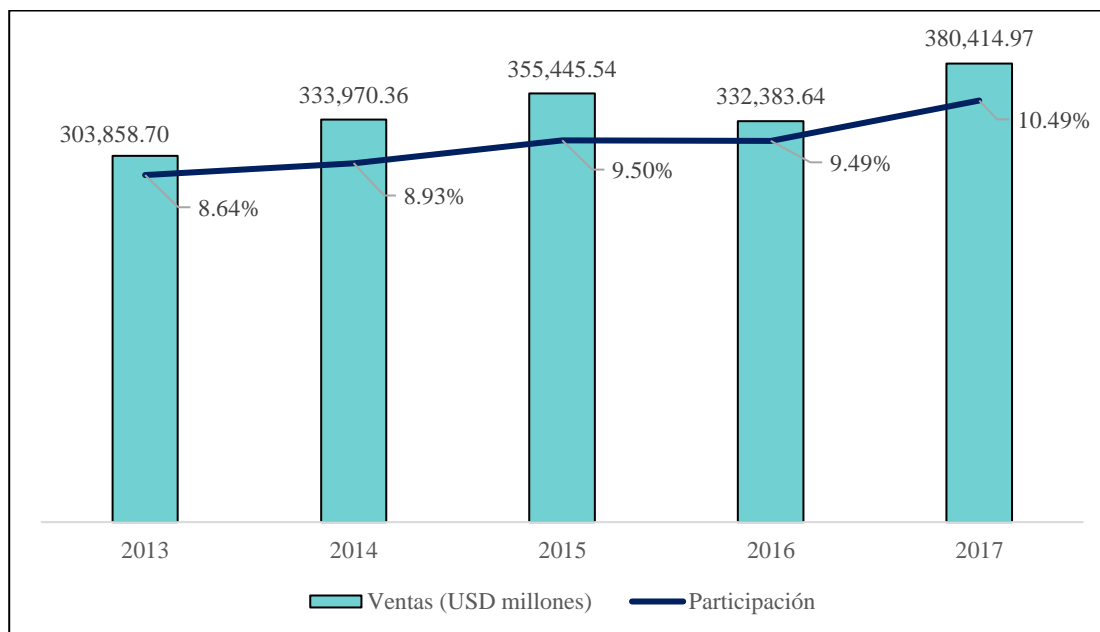
Con esto se evidencia que en el 2013 existe mayor participación en utilidades en comparación con los demás años analizados, mostrando variabilidad en los beneficios de las empresas de la ciudad de Sangolquí.

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2017) las ventas generadas por las Pymes de Sangolquí para el período 2013 – 2017 se presentan de manera detallada a continuación:

**Tabla 9***Ventas Pymes de Sangolquí*

Año	Ventas (USD millones)
2013	303,858.70
2014	333,970.36
2015	355,445.54
2016	332,383.64
2017	380,414.97

*Nota.* Esta tabla muestra las ventas de las Pymes en la ciudad de Sangolquí.

**Figura 16***Participación ventas de las Pymes en Sangolquí*

*Nota.* El gráfico representa la participación de ventas de las Pymes en la ciudad de Sangolquí.

En el año 2013, las Pymes de la ciudad de Sangolquí generaron USD 303,858.70 millones con una participación de 8,64%. Entre el 2014 – 2015 mantuvieron tendencias crecientes, pues, pasaron de USD 333,970.36 a 355,445.54 millones, obteniendo una participación entre 8,93% y 9,50% respectivamente. Para el 2016 se redujo a USD 332,384.64 millones con 9,49% de participación. Y a diciembre del 2017 aumentó a USD 380,414.97 millones, indicando una participación de 10,49%.

De tal modo que las ventas de las Pymes en Sangolquí muestran tendencias de crecimiento, exceptuando el año 2016, situación que posiblemente fue influenciada por la situación económica del país.

Así mismo, se obtuvieron los resultados del personal ocupado en las Pymes de Sangolquí con su respectiva participación. Esto se aprecia de la siguiente manera:

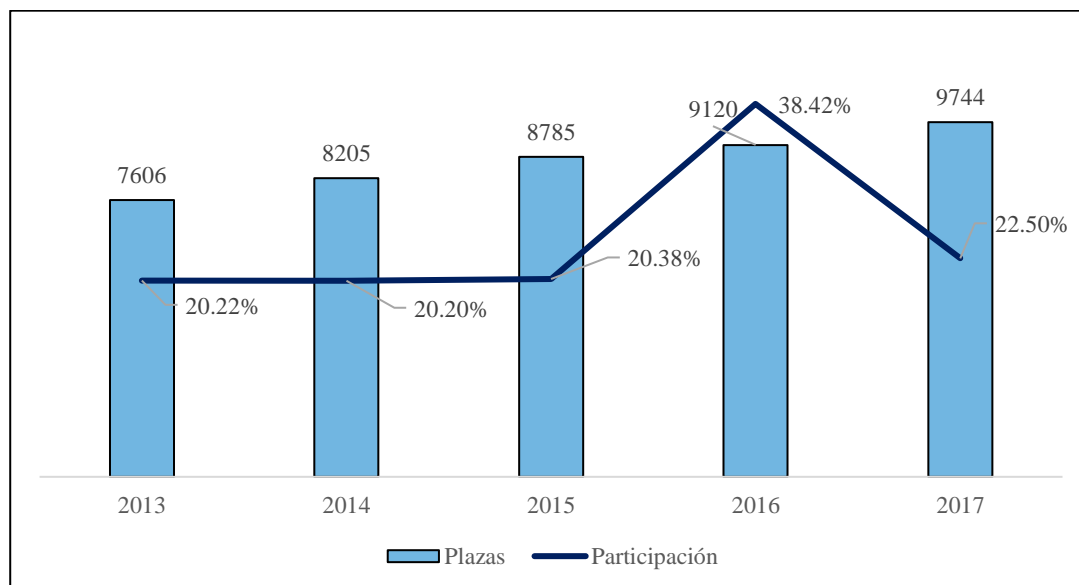
**Tabla 10**

*Personal ocupado Pymes de Sangolquí*

<b>Año</b>	<b>Plazas</b>
2013	7606
2014	8205
2015	8785
2016	9120
2017	9744

*Nota.* Esta tabla muestra el personal que se ocupó en las Pymes de la ciudad de Sangolquí en el periodo 2013-2017.



**Figura 17***Participación personal ocupado Pymes Sangolquí*

*Nota.* El gráfico representa la participación del personal ocupado en las Pymes de la ciudad de Sangolquí.

Durante el año 2013, las Pymes de la ciudad de Sangolquí contaron con 7606 empleados ocupados afiliados, representando el 20,22% de participación. Al siguiente año aumentó a 8205 personas ocupadas con 20,2% de participación. Similar situación se observa en el 2015, pues se ubicó en 9120 individuos ocupados, correspondientes al 38,42% de participación. Y el 2017 llegó a 9744 sujetos con 22,50% de participación.

**Resultados por Pymes en Sangolquí**

En este apartado se expone el análisis de las Pymes ubicadas en Sangolquí. Para ello se seleccionan las empresas de servicios y comerciales debido a que son las más representativas en la ciudad.

Por lo tanto, se consideraron dos empresas del sector de servicios y tres dedicadas a las actividades de comercialización. Para esto se obtuvo la información de los estados financieros de las cinco empresas para el período 2016 – 2018. Estos datos se tomaron de la página web de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2019). Los resultados de las Pymes seleccionadas se presentan en relación a la descripción general e indicadores.

### **Descripción y características por Pymes Sangolquí**

A continuación, se presenta la descripción y características de las Pymes seleccionadas para el análisis de la ciudad de Sangolquí:

**Empresa N° 1.** La empresa fue creada en el año 2015 con un capital suscrito de USD 1000. Se ubica en la calle Granado N954 en la ciudad de Sangolquí. Su objeto social es brindar servicio de transporte de carga pesada a nivel nacional, clasificando en actividad nivel 2, principal y complementaria. La actividad de nivel 2 se enfoca en transporte por vía terrestre y por tuberías; la principal en todas las actividades de transporte de carga por carretera, incluido en camionetas de: troncos, ganado, transporte refrigerado, carga pesada, carga a granel, incluido el transporte en camiones cisterna, automóviles, desperdicios y materiales de desecho, sin recogida ni eliminación. Mientras que la complementaria se relaciona con servicio de alquiler de camiones con conductor (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2019).

**Empresa N° 2.** La organización fue creada el 23 de septiembre del 1997 como tipo de compañía de responsabilidad limitada. Se encuentra ubicada en la calle Manuel Najas OE1-346 en la ciudad de Sangolquí. El objeto social es brindar servicios de transporte terrestre de correspondencia, documentos, paquetes pequeños y carga en general;

cubriendo 750 destinos a nivel nacional e internacional (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2019). La empresa ofrece servicios:

- Valija empresarial: Gestión y entrega de valijas.
- Carga: Recepción, traslado y entrega de paquetes.
- Documentos: Gestión y transporte de sobres con documentos.
- Entregas masivas: Recepción, etiquetado, empaquetado y entrega puerta a puerta de documentos y revistas (200 en adelante).
- Envíos a Galápagos: Envío de documentos a Puerto Ayora, Villamil y Baquerizo Moreno.
- E-Logistics Ecommerce: Uso de *web service* para trazabilidad de pedidos y entregas dentro del país.
- Ultrabox: Servicio de compras online en el exterior y entrega a domicilio en Ecuador.
- A nivel mundial: Recepción y entrega de documentos o paquetes a nivel mundial (Tramaco Express Cía. Ltda, 2020).

**Empresa N° 3.** La organización se creó el 11 de febrero del 2008 como tipo de compañía anónima y capital suscrito de USD 300.800. Se encuentra ubicada en la calle Fermín Castillo N244, vía Amaguaña Lote 13 de la ciudad de Sangolquí. El objeto social es la importación, exportación, comercialización, representación, distribución, promoción, compra y venta al por mayor y al por menor de frutas, verduras, vegetales, legumbres y hortalizas. Además del procesamiento, transformación, industrialización, pasteurización de frutas y verduras, vegetales, legumbres y hortalizas; producción de alimentos frescos, congelados e industrializados, incluyendo a los concentrados o balanceados necesarios para la cadena productiva de alimentos (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2019).

La actividad del nivel dos es el comercio al por mayor y la operación principal se relaciona con la venta al por mayor de frutas, legumbres y hortalizas.

Los productos comercializados son: Shots (papaya, moringa, toronja, jengibre, cúrcuma, valeriana), jugos (arándano, coco, caña, mandarina, frutos rojos, manzana, pepino, piña, pitahaya, remolacha, sandía, vegetales, chia, naranja, etc.), yogurt vegano, *smoothies* y alóe vera (Ecopacific, 2017).

**Empresa N° 4.** La organización se creó el 25 de agosto del 2005 como tipo de compañía anónima y capital suscrito de USD 20.000. Se encuentra ubicada en la calle San Gregorio N21-127 de la ciudad de Sangolquí. El objeto social es la comercialización, importación, exportación de prendas de vestir, calzado, maquinaria textil y bisutería. La actividad de nivel dos se trata del comercio al por mayor. La actividad de operación principal es la venta al por menor de gran variedad de productos de prendas de vestir, muebles, aparatos, artículos de ferretería, cosméticos, artículos de joyería, bisutería, juguetes, artículos de deporte, suministros de oficina, entre otros (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2019).

Los productos comercializados por la empresa son: suministros de oficina, útiles escolares y artículos de bazar.

**Empresa N° 5.** Es una entidad creada el 03 de junio de 1979 como tipo de compañía de responsabilidad limitada y capital suscrito de USD 428.478. Se encuentra ubicada en la autopista Gral. Rumiñahui y Latacunga en la ciudad de Sangolquí. El objeto social es la comercialización de elementos prefabricados como vigas, dinteles, bloques de concreto, etc. Las actividades del nivel dos es el comercio al por mayor (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2019).

Los productos comercializados son granito, mármol, porcelanatos, alfombras, pegantes, travertinos, pizarras, cerámicas, pisos laminados, productos de mantenimiento, superficies de cuarzo (Grupo Duramas, 2019).

### **Desempeño financiero**

Para la evaluación del desempeño se consideraron los estados financieros de las cinco empresas seleccionadas, de tres años. Para ello se calcularon los indicadores que constan dentro del marco teórico.

**Índices de liquidez.** Para analizar la liquidez de las empresas se toma en consideración la solvencia, el valor del capital de trabajo y la liquidez inmediata. Los resultados de estos indicadores permiten conocer la capacidad que tienen los establecimientos para cubrir con las obligaciones contraídas con terceros. Se presentan los resultados por años, para obtener el valor promedio y promedio general.

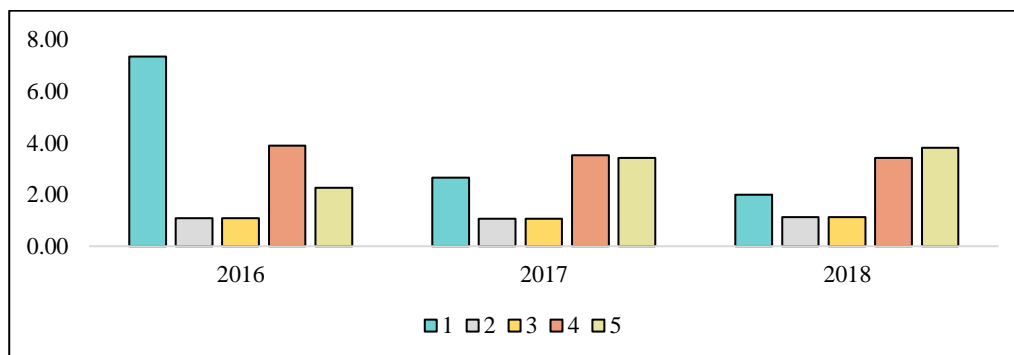
**Solvencia.** Los resultados de la solvencia de las 5 pymes seleccionadas para este estudio se ubican en la Tabla 11 y figura 18.

**Tabla 11**

*Solvencia Pymes*

<b>Empresa</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>Promedio</b>
1	7.36	2.66	2.01	4.01
2	1.09	1.07	1.13	1.10
3	0.87	1.00	1.00	0.96
4	3.90	3.52	3.43	3.62
5	2.26	3.43	3.83	3.17
<b>Total</b>				<b>2.57</b>

*Nota.* Esta tabla muestra la solvencia económica de las 5 Pymes estudiadas, dentro del período 2016-2018.

**Figura 18***Solvencia Pymes*

*Nota.* El gráfico representa la solvencia económica de las 5 Pymes estudiadas, en el periodo 2016-2018.

La empresa uno muestra solvencia  $\geq 1$ , esto significa que por cada \$1 de pasivo corriente o que debe en corto plazo, la entidad cuenta con \$7.36, \$2.66 y \$2.01 para respaldar las obligaciones con activo corriente. Similar situación se observa en las demás organizaciones evaluadas. A excepción de la empresa tres que en el 2016 presenta una solvencia de \$0.87 inferior a 1, por lo que no puede cubrir de manera adecuada las obligaciones a corto plazo. Además, se aprecia que la empresa con mayor solvencia en el año 2016 es el número uno (\$7.36), para el siguiente año se ubica la organización cuatro (\$3.52) y en el 2018 está la entidad cinco (\$3.83).

**Resultados por promedio del sector.** El promedio de solvencia de las 5 empresas es de 2.57 que se compara con los promedios de cada una de las empresas.

**Tabla 12***Promedio solvencia Pymes*

Empresa	Promedio por empresa	Promedio General	Comparación
1	4.01	2.57	Superior

Empresa	Promedio por empresa	Promedio General	Comparación
2	1.10	2.57	Inferior
3	0.96	2.57	Inferior
4	3.62	2.57	Superior
5	3.17	2.57	Superior

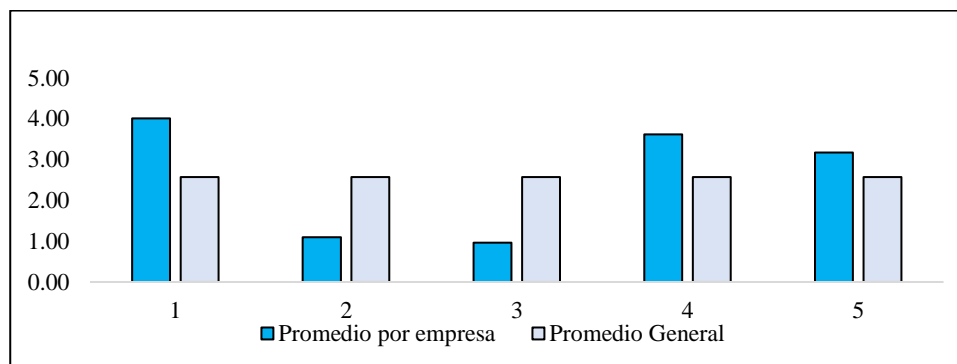
*Nota.* Esta tabla muestra el promedio de la solvencia económica de las 5 Pymes estudiadas.

El promedio general de la solvencia para las empresas es de \$2.57, evidenciando que se encuentran por encima de este promedio las entidades 1, 4 y 5. Por lo tanto, por cada \$1 de pasivo corriente, la organización 1 dispone de un promedio de \$4.01, la número 4 con \$3.62 y la entidad 5 con \$3.17 para respaldar las obligaciones a corto plazo. Con esto se deduce que las tres empresas mencionadas tienen buena liquidez, es decir, que las obligaciones a corto plazo pueden ser cubiertas con los activos corrientes; lo cual depende la rapidez que transformen la cartera o inventarios a efectivo.

La comparación por promedio de sector se muestra de mejor manera en la figura 19.

**Figura 19**

*Promedio Solvencia Pymes*



*Nota.* El gráfico representa el promedio de la solvencia económica de las Pymes en estudio.

**Capital neto de trabajo.** Los resultados del capital neto de trabajo de las 5 empresas, durante los tres años analizados se ubican en la Tabla 13 y figura 20.

**Tabla 13**

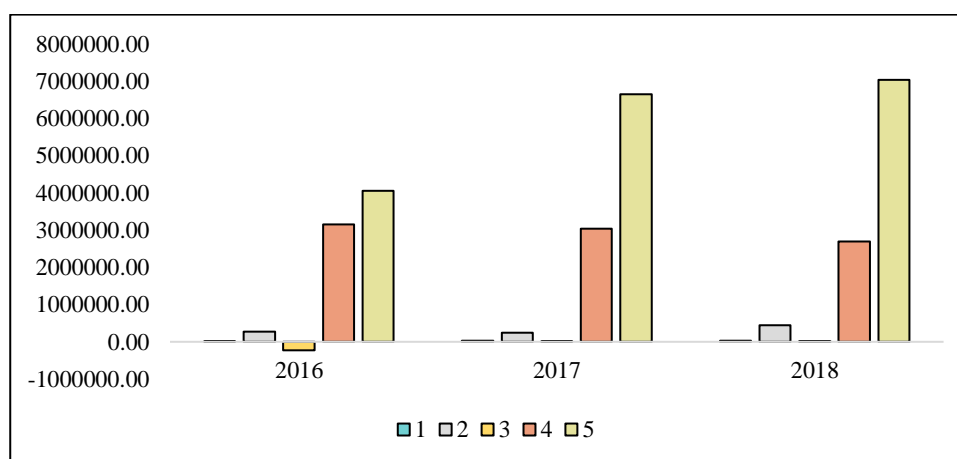
*Capital neto de trabajo Pymes*

Empresa	2016	2017	2018	Promedio
1	4088.32	22329.76	23535.60	16651.23
2	270987.45	239436.64	442628.94	317684.34
3	-230263.19	5523.49	5523.49	-73072.07
4	3153290.00	3033191.06	2697319.75	2961266.94
5	4054040.18	6648257.98	7038908.34	5913735.50
<b>Total</b>				1827253.19

*Nota.* Esta tabla muestra el capital neto de trabajo de las Pymes en el periodo 2016-2018.

**Figura 20**

*Capital neto de trabajo Pymes*



*Nota.* El gráfico representa el capital neto de trabajo de las Pymes en el periodo 2016-2018.

Se observa que para el período 2016 – 2017 la empresa 1 tiene \$4088.32, \$22329.76 y \$23535.60 respectivamente, lo que permite contar con fondos para cubrir las



operaciones normales de la misma. La misma tendencia se presenta en las demás organizaciones. No obstante, durante el año 2016 en la empresa 3 se aprecia un saldo negativo, lo que significa que esta entidad no ha tenido fondos suficientes para el desarrollo de sus actividades, pues las obligaciones corrientes son superiores al activo corriente, posiblemente por la presencia de obligaciones con instituciones financieras, cuentas y documentos por pagar, entre otras.

Por otro lado, la empresa 5 muestra tendencias crecientes de capital neto de trabajo. A la vez es la que dispone de mayores fondos para el desarrollo de actividades.

**Resultados por promedio del sector.** El promedio del capital de trabajo es de \$1827253.19, mismo que se compara con los promedios registrados por cada una de las empresas (Tabla 14).

**Tabla 14**

*Promedio capital neto de trabajo Pymes*

<b>Empresa</b>	<b>Promedio por empresa</b>	<b>Promedio General</b>	<b>Comparación</b>
1	16651.23	1827253.19	Inferior
2	317684.34	1827253.19	Inferior
3	-73072.07	1827253.19	Inferior
4	2961266.94	1827253.19	Superior
5	5913735.50	1827253.19	Superior

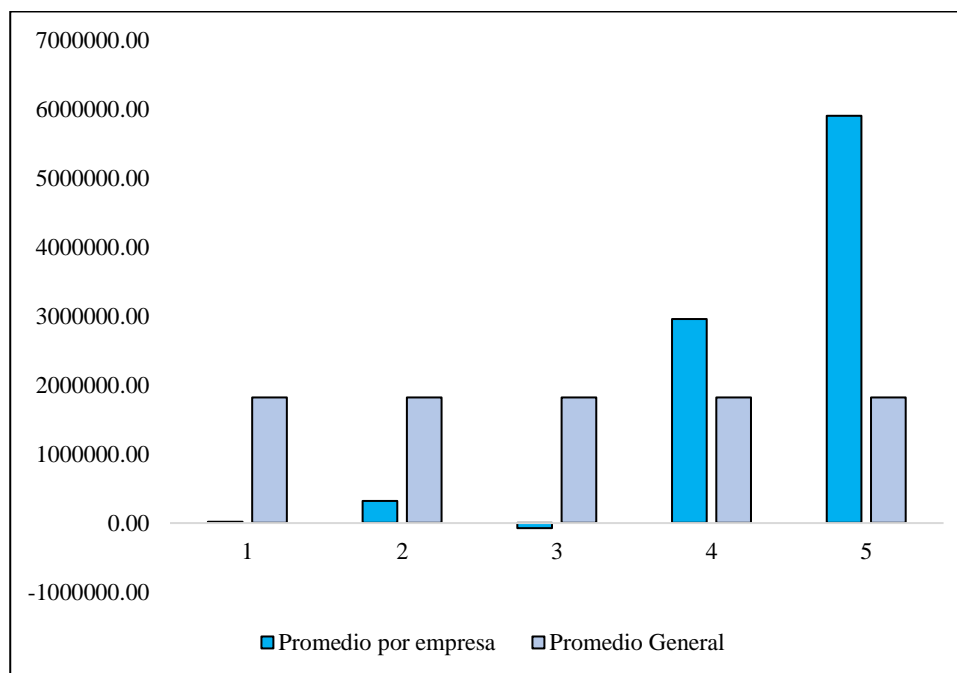
*Nota.* Esta tabla muestra el promedio de capital neto de trabajo de las 5 Pymes en estudio.

El promedio general del capital neto de trabajo para las empresas es de \$1827253.19. De esto se deduce que las entidades 4 y 5 se ubican por encima del promedio. Por lo que disponen de \$2961266.94 y \$5913735.50 respectivamente para la puesta en marcha o ejecución de actividades.

La comparación por promedio de sector se grafica en la figura 21.

**Figura 21**

*Promedio capital neto de trabajo Pymes*



*Nota.* El gráfico representa el promedio de capital neto de trabajo de las 5 Pymes en estudio.

**Liquidez inmediata.** Los resultados de la liquidez inmediata de las 5 empresas, durante los tres años analizados se presentan en la Tabla 15 y figura 22.

**Tabla 15**

*Liquidez inmediata Pymes*

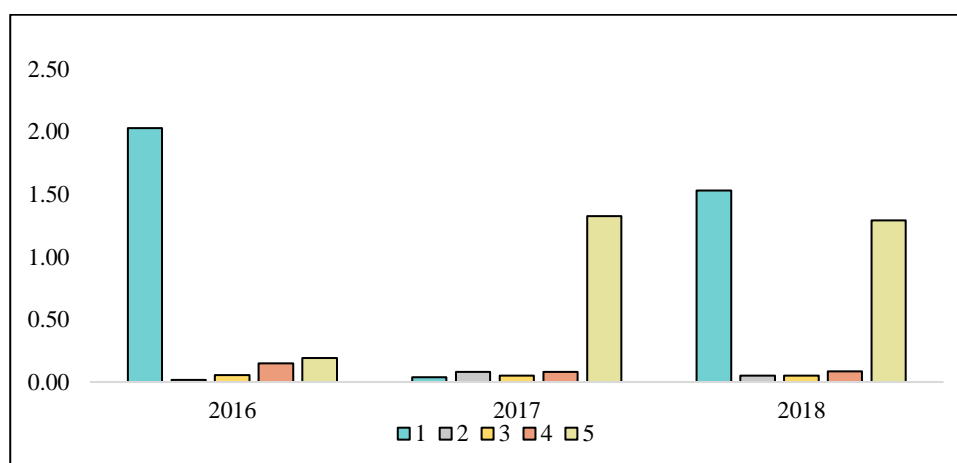
Empresa	2016	2017	2018	Promedio
1	2.03	0.04	1.53	1.20
2	0.02	0.08	0.05	0.05
3	0.06	0.05	0.05	0.05

Empresa	2016	2017	2018	Promedio
4	0.15	0.08	0.08	0.10
5	0.19	1.32	1.29	0.94
<b>Total</b>				0.47

*Nota.* Esta tabla muestra la liquidez inmediata de las 5 Pymes en estudio.

## Figura 22

### Liquidez inmediata Pymes



*Nota.* El gráfico representa la liquidez inmediata de las 5 Pymes en estudio.

En el año 2016 - 2017, la empresa 1 cuenta con \$2.03 y \$1.53 respectivamente, lo que significa que, por cada dólar de pasivo corriente, dispone de \$2.03 – \$1.53 en efectivo disponibles; es decir, que tiene la capacidad de adquirir obligaciones con corto plazo de pago (< o = 30 días) con montos bajos. Similar escenario se presenta para la empresa 5 con capacidad de operar a corto plazo con los activos líquidos entre el 2017 – 2018 con \$1.32 y \$1.29 respectivamente. El resto de empresas presenta cifras inferiores a 1; esto indica que no cuentan con suficientes fondos para solicitar obligaciones a corto plazo.

**Resultados por promedio del sector.** El promedio de la liquidez inmediata de las 5 empresas es de 0.47, que se compara con los promedios de cada una (Tabla 16).

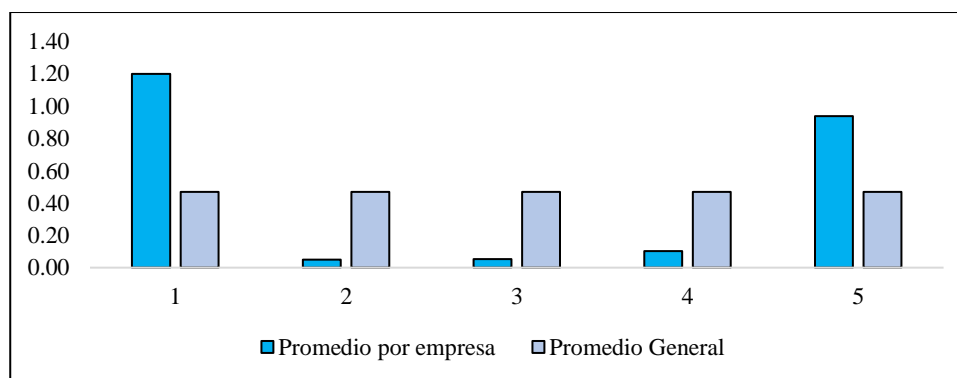
**Tabla 16***Promedio liquidez inmediata Pymes*

Empresa	Promedio por empresa	Promedio General	Comparación
1	1.20	0.47	Superior
2	0.05	0.47	Inferior
3	0.05	0.47	Inferior
4	0.10	0.47	Inferior
5	0.94	0.47	Superior

*Nota.* Esta tabla muestra el promedio de liquidez inmediata de las 5 Pymes en estudio.

El promedio general de las empresas se ubica en \$0.47. En la que se identifica que las empresas 1 y 5 disponen de valores superiores al este promedio global. No obstante, solo la organización 1 presenta una liquidez inmediata mayor a 1; por consiguiente, tiene la capacidad de adquirir obligaciones a corto plazo debido a que cuenta con activos líquidos que permiten cubrir los compromisos.

Para observar la evolución de los promedios de la liquidez inmediata se muestra la siguiente figura.

**Figura 23***Promedio liquidez inmediata Pymes*

*Nota.* El gráfico representa el promedio de liquidez inmediata de las 5 Pymes en estudio.

**Índices de endeudamiento.** Para analizar el endeudamiento se calcula el endeudamiento total y la razón de autonomía. Permite conocer las obligaciones contraídas por cada una de las organizaciones y al mismo tiempo, determinar la posibilidad de adquirir una nueva obligación, que no ponga en riesgo el patrimonio y estabilidad de la empresa.

**Endeudamiento total.** Los resultados del endeudamiento total de los tres años analizados pertenecientes a las 5 pymes se encuentran en la Tabla 17 y figura 24.

**Tabla 17.**

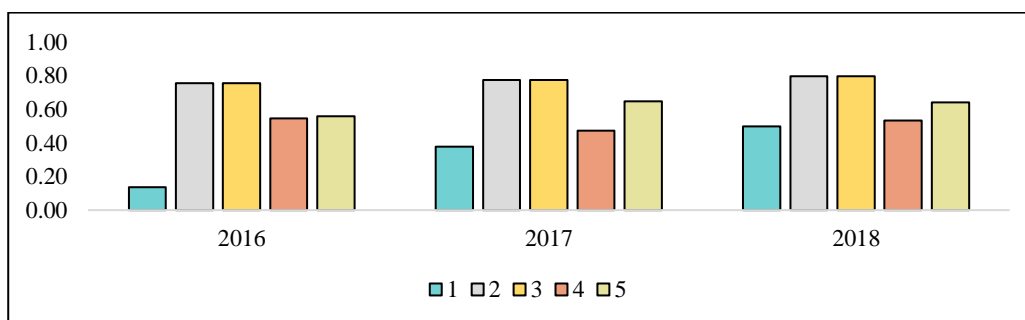
*Endeudamiento total Pymes*

Empresa	2016	2017	2018	Promedio
1	0.14	0.38	0.50	0.34
2	0.76	0.77	0.79	0.77
3	0.71	0.68	0.68	0.69
4	0.55	0.47	0.53	0.52
5	0.56	0.65	0.64	0.61
<b>Total</b>				0.59

*Nota.* Esta table muestra el endeudamiento total de las 5 Pymes en estudio.

**Figura 24**

*Endeudamiento total Pymes*



*Nota.* El gráfico representa el endeudamiento total de las 5 Pymes en estudio.

En el período 2016 – 2018, la empresa 1 debe \$0.14, \$0.38 y \$0.50 por cada dólar que tiene en el activo. Las demás organizaciones presentan cifras superiores al 40% en el nivel de endeudamiento, evidenciando que existe participación de los acreedores respecto a los activos. Durante todos los años analizados, la mayor participación de acreedores se presenta en la empresa 2 y 3. Por lo tanto, existe un alto nivel de dependencia de los acreedores.

**Resultados por promedio del sector.** El promedio total de las pymes es de \$0.59, el cual se compara con el promedio obtenido por cada una de las empresas Tabla 18.

**Tabla 18**

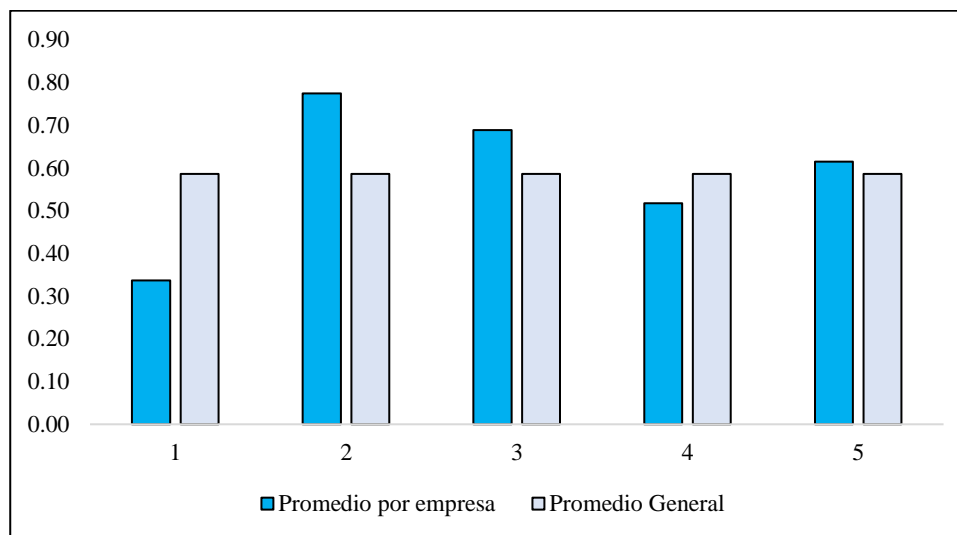
*Promedio endeudamiento total Pymes*

<b>Empresa</b>	<b>Promedio por empresa</b>	<b>Promedio General</b>	<b>Comparación</b>
1	0.34	0.59	Inferior
2	0.77	0.59	Superior
3	0.69	0.59	Superior
4	0.52	0.59	Inferior
5	0.61	0.59	Superior

*Nota.* Esta tabla muestra el promedio de endeudamiento total de las 5 Pymes en estudio.

El promedio general se ubica en \$0.59 (59%). Se identifica que las empresas 2 (77%), 3 (69%) y 5 (61%) tienen cifras superiores al promedio. Con esto se evidencia que la mayoría de las empresas dependen de sus acreedores; es decir, hay mayor concentración o participación de acreedores en los activos; superando el índice ideal del 50 – 60%; por consiguiente, no poseen suficiente margen de endeudamiento a futuro. Mientras que la empresa 1 y 4 se encuentran en nivel bajo del ideal.

La evolución del promedio del endeudamiento total de las 5 empresas se presenta en la siguiente figura.

**Figura 25***Promedio endeudamiento total Pymes*

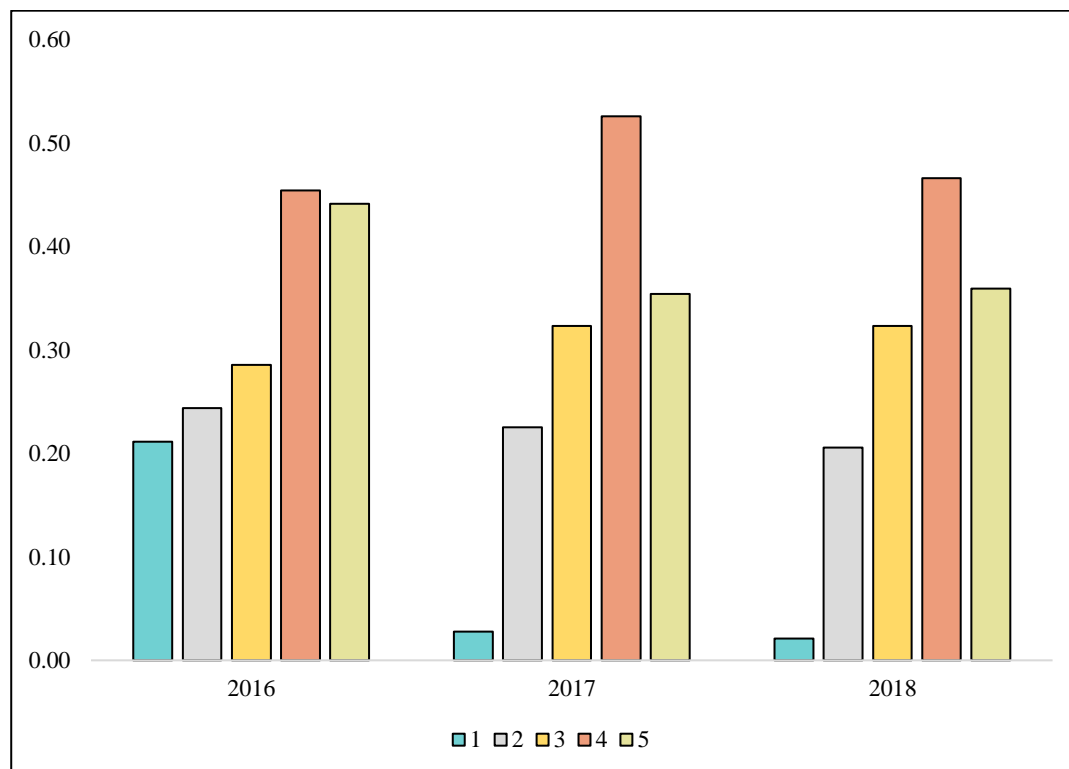
*Nota.* El gráfico representa el promedio de endeudamiento total de las 5 Pymes en estudio.

**Razón de autonomía.** Los valores del indicador o razón de autonomía de las 5 pymes se presentan en la Tabla 19 y figura 26.

**Tabla 19***Razón de autonomía Pymes*

Empresa	2016	2017	2018	Promedio
1	0.21	0.03	0.02	0.09
2	0.24	0.23	0.21	0.23
3	0.29	0.32	0.32	0.31
4	0.45	0.53	0.47	0.48
5	0.44	0.35	0.36	0.39
<b>Total</b>				0.30

*Nota.* Esta tabla muestra la razón de autonomía de las 5 Pymes en estudio.

**Figura 26***Razón de autonomía Pymes*

*Nota.* El gráfico representa la razón de autonomía de las 5 Pymes en estudio en el periodo 2016-2018.

En el período 2016 – 2017, la probabilidad de la empresa 1 para financiamiento con capital propio disminuye al 21%, 3% y 2% respectivamente. Similar escenario de reducción se aprecia para la organización 2. En cambio, en las empresas 3, 4 y 5 muestran variabilidad. Además, se conoce que las empresas 1, 2 y 5 presentan mejor autonomía en el 2016, la número 3 en el 2017 y la organización 4 en el año 2017.

**Resultados por promedio del sector.** El promedio de la razón de autonomía de las empresas es de 0.30. Este valor se compara con el promedio obtenido por cada una de las pymes Tabla 20.



**Tabla 20**

*Promedio razón de autonomía Pymes*

Empresa	Promedio por empresa	Promedio General	Comparación
1	0.09	0.30	Inferior
2	0.23	0.30	Inferior
3	0.31	0.30	Superior
4	0.48	0.30	Superior
5	0.39	0.30	Superior

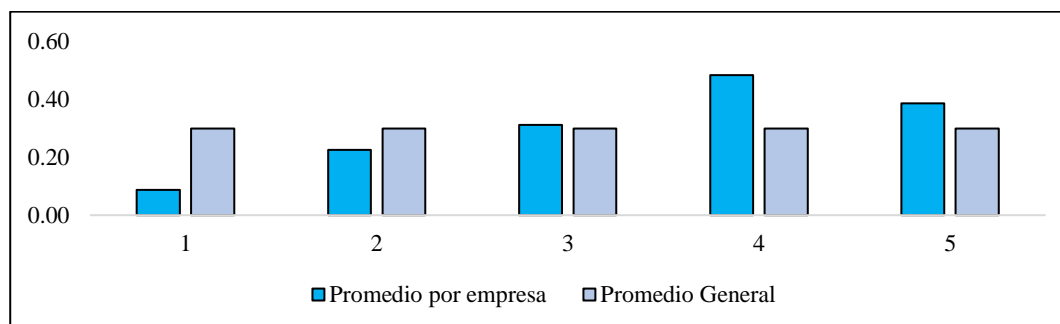
*Nota.* Esta tabla muestra el promedio de la razón de autonomía de las 5 Pymes en estudio.

El promedio general es de 0.30, en el que las empresas 3, 4 y 5 superan la media, lo que significa que estas organizaciones tienen mayor autonomía financiera, siendo menos dependientes de los acreedores. En cambio, las organizaciones 1 y 2 poseen reducción al 9% y 23% respectivamente.

La evolución del promedio de la razón de autonomía de las pymes se aprecia de mejor manera en la figura 27.

**Figura 27**

*Promedio razón de autonomía Pymes*



*Nota.* El gráfico representa el promedio de la razón de autonomía de las 5 Pymes en estudio.

**Índice de rentabilidad.** Para realizar el análisis de la rentabilidad se toma en cuenta la rentabilidad del activo total y la rentabilidad del patrimonio y el margen neto. Se calculan con el propósito de conocer la eficiencia que tiene la empresa, con respecto al manejo de los recursos y el logro de remanentes para beneficio de los propietarios.

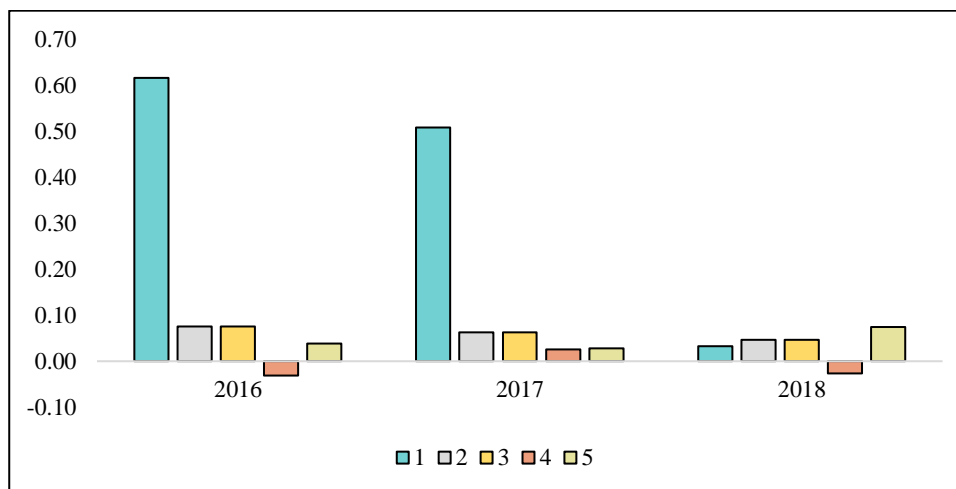
**Rentabilidad del activo total.** Los resultados de la rentabilidad del activo de las 5 pymes y los tres años analizados se muestran en la tabla 21 y **Error! No se encuentra el origen de la referencia.** figura 28.

**Tabla 21.**

*Rentabilidad del activo total*

<b>Empresa</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>Promedio</b>
1	0.62	0.51	0.03	0.39
2	0.08	0.06	0.05	0.06
3	0.13	0.17	0.17	0.15
4	-0.03	0.03	-0.03	-0.01
5	0.04	0.03	0.07	0.05
<b>Total</b>				0.13

*Nota.* Esta tabla muestra la rentabilidad del activo total de las 5 Pymes en estudio en el periodo 2016-2018.

**Figura 28***Rentabilidad del activo total Pymes*

*Nota.* El gráfico representa la rentabilidad del activo total de las 5 Pymes en estudio en el periodo 2016-2018.

En el período 2016 – 2017, la empresa 1 presenta una rentabilidad del 62%, 51% y 3% respectivamente; es decir que por cada dólar invertido en activo total se generó una utilidad neta de \$0.62, \$0.51 y \$0.03, manteniendo tendencia de disminución; igual situación evidencia la empresa 2, pues pasó del 8% al 5%; mostrando empeoramiento de la gestión de activos para generar beneficios. Por otra parte, la organización 3 presenta incrementos debido a que en el año 2016 llegó al 13% y en los siguientes años se ubicó en 17%. La entidad 4 muestra cifras negativas en el 2016 – 2018 con -3%. Y la organización 4 muestra variabilidad. Por lo tanto, la empresa con mayor capacidad del activo para generar utilidades es la número 1.

**Resultados por promedio del sector.** La rentabilidad del activo arrojó un promedio de 0.13 o 13%, el cual se compara con los resultados promedios obtenidos por cada una de las empresas Tabla 22.

**Tabla 22**

*Promedio rentabilidad del activo total Pymes*

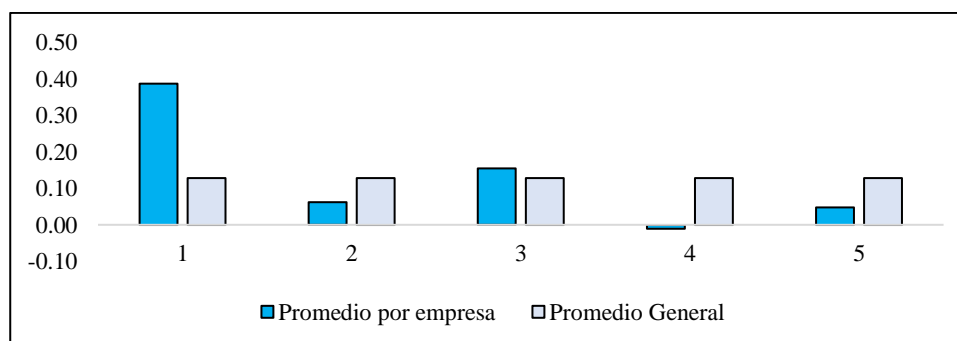
Empresa	Promedio por empresa	Promedio General	Comparación
1	0.39	0.13	Superior
2	0.06	0.13	Inferior
3	0.15	0.13	Superior
4	-0.01	0.13	Inferior
5	0.05	0.13	Inferior

*Nota.* Esta tabla muestra el promedio de la rentabilidad del activo total de las 5 Pymes en estudio.

La media general se ubica en el 13% de que el activo genere ganancias netas. Las empresas que generan mayores utilidades netas que el promedio son las número 1 y 3 porque tienen entre 39% - 15% respectivamente. Incluso la empresa 4 presenta cifras negativas, es decir, la gestión de activos es inadecuada, ocasionado reducción de beneficios netos. Para observar de mejor manera el promedio de la rentabilidad del activo total se presenta la figura 29.

**Figura 29**

*Promedio rentabilidad del activo total Pymes*



*Nota.* El gráfico representa el promedio de la rentabilidad del activo total de las 5 Pymes en estudio.

### Rentabilidad del patrimonio

El resultado del indicador del patrimonio de las 5 pymes y los tres años de análisis se evidencia en la Tabla 23 y figura 30.

**Tabla 23**

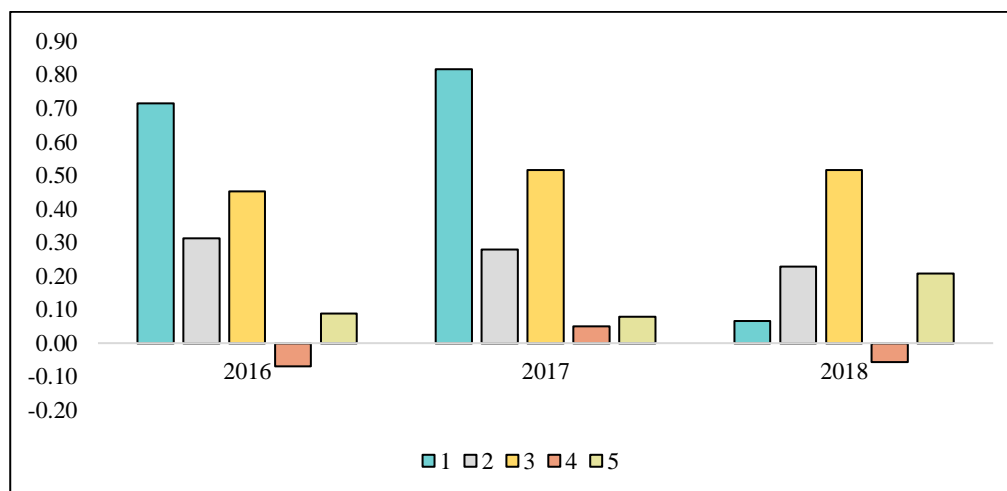
#### *Rentabilidad del patrimonio Pymes*

Empresa	2016	2017	2018	Promedio
1	0.71	0.82	0.07	0.53
2	0.31	0.28	0.23	0.27
3	0.45	0.52	0.52	0.50
4	-0.07	0.05	-0.06	-0.03
5	0.09	0.08	0.21	0.13
<b>Total</b>				<b>0.28</b>

*Nota.* Esta tabla muestra la rentabilidad del patrimonio de las 5 Pymes en estudio en el periodo 2016-2018.

**Figura 30**

#### *Rentabilidad del patrimonio Pymes*



*Nota.* El gráfico representa la rentabilidad del patrimonio de las 5 Pymes en estudio en el periodo 2016-2018.

Durante el período 2016 – 2017, la empresa 1 tiene una rentabilidad del patrimonio del 71%, 82% y 7% respectivamente. Esto indica que los socios de la organización obtuvieron rendimiento sobre la inversión con las puntuaciones porcentuales descritas. Lo mismo ocurre en las demás empresas, pero en la entidad 4 se observan cifras negativas en el 2016 y 2018. En el año 2016 la mayor rentabilidad para los socios se ubica en la empresa 1 (71%) y 3 (45%), al siguiente año se tiene igual tendencia. No obstante, en el 2018 los mejores beneficios para los socios se generaron en organización 3 (52%).

**Resultados por promedio del sector.** El promedio de la rentabilidad del patrimonio es de 0.28 o 28% que quiere decir que, por cada dólar de recursos de los accionistas, se obtiene un beneficio económico de \$0,28. Estos valores se comparan con el promedio obtenido por cada una de las empresas Tabla 24.

**Tabla 24**

*Promedio rentabilidad del patrimonio Pymes*

<b>Empresa</b>	<b>Promedio por empresa</b>	<b>Promedio General</b>	<b>Comparación</b>
1	0.53	0.28	Superior
2	0.27	0.28	Inferior
3	0.50	0.28	Superior
4	-0.03	0.28	Inferior
5	0.13	0.28	Inferior

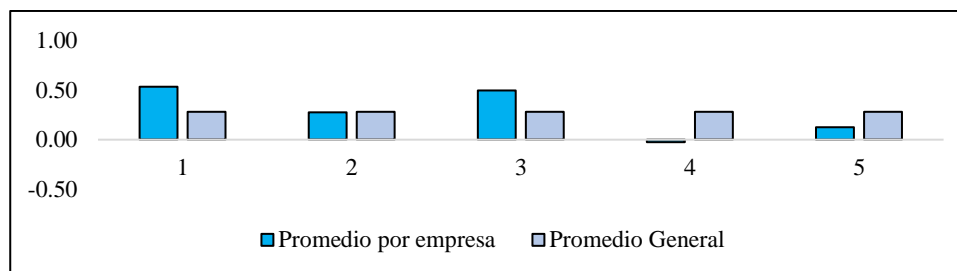
*Nota.* Esta tabla muestra el promedio de la rentabilidad del patrimonio de las 5 Pymes en estudio.

La media general de rentabilidad del patrimonio para el período 2016 – 2017 están en 28%. El promedio de la empresa 1 y 3 superan la media global; ubicándose entre 53% y 50% respectivamente. Cabe señalar que la mayoría de dueños o socios de la empresa

obtuvieron rentabilidad de la inversión; exceptuando la organización 4 con cifras negativas de -3%.

**Figura 31**

*Promedio rentabilidad del patrimonio Pymes*



*Nota.* El gráfico representa el promedio por empresa y general de la rentabilidad del patrimonio de las 5 Pymes en estudio.

El gráfico representa las respuestas de los encuestados, respecto de la dimensión de ambiente laboral.

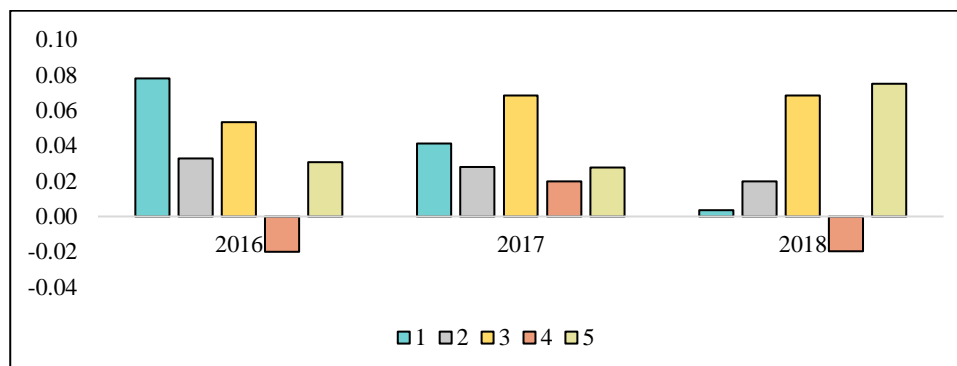
**Margen neto.** El resultado del margen neto correspondiente a cada una de las 5 empresas y los tres años analizados, se presenta en la Tabla 25 y la figura 32.

**Tabla 25**

*Margen neto Pymes*

Empresa	2016	2017	2018	Promedio
1	0.08	0.04	0.004	0.04
2	0.03	0.03	0.02	0.03
3	0.05	0.07	0.07	0.06
4	-0.02	0.02	-0.02	-0.01
5	0.03	0.03	0.08	0.04
<b>Total</b>				0.03

*Nota.* Esta tabla muestra el margen neto de las 5 Pymes en estudio, en el periodo 2016-2018.

**Figura 32***Margen neto Pymes*

*Nota.* El gráfico representa el margen neto de las 5 Pymes en estudio, en el periodo 2016-2018

Para el período 2016 – 2018, la empresa 1 genera una utilidad neta del 8%, 4% y 0.44%; mostrando tendencia de decrecimiento; esto quiere decir que los costos de venta fueron los más altos en el año 2016. En el 2016 la utilidad más alta se encuentra en la organización 1 (8%), para el 2017 en la entidad 3 (7%) y en el 2018 se ubica en la empresa 5 (8%). Por lo tanto, por cada dólar vendido las empresas generan utilidades netas.

**Resultados por promedio del sector.** El promedio del margen neto es de 0.03 o 3%, que significa que, por cada dólar de ventas, las empresas obtienen alrededor de \$0.03 de ganancias para los propietarios. Estos resultados se comparan con el promedio de cada Pymes Tabla 26.

**Tabla 26.***Promedio margen neto Pymes*

Empresa	Promedio por empresa	Promedio General	Comparación
1	0.04	0.03	Superior
2	0.03	0.03	Inferior



Empresa	Promedio por empresa	Promedio General	Comparación
3	0.06	0.03	Superior
4	-0.01	0.03	Inferior
5	0.04	0.03	Superior

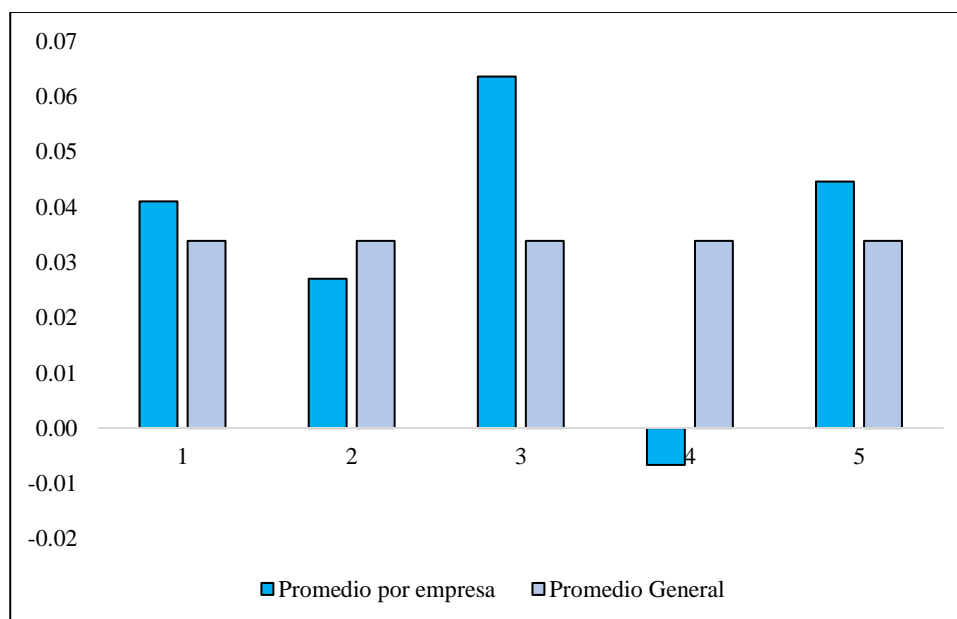
*Nota.* Esta tabla muestra el promedio del margen neto de las 5 Pymes en estudio.

La media general del margen neto se ubica en 3% por las ventas realizadas. Las cifras por encima de la media se encuentran en la empresa 1, 3 y 5; evidenciando que, por cada dólar vendido, se generan utilidades netas entre el 4%, 6% y 4% respectivamente.

Los resultados del promedio del margen neto se pueden observar en la figura 33.

**Figura 33**

*Promedio margen neto Pymes*



*Nota.* El gráfico representa el promedio por empresa y general del margen neto de las 5 Pymes en estudio.

A continuación, se presenta el resumen de los indicadores financieros:

**Tabla 27***Promedio indicadores financieros Pymes*

N	Liquidez			Endeudamiento		Rentabilidad		
	Solvencia	Liquidez inmediata	Capital neto de trabajo	Endeudamiento total	Razón de autonomía	Rentabilidad del activo total	Rentabilidad del patrimonio	Margen neto
1	4.01	1.20	16651.23	0.34	0.09	0.39	0.53	0.04
2	1.10	0.05	317684.34	0.77	0.23	0.06	0.27	0.03
3	0.96	0.05	-73072.07	0.69	0.31	0.15	0.50	0.06
4	3.62	0.10	2961266.94	0.52	0.48	-0.01	-0.03	-0.01
5	3.17	0.94	5913735.50	0.61	0.39	0.05	0.13	0.04

*Nota.* Esta tabla muestra el promedio de los indicadores financieros de las 5 Pymes en estudio.

La mayoría de las empresas cuentan con solvencia para respaldar las obligaciones con activo corriente. La organización 1 dispone de \$1.20 en efectivo para adquirir obligaciones a corto plazo. La mayor parte de las entidades cuenta con recursos para el desarrollo de actividades diarias. Existe un gran nivel de participación de acreedores en relación a los activos, especialmente en las empresas 2, 3, 4 y 5. La mayor autonomía se observa en las empresas 3, 4 y 5. La mayor utilidad del activo se genera en la empresa 1, al igual que la rentabilidad del patrimonio para los accionistas. Las utilidades altas por cada dólar vendido se aprecian en la entidad 3.

Con esto, se aprecia que las empresas analizadas del sector necesitan mejorar la gestión financiera a través de la optimización de operaciones, especialmente cuando se tienen beneficios o rentabilidad oportuna para ejecutar cambios, esto con el propósito de incrementar los ingresos y aprovechar el rendimiento cuando se incrementan los precios

de la materia primas, insumos y materiales. Esto permite ejecutar actividades de manera óptima cuando se detiene el período de abundancia.

Es importante crear valor a través de la novedad como la tecnología que marque diferencia competitiva; mejorar el rendimiento, personalización, accesibilidad, entre otros. Además, se debe tomar en cuenta el desempeño financiero, en el que se incluya diferentes estrategias para la generación de valor como la innovación, dirección, responsabilidad social, etc.

En cuanto a la mejora de rentabilidad se debe tomar en cuenta en brindar una adecuada experiencia a los clientes; gestionar adecuadamente los gastos para identificar los excesivos o innecesarios; innovación en atención al cliente, desarrollo de procesos, productos o servicios; así como la reducción de costos de operación innecesario y acciones para el aumento de las ventas.

## Capítulo IV

### Propuesta

La presente propuesta tiene como propósito determinar criterios para crear valor y mejorar la rentabilidad en las PYMES de Sangolquí. Se trata de definir aspectos estratégicos para la conformación de un modelo de negocios que permita relacionar e integrar los procesos internos para que puedan acceder y mantenerse estables en el mercado.

Se basa en las limitaciones y debilidades detectadas en el diagnóstico, con la aplicación de la encuesta y el análisis del desempeño financiero. Con respecto a la encuesta se determinó que los gerentes propietarios no ejercen la función de líderes de su empresa, ya que desconocen de algunas situaciones, tales como realizar planificaciones, identificar oportunidades de crecimiento e innovación. Esto trae consigo consecuencias negativas para las empresas, que ponen en riesgo la estabilidad de la empresa y productividad de los trabajadores.

De igual forma con el análisis del desempeño financiero, se determinó la existencia de problemas de solvencia y liquidez, demostrando que las empresas no poseen recursos líquidos suficientes para hacer frente a las obligaciones contraídas a corto plazo. Los niveles de endeudamiento no son los adecuados, así como la rentabilidad que presenta una disminución en el año 2018 con respecto al año 2016 y 2017.

Teniendo en cuenta estos resultados se elabora la propuesta que parte de la descripción del rumbo estratégico, la estrategia de negocios para generar valor, los objetivos, estrategias, el mapa estratégico y finalmente la matriz del modelo de gestión basada en valor. Se espera que sirva de guía para la implementación en las pymes de Sangolquí, para alcanzar el máximo valor y mejorar el desempeño económico.

## **Rumbo Estratégico de las Pymes en Sangolquí**

### **Misión**

Las pymes de Sangolquí tienen como misión ofertar productos y servicios según las necesidades y preferencias de los clientes, manteniendo garantías, calidad y precios accesibles, con valores diferenciados y dentro de un ambiente actual.

### **Visión**

Para el año 2025 las pymes de Sangolquí serán líderes en el mercado de bienes y servicios, con presencia local y nacional, cautivando el interés y lealtad de los usuarios y/o consumidores nuevos y fidelizando a los actuales. Se proyectará una imagen de mayor productividad, comprometidos en la mejora de los procesos, calidad y entrega de productos y servicios.

### **Valores**

Es importante que las pymes de Sangolquí implementen el estilo de liderazgo participativo y democrático, conjuntamente con la implementación de valores, que sirvan de base para el cumplimiento de metas y objetivos. Por tanto, los valores que proponen son los siguientes:

Honestidad: ser transparente en el ambiente interno y con los clientes.

Trabajo en equipo: conformar grupos de trabajo para el cumplimiento de los objetivos.

Profesionalidad: prestación de servicios y comercialización de productos de calidad y actuaciones respetuosas con los clientes.

Entusiasmo: cumplir las funciones del puesto de trabajo con ilusión, responsabilidad y transmitir energías positivas al grupo y a los clientes.

Compromiso: cumplir con las obligaciones contraídas con los clientes y proveedores. Las entregas de productos se realizarán de acuerdo a los términos y condiciones acordadas.

Interés colectivo: fomentar el espíritu de trabajo en equipo, para que el trabajador se sienta comprometido con la empresa y motivado hacia el cumplimiento de las metas.

Tomando en cuenta la misión, visión y valores, el rumbo estratégico de las pymes de Sangolquí debe estar direccionado a la generación de valor para maximizar la rentabilidad. A través de las actividades ejecutadas se espera mejorar el posicionamiento en el mercado, la consolidación en el mercado local y nacional. El compromiso de los trabajadores con la empresa, no solo permitirá el cumplimiento de los objetivos, sino que aportará a lograr un cambio estructural, que provea beneficios internos y externos.

### **Estrategia de negocios para la generación de valor**

Para que las pymes de Sangolquí generen valor es necesario que integren todas las áreas como un todo. Para esto resulta fundamental ejecutar procesos de cambio y mejora. Al mismo tiempo que los colaboradores tienen que adaptarse a todas las modificaciones realizadas.

Para facilitar la adaptación de los colaboradores es posible implementar reglamentos y manuales que pueden ser utilizados en un área o en toda la empresa. Cabe señalar que los procesos de cambio deben considerar todas aquellas estrategias propuestas.

Básicamente la estrategia se basa en la importancia de generar valor, tanto para las pymes como para los propietarios, considerando a todos los trabajadores como generadores de productos y servicios. Incluyendo además todas las tareas necesarias para el posicionamiento en el mercado y para obtener una mayor competitividad. Por tanto, se requiere empezar a trabajar con una perspectiva alta para llegar a la más baja.

Una de las herramientas que posibilitan plantear estrategias sobre la visión es el *Balanced Scorecard* o cuadro de mando integral, que además de diseñar la estrategia permite ponerla en práctica conforme los objetivos organizaciones.

Bueno (2007) afirma que el *Balanced Scorecard* posee las siguientes características:

- Permite diseñar indicadores para evaluar aspectos financieros y no financieros.
- Utiliza para misión y estrategias para convertirlas en actividades y tareas.
- Hace uso de los elementos teóricos para ponerlos en práctica, de acuerdo a la realidad actual.
- Permite integrar todas las áreas de la empresa.
- Convierte los objetivos y estrategias en resultados de desempeño financiero.

Las perspectivas que se manejan dentro de esta herramienta se relacionan entre sí y conforman una cadena de causa y efecto, en la cual se pueden ejecutar todas las acciones para obtener resultados progresivos. Esto contribuye a fortalecer el talento humano, a fortalecer los recursos tecnológicos e informáticos.

### **Identificación de los generadores de valor**

El cuadro de mando integral es un sistema o herramienta de gestión que pretende lograr el máximo valor en una empresa, a través de la ejecución de la estrategia que se asume que es la idónea. Por consiguiente, los componentes del *Balanced Scorecard* son:

- Financiera
- Clientes
- Proceso interno
- Aprendizaje y crecimiento

Sobre las perspectivas del cuadro de mando integral se identifican los generadores de valor, que se detallan en la siguiente tabla:

**Tabla 28**

*Identificación de generadores de valor*

<b>Perspectiva</b>	<b>Generador de valor</b>	<b>Detalle</b>
Financiera	Crecimiento	<p>Las pymes deben invertir sus recursos para aumentar la producción, mejorar la calidad e incrementar la cobertura del mercado. Esto permitirá generar un mayor volumen de ventas.</p> <p>Se pone atención en el manejo de costos, para que el valor agregado del producto no implique exceso de costos.</p>
Clientes	Diferenciación	<p>Para atraer a los clientes es fundamental diseñar productos y servicios acorde a las necesidades de los clientes, de tal manera que consideren que son productos exclusivos. De esta forma los clientes optarán por la compra del producto.</p>
Proceso interno	Liderazgo	<p>La mejora interna tiene que partir de la implementación de un estilo de liderazgo participativo, actualizar procesos, procedimientos e incorporación de nuevas tecnologías.</p>
Aprendizaje y crecimiento	Desempeño	<p>La mejora se logra a través de la implementación de programas de capacitación, evaluaciones e incentivos.</p>

*Nota.* Esta tabla muestra el detalle de la identificación de los generadores de valor de la propuesta.



## **Gerencia de los generadores de valor**

La gerencia cumple un papel importante en la gestión de los generadores de valor. Es decir, el gerente propietario de cada una de las pymes de Sangolquí es quien se convierte en el líder y responsable de la toma de decisiones enfocadas a crear valor. Para impulsar este propósito, el gerente debe tener presente los siguientes elementos:

**Estrategia competitiva robusta.** La estrategia tiene que influir en la decisión de compra de los consumidores, justificando que están pagando un costo bajo con respecto al beneficio obtenido. De esta manera se contribuirá a mejorar el posicionamiento en el mercado.

**Innovación.** La innovación corresponde a realizar cambios notables en la empresa, con el propósito de mejorar la eficiencia a nivel financiero y lograr una mayor aceptación del producto. Para esto, es importante analizar los productos que dan mayor riqueza para la empresa.

**Crecimiento rentable.** El crecimiento de la rentabilidad se logra a través del control y optimización de costos y gastos, con ello se contribuye a maximizar los beneficios. Las acciones implementadas previamente (innovación) permiten incrementar el volumen de productos y servicios vendidos. En paralelo, el incremento de la inversión posibilita obtener más beneficios económicos.

**Ejecución eficiente de la estrategia.** Para que las estrategias se ejecuten de forma eficiente es importante que estén interrelacionadas con los objetivos, se ejecuten dentro del plazo definido y demanden un costo mínimo.

**Administración del riesgo.** La implementación de acciones que creen valor en las pymes de alguna manera significa riesgos si no se realiza una adecuada planificación y control. Razón por la cual, el propietario debe tener pleno conocimiento acerca de los

riesgos a los cuales están expuestos. La incertidumbre tiene que ser eliminada de forma total y en el menor tiempo.

Tomando en cuenta todas estas consideraciones, los propietarios de las pymes de Sangolquí deben obtener resultados positivos acerca de la generación de valor. Desde el punto de vista financiero, los ingresos por la venta de productos o prestación de servicios deben incrementar, por el contrario, los costos operativos y de capital deben disminuir. Esto a su vez coadyuva a mejorar la ventaja competitiva.

### **Objetivos Estratégicos**

Los objetivos estratégicos se diseñan en función de los resultados y el direccionamiento estratégico o rumbo estratégico propuesto. En este sentido, los objetivos estratégicos para crear valor son los siguientes:

- Consolidar el área financiera de las pymes de Sangolquí para mejorar el desempeño económico y elevar la rentabilidad.
- Lograr satisfacción y fidelización de los clientes a través de la venta de productos y servicios de calidad.
- Gestionar y sistematizar los procesos de las áreas de las pymes de Sangolquí.
- Diseñar programas para mejorar las capacidades, competencias y crecimiento del personal.

### **Estrategia funcional por áreas**

Tomando en cuenta los objetivos estratégicos se propone las siguientes estrategias:

- Incrementar el volumen de ventas de productos y prestación de servicios.
- Maximizar el valor económico agregado EVA.

- Incrementar el retorno sobre el capital ROE.
- Mejorar el control de los egresos generados en las actividades operativas.
- Satisfacer a los clientes con la entrega de productos y prestación de servicios a tiempo.
- Incrementar la cartera de clientes nuevos.
- Fidelizar a clientes actuales a través de un plan de marketing.
- Realizar una reingeniería de procesos operativos.
- Actualizar el manual de funciones para que el personal ejerza un papel activo dentro de las Pymes.
- Diseñar un plan estratégico que vincule el direccionamiento estratégico, con los objetivos, estrategias y metas.
- Desarrollar un plan de comunicación e incluir procesos de socialización de información de interés de los colaboradores.
- Planificar tareas y funciones para ejecutar en equipo.
- Diseñar un programa de capacitación para todas las áreas de las pymes, sobre las falencias y errores detectados en el personal.
- Aplicar evaluaciones de desempeño al personal de las pymes.

Estas estrategias corresponden a cada una de las estrategias del cuadro de mando integral, para lo cual se organizan en la siguiente tabla:

**Tabla 29**

*Estrategias por perspectivas*

<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Estrategias</b>
Financiera	Consolidar el área financiera de las pymes de Sangolquí para	Incrementar el volumen de ventas de productos y prestación de servicios.

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Estrategias
Cliente	mejorar el desempeño económico y elevar la rentabilidad.	<p>Maximizar el valor económico agregado EVA.</p> <p>Incrementar el retorno sobre el capital ROE.</p> <p>Mejorar el control de los egresos generados en las actividades operativas.</p>
	Lograr satisfacción y fidelización de los clientes a través de la venta de productos y servicios de calidad.	<p>Satisfacer a los clientes con la entrega de productos y prestación de servicios a tiempo.</p> <p>Incrementar la cartera de clientes nuevos.</p> <p>Fidelizar a clientes actuales a través de un plan de marketing.</p> <p>Realizar una reingeniería de procesos operativos.</p> <p>Actualizar el manual de funciones para que el personal ejerza un papel activo dentro de las Pymes.</p>
Proceso interno	Gestionar y sistematizar los procesos de las áreas de las pymes de Sangolquí.	<p>Diseñar un plan estratégico que vincule el direccionamiento estratégico, con los objetivos, estrategias y metas.</p> <p>Desarrollar un plan de comunicación e incluir procesos de socialización de información de interés de los colaboradores.</p>
	Diseñar programas para mejorar las capacidades, competencias y crecimiento del personal.	Planificar tareas y funciones para ejecutar en equipo.

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Estrategias
Aprendizaje y crecimiento		<p>Diseñar un programa de capacitación para todas las áreas de las pymes, sobre las falencias y errores detectados en el personal.</p> <p>Aplicar evaluaciones de desempeño al personal de las pymes.</p>

*Nota.* Esta tabla muestra las estrategias por perspectivas.

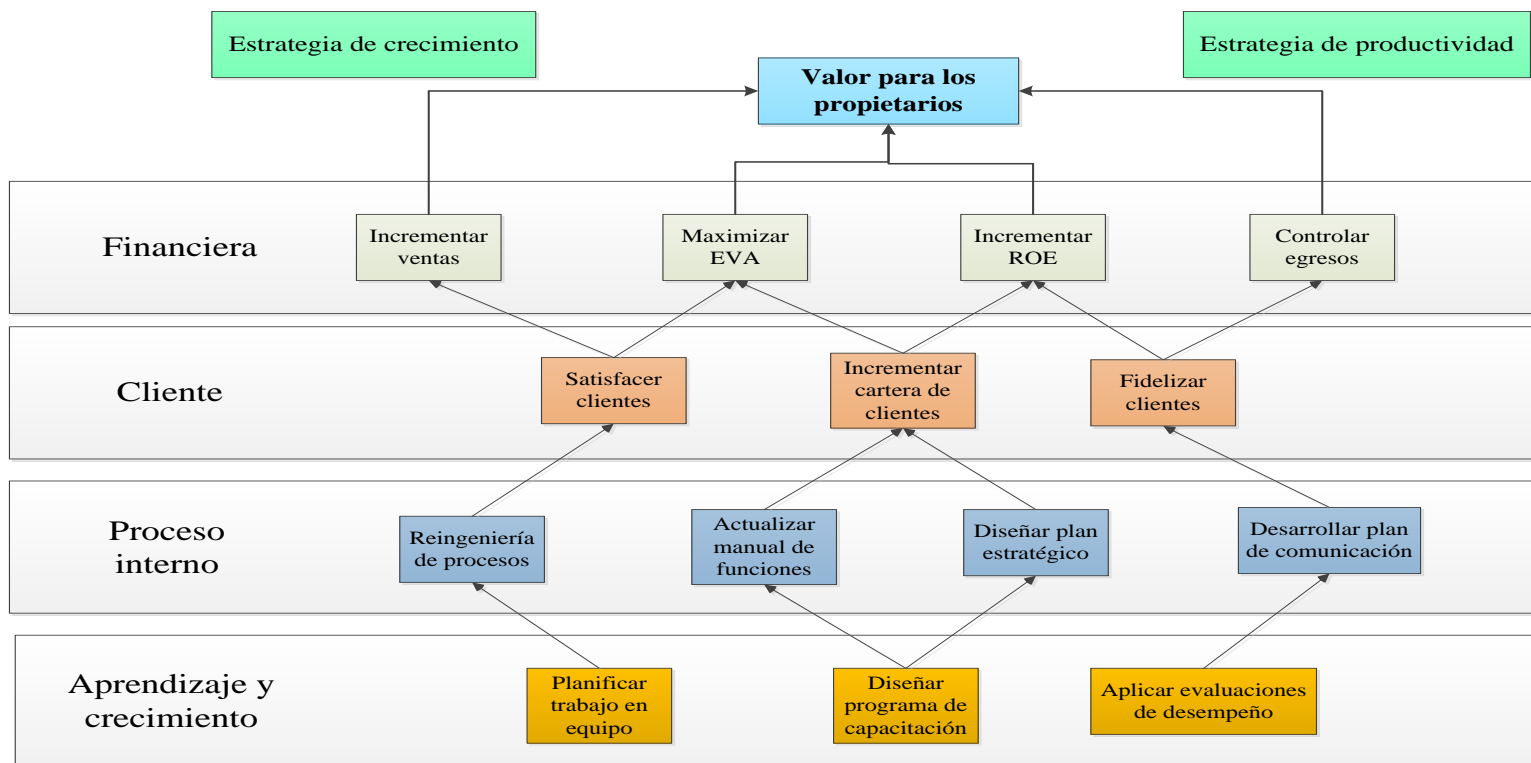
### Mapa estratégico

El mapa estratégico se configura como una herramienta empleada para representar de forma visual las estrategias planteadas a partir de los objetivos. Dicho mapa tiene que ser socializado con todos los colaboradores de cada una de las pymes de Sangolquí, para que se responsabilicen de su ejecución y por ende del cumplimiento del direccionamiento estratégico.

El mapa estratégico permite describir las estrategias en función de las perspectivas del cuadro de mando integral, que evidencian la creación de valor. Se diseña considerando un lenguaje claro y sencillo que facilita la comprensión de todos los colaboradores de las pymes.

Figura 1

Mapa estratégico pymes Sangolquí



Nota. El gráfico representa el mapa estratégico para la propuesta de las Pymes de la ciudad de Sangolquí.

### Matriz del Modelo de Gestión basada en valor

Los gerentes propietarios de las pymes de Sangolquí tienen que diseñar una estrategia integral que verdaderamente aporte valor a las empresas y contribuya a mejorar el desempeño financiero. Por este motivo, una vez definido los objetivos y estrategias es necesario identificar el ámbito de acción para generar valor.

**Tabla 30**

*Ámbito de acción para la generación de valor*

Objetivos estratégicos	Estrategias	Ámbito para generar valor
Consolidar el área financiera de las pymes de Sangolquí para mejorar el desempeño económico y elevar la rentabilidad.	<p>Incrementar el volumen de ventas de productos y prestación de servicios.</p> <p>Maximizar el valor económico agregado EVA.</p> <p>Incrementar el retorno sobre el capital ROE.</p> <p>Mejorar el control de los egresos generados en las actividades operativas.</p>	Mantener actividades de monitoreo y control de los costos y gastos, para aumentar el volumen de ventas y con ello mejorar el valor económico y el retorno del capital invertido.
Lograr satisfacción y fidelización de los clientes a través de la venta de productos y servicios de calidad.	<p>Satisfacer a los clientes con la entrega de productos y prestación de servicios a tiempo.</p> <p>Incrementar la cartera de clientes nuevos.</p> <p>Fidelizar a clientes actuales a través de un plan de marketing.</p>	La creación de productos y servicios diversificados permitirá atraer a los clientes nuevos y fidelizar a los clientes actuales. Contribuirá además a mejorar la satisfacción de los mismos.

Objetivos estratégicos	Estrategias	Ámbito para generar valor
Gestionar y sistematizar los procesos de las áreas de las pymes de Sangolquí.	Realizar una reingeniería de procesos operativos.	Optimizar los procesos operativos a través de la reingeniería y diseño de manuales, planes estratégicos y planes de comunicación. Para lograr resultados positivos es fundamental que el propietario ejerza liderazgo.
	Actualizar el manual de funciones para que el personal ejerza un papel activo dentro de las Pymes.	
	Diseñar un plan estratégico que vincule el direccionamiento estratégico, con los objetivos, estrategias y metas.	
Diseñar programas para mejorar las capacidades, competencias y crecimiento del personal.	Desarrollar un plan de comunicación e incluir procesos de socialización de información de interés de los colaboradores.	Elaborar programas de capacitación para cada una de las áreas y organizar el trabajo, para que se cumpla las tareas en equipo, de esta manera se logre sinergia y se cree un buen ambiente laboral. Se debe incluir evaluaciones de desempeño que detecten falencias y puedan ser corregidas.
	Planificar tareas y funciones para ejecutar en equipo.	
	Diseñar un programa de capacitación para todas las áreas de las pymes, sobre las falencias y errores detectados en el personal.	
	Aplicar evaluaciones de desempeño al personal de las pymes.	

*Nota.* Esta Tabla muestra el ámbito de acción para la generación de valor.

Tendiendo la idea de lo que se quiere lograr con cada uno de los objetivos, a continuación, se desarrolla la matriz del modelo de gestión basado en valor, con las actividades, indicadores, fórmula, frecuencia y responsables de su ejecución.



**Tabla 31***Matriz del modelo GBV – perspectiva financiera*

Objetivos estratégicos	Estrategias	Actividades	Indicador	Fórmula	Frecuencia	Responsable
Consolidar el área financiera de las pymes de Sangolquí para mejorar el desempeño económico y elevar la rentabilidad.	Incrementar el volumen de ventas de productos y prestación de servicios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar un análisis de mercado.</li> <li>Evaluar los precios de los productos y prestación de servicios, para comparar con la competencia.</li> <li>Reestructurar e incrementar mecanismos de pago.</li> <li>Diseñar estrategias de publicidad.</li> </ul>	Ingresos	$\frac{\text{Ventas mes 2} - \text{ventas mes 1}}{\text{ventas mes 1}} * 100\%$	mensual	Gerente propietario
	Maximizar el valor económico agregado EVA.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear paquetes de productos y servicios para incrementar la rentabilidad.</li> <li>Realizar un análisis del porcentaje de utilidad obtenido.</li> </ul>	EVA	$\text{UNA} - (\text{ANF} * \text{CPC})$	mensual	Gerente propietario

Objetivos estratégicos	Estrategias	Actividades	Indicador	Fórmula	Frecuencia	Responsable
	Incrementar el retorno sobre el capital ROE.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar alternativas de inversión, para seleccionar la idónea.</li> </ul>	ROE	Utilidad neta / Patrimonio	mensual	Gerente propietario
	Mejorar el control de los egresos generados en las actividades operativas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar presupuestos de ingresos y egresos.</li> <li>Definir políticas para optimizar los gastos.</li> </ul>	Egresos	$\frac{\text{Egresos 2} - \text{egresos 1}}{\text{egresos 1}} * 100\%$	mensual	Gerente propietario

*Nota.* Esta tabla muestra la matriz del modelo de gerencia basada en valor respecto de la perspectiva financiera.

### **Tabla 32**

*Matriz del modelo GBV – perspectiva clientes*

Objetivos estratégicos	Estrategias	Actividades	Indicador	Fórmula	Frecuencia	Responsable
Lograr satisfacción y	Satisfacer a los clientes con la entrega de	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear un cuestionario dirigido a los clientes.</li> </ul>	Satisfacción del personal	$\frac{\text{No. Clientes satisfechos}}{\text{No. Clientes totales}} * 100\%$	anual	Personal de ventas

Objetivos estratégicos	Estrategias	Actividades	Indicador	Fórmula	Frecuencia	Responsable
fidelización de los clientes a través de la venta de productos y servicios de calidad.	productos y prestación de servicios a tiempo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar y obtener resultados.</li> <li>• Diseñar un servicio post venta.</li> <li>• Identificar oportunidades de mercado.</li> </ul>				
	Incrementar la cartera de clientes nuevos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificar la venta o prestación de servicios.</li> <li>• Publicitar y dar a conocer la nueva cartera de productos y servicios.</li> <li>• Ofrecer beneficios para clientes frecuentes.</li> </ul>	% de clientes nuevos	$\frac{\text{clientes actuales} - \text{total clientes}}{\text{total clientes}} * 100\%$	anual	Personal de ventas
	Fidelizar a clientes actuales a través de un plan de marketing.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener contacto con el cliente, después de la venta o prestación del servicio, para resolver inquietudes.</li> </ul>	% clientes fidelizados	$\frac{\text{Clientes frecuentes}}{\text{Clientes totales}} * 100\%$	anual	Personal de ventas

Objetivos estratégicos	Estrategias	Actividades	Indicador	Fórmula	Frecuencia	Responsable
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Recibir sugerencias y reclamos de los clientes.</li> </ul>				

*Nota.* Esta tabla muestra la matriz del modelo de gerencia basada en valor respecto de la perspectiva clientes.

**Tabla 33**

*Matriz del modelo GBV – perspectiva proceso interno*

Objetivos estratégicos	Estrategias	Actividades	Indicador	Fórmula	Frecuencia	Responsable
Gestionar y sistematizar los procesos de las áreas de las pymes de Sangolquí.	Realizar una reingeniería de procesos operativos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analizar los procesos existentes.</li> <li>Realizar un análisis del valor agregado de cada proceso.</li> <li>Evaluar y estructurar los procesos actuales.</li> <li>Documentar y socializar con el personal.</li> </ul>	Nivel de cumplimiento	$\frac{\text{procesos cumplidos}}{\text{procesos existentes}} * 100\%$	anual	Jefe operativo

Objetivos estratégicos	Estrategias	Actividades	Indicador	Fórmula	Frecuencia	Responsable
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar los puestos de trabajo.</li> </ul>				
	Actualizar el manual de funciones para que el personal ejerza un papel activo dentro de las Pymes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar un levantamiento de funciones de cada puesto.</li> <li>Revisar tareas duplicadas.</li> <li>Distribuir funciones correctamente.</li> </ul>	Cumplimiento de manual	$\frac{\text{Funciones aplicadas}}{\text{Funciones propuestas}}$	anual	Talento humano
	Diseñar un plan estratégico que vincule el direccionamiento estratégico, con los objetivos, estrategias y metas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar un diagnóstico de factores internos y externos.</li> <li>Construir una matriz foda y de estrategias.</li> <li>Definir direccionamiento estratégico y planes operativos.</li> </ul>	Cumplimiento de plan estratégico	$\frac{\text{Resultados obtenidos}}{\text{Metas planificadas}}$	anual	Gerente propietario
	Desarrollar un plan de comunicación e incluir procesos de socialización de información de	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir canales de comunicación.</li> <li>Crear canales y procesar sistemáticamente.</li> </ul>	Cumplimiento de plan de comunicación	$\frac{\text{Plan ejecutado}}{\text{Plan propuesto}}$	anual	Gerente propietario

Objetivos estratégicos	Estrategias	Actividades	Indicador	Fórmula	Frecuencia	Responsable
	interés de los colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar y socializar información de interés de los trabajadores.</li> </ul>				

*Nota.* Esta tabla muestra la matriz del modelo de gerencia basada en valor respecto de la perspectiva proceso interno.

**Tabla 34**

*Matriz del modelo GBV – perspectiva aprendizaje y crecimiento*

Objetivos estratégicos	Estrategias	Actividades	Indicador	Fórmula	Frecuencia	Responsable
Diseñar programas para mejorar las capacidades, competencias y crecimiento del personal.	Planificar tareas y funciones para ejecutar en equipo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar planificaciones y funciones.</li> <li>• Crear planes de trabajo semanal y mensual.</li> <li>• Conformar equipos de trabajo.</li> <li>• Asignar responsables.</li> </ul>	Nivel de cumplimiento	$\frac{\text{Tareas en equipo}}{\text{Total tareas}}$	trimestral	Gerente propietario

Objetivos estratégicos	Estrategias	Actividades	Indicador	Fórmula	Frecuencia	Responsable
	Diseñar un programa de capacitación para todas las áreas de las pymes, sobre las falencias y errores detectados en el personal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar problemas del personal, de acuerdo al área.</li> <li>Establecer temas y priorizar según las necesidades.</li> <li>Contratar empresa o profesional.</li> <li>Ejecutar capacitación.</li> <li>Diseñar cronograma de capacitación.</li> <li>Formular cuestionarios de evaluación y aplicar.</li> </ul>	Nivel de cumplimiento	$\frac{\text{Trabajadores capacitados}}{\text{Total trabajadores}}$	anual	Gerente propietario
	Aplicar evaluaciones de desempeño al personal de las pymes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presentar informe de resultados y sugerencias de mejora.</li> </ul>	Evaluación de desempeño	$\frac{\text{Puntuación obtenida}}{\text{Puntuación total}}$	anual	Gerente propietario Talento humano

*Nota.* Esta tabla muestra la matriz del modelo de gerencia basada en valor respecto de la perspectiva aprendizaje y crecimiento.

## Capítulo V

### Conclusiones y recomendaciones

#### Conclusiones

Se estableció un diagnóstico general de la dirección y gerencia de las pymes de la ciudad de Sangolquí, donde se determinó que la mayor parte están administradas por el gerente propietario, quien en su mayoría tiene un nivel de instrucción secundario y lleva en el mercado más de 10 años. Se detectaron falencias con respecto a la falta de reingeniería de los procesos, el personal no desempeña un papel activo dentro de la empresa, no se ejecutan planificaciones que permitan establecer objetivos y metas coherentes con la visión a futuro, la comunicación no es clara, no se promueve el trabajo en equipo y además no se aplican controles de los recursos de las pymes.

Se realizó una evaluación del desempeño financiero asociado a la gerencia basada en valor de las pymes, para lo cual se utilizó indicadores de liquidez, que demostraron la falta de recursos líquidos para hacer frente a las obligaciones contraídas con terceros. Así mismo, índices de endeudamiento cuyo resultado no es apropiado ya que ponen en riesgo la autonomía y estabilidad de las empresas. A esto se incluye bajos niveles de rentabilidad, que tienden a disminuir en el año 2018.

Se determinaron criterios para crear valor y mejorar la rentabilidad en las pymes de Sangolquí. Se basa en el crecimiento económico, la diferenciación, liderazgo y desempeño. Sobre esto se utilizó la herramienta de balanced scorecard para proponer objetivos y estrategias enfocadas a generar valor para las pymes, con respecto al área financiera, los clientes, los procesos desarrollados a nivel interno y aprendizaje y crecimiento.



## **Recomendaciones**

Se recomienda diseñar estrategias que contribuyan a eliminar las debilidades detectadas en el diagnóstico general de las pymes. Para esto es importante contar con el apoyo y compromiso de los trabajadores para que se encarguen de ejecutar las acciones planificadas y presupuestadas. La creación de valor viene de la mano con la innovación en comunicación y tecnologías de información.

Es importante aplicar indicadores de desempeño financiero para evaluar la situación económica de la empresa y con ello detectar problemas de autonomía, de financiamiento, estructura de capital, liquidez, solvencia y rentabilidad, entre otros. A partir de los resultados realizar los correctivos necesarios para cumplir con los objetivos de la empresa y la visión a futuro.

La propuesta de creación de valor a través del cuadro de mando integral puede ser implementado por todas las pymes de la ciudad de Sangolquí, haciendo partícipes y asignando responsabilidades a los colaboradores, para que sus tareas se orienten hacia el logro de metas y objetivos y por ende mejore el desempeño financiero.

## Bibliografía

- Aguilera, A. (2017). El costo-beneficio como herramienta de decisión en la inversión en actividades científicas. *Cofin Habana*, 11(2), 322-343.
- Amaya, F. (Diciembre de 2017). Costo de Capital y su Efecto en la Creación de Valor en la Constructora Inmobiliaria Togala S.A.C. año 2016. Universidad César Vallejo .
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional*. Juan Carlos Martínez Coll.
- Anzola, O. (2011). *La Cultura Organizacional*. Editorial Academica Española.
- Ardila, C., & Martínez, J. (2009). *Cultura organizacional, desempeño e innovación en UNCO UNITED* . Universidad de La Sabana .  
<https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/6501/126122.pdf?sequence=1>
- Armendáriz, E., Suraty, M., Guevara, W., & Díaz, J. (2015). Gerenciamiento basado en el valor: transformando la cultura empresarial. *Res Non Verba: Revista Científica de Universidad Ecotec*, 77-90.
- Avolio, B., & Bass, B. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire* (Third Edition ed.). Mind Garden, Inc.
- Baca , A., & Díaz, T. (2016). *Impacto del Financiamiento en la Rentabilidad de la Constructora Verastegui S.A.C. -2015*. Universidad Señor de Sipán.
- Ballvé, A., & Debeljuh, P. (2007). *Misión y Valores: La Empresa en busca de su Sentido*. Grupo Planeta (GBS).

- Banco del Pacífico. (12 de Diciembre de 2017). *bancopacificoprensa.ec*.  
<https://bancopacificoprensa.ec/las-pymes-representan-el-42-del-total-de-las-empresas-en-ecuador/>
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. The Free Press.
- Bass, B. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, VIII(1), 9-13.
- Bazzani, A. (2016). *La gerencia basada en valor como estrategia para la empresa Agregados Nacionales S.A.S*. Universidad Piloto de Colombia.
- Benalcázar, C. (2018). *Estrategias para la mejora de la cultura organizacional de servicios analíticos generales S.A.C. aplicando el modelo Denison*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (Tercera ed.). Pearson Educación.
- Berreiro, J., Diez , J., Ruza, E., & Losada, F. (2003). *Gestión Científica Empresarial*. Netbiblo.
- Bonavia, T., Prado, V., & García, A. (2010). Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. *SUMMA Psicológica UST*, 7(1), 15-31.
- Bueno, J. (2007). *Gerencia basada en valor*. Gestión Editorial.
- Calvo, M. (2019). *Manual de bolsillo para el control financiero* . Captio.
- Camino, S. (2017). *Estudios Sectoriales: MIPYMES y Grandes Empresas*. Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador.

- Cardona, J., & Zapata, A. (2012). *Modelo de gerencia basada en el valor para la caja de compensación familiar de caldas, Confamiliares*. Universidad EAFIT.
- Cardona, J., & Zapata, A. (2012). *Modelo de Gerencia Basada en el Valor para la Caja de Compensación Familiar de Caldas, Confamiliares*. Universidad Escuela de Administración, Finanzas e Instituto Tecnológico.
- Carillo, Á. (2016). Medición de la Cultura Organizacional. *Revista Digital FCE-UNLP*, 62-73.
- Carrillo, Á., & Galarza, S. (2018). Tipología de cultura organizacional en una Cooperativa de Ahorro y Crédito ecuatoriana. *COODES*, 81-97.
- Carrillo, Á., Galarza, S., & García, N. (2018). PIB e Indicadores de la Banca Privada Ecuatoriana 200-2016. *Revistas Economía y Negocios UTE*, 26-39.
- Carrillo, S. (15 de June de 2019). *grupoenroke.com*. <http://grupoenroke.com/que-son-las-pymes>
- Carrión, L., Zula, J., & Castillo, L. (2016). *Análisis del Modelo de Gestión en pequeñas y medianas empresas y su aplicación en la industria del Catering en Ecuador*. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Carvajal, C., Granda, L., Villamar , I., & Hermida , L. (2017). La importancia de las PYMES en el Ecuador. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1-20.
- Cedillo, L. (2015). *Análisis de costo de capital como método para a valoración de las empresas de la provincia de tumbes período 2013-2014*. Universidad de San Martín de Porres. <http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/4013/TESIS%20DOCTOR>

AL%20LUIS%20EDILBERTO%20CEDILLO%20PE%C3%91A.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Chávarri, F. (2001). *Hacia un modelo complejo unificado de comportamiento de liderazgo en la organización moderna*. Universidad Politécnica de Madrid.

Chou, J. (2018). *La Gerencia para la creación del valor y los obstáculos para su implementación en las Pymes del sector comercio de Lima*. Universidad San Ignancio de Loyola.

Chu, M. (2016). *Finanzas para no financieros* (Quinta ed.). Editorial UPC.

Correa, J., Jaramillo, F., Ramírez, L., & Castaño, C. (2008). ¿Es factible en las pymes la valoración y creación de valor? *Lúmina* 09, 20-46.

Delgado, D., & Chávez, G. (2018). Las Pymes en el Ecuador y sus fuentes de financiamiento. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1-16.  
<https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/pymes-ecuador-financiamiento.html>

Deninson. (febrero de 2018). *Deninson Website*. <https://www.deninsonconsulting.com/wp-content/uploads/2018/02/overall.pdf>

Denison, D. (1997). *Corporate culture and organizational effectiveness*. Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.

Diario el Telégrafo. (28 de Septiembre de 2017). El 42% de las compañías registradas en el país son Pymes. págs. 10-30.

Diario el Tiempo. (29 de Junio de 2019). *eltiempo.com.ec*.  
<https://www.eltiempo.com.ec/noticias/cuenca/2/pymes-desarrollan-medio-limitantes>

- Drucker, P. (1997). *Hacia la nueva organización*. Deusto.
- Ecopacific. (31 de Diciembre de 2017). *Productos*. <https://ecopacific.com.ec/home/>
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*. Pearson.
- Franco , L. (2017). Finanzas Administrativas . *Finanzas Administrativas* , 1-19.
- GAD Rumiñahui. (2014). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento territorial Cantón Rumiñahui 2014 – 2029*. Sangolquí: GAD Rumiñahui. <http://181.112.151.212/Documentacion/Cant%C3%B3n%20Rumi%C3%B1ahui/pdyot-2014-2019.pdf>
- Galarza, S. (2017). Importancia de la administración eficiente del capital de trabajo en las Pymes. *Revista Ciencia UNEMI*, 30-39.
- Galarza, S. (2019). *Liderazgo y desempeño en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas. Un acercamiento desde las contribuciones teóricas clásicas y contemporáneas*. Universidad Nacional de la Plata .
- Góngora, N., Nóbile, C., & Cicatelli, M. (2012). Propuesta metodológica para el análisis del clima organizacional. *Question*, 1(33), 155-169.
- González, J. (2009). *Manual Básico SPSS*. Universidad de Talca.
- González, J., & Pazmiño, M. (2015). cálculo e interpretación del Alfa de Cronbach para el caso de validación de la consistencia interna de un cuestionario, con dos posibles escalas tipo Likert. *Revista Publicando*, II(1), 62-77.
- Grupo Duramas. (20 de Noviembre de 2019). *La empresa*. <http://duramas.com.ec/la-empresa/>

- Hernández, N., Espinosa, D., & Salazar, Y. (2015). La teoría de la gestión financiera operativa desde la perspectiva marxista. *Economía y Desarrollo, CLI(1)*, 161-173.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). McGraw Hill.
- INEC. (2007). *Análisis Sectorial sobre las Pymes*. INEC.
- INEC. (2015). *Encuesta de actividades de ciencia, tecnología e innovación*.  
<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-nacional-de-actividades-de-ciencia-tecnologia-e-innovacion-acti/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2017). *Directorio de empresas 2017*.  
<http://redatam.inec.gob.ec/cgi-bin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=DIEE2017&MAIN=WebServerMain.inl>
- Jiménez, J., & Rojas, F. (2016). Aplicación de inductores generadores de valor para la gestión en microempresas. *En Contexto*, 99-116.
- Jiménez, J., Rojas, F., & Ramírez, D. (2017). Herramienta "Gerencia de Valor" para el diagnóstico financiero en las empresas sociales del Estado. *Revista Espacios*, 38(23), 14.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos*. Planeta DeAgostini Profesional y Formación, S.L.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial* (Decimocuarta ed.). McGraw Hill.
- Lenz, R. (2010). Análisis de costos en evaluaciones económicas en salud: Aspectos introductorios. *Revista Médica Chilena, CXXXVIII(2)*, 88-92.

- León, C. (2007). *Evaluación de inversiones: Un enfoque privado y social*. USAT.
- Lerma, H. (2016). *Metodología de la investigación: propuesta, anteproyecto y proyecto*. Ecoe Ediciones.
- Li Bonilla, F. (2010). El Valor Económico Agregado (EVA) en el valor del negocio . *Revista Nacional de Administración*, 1(1), 55-70.
- Lloret, S., Ferreres, A., Hernández, A., & Tomás, I. (2014). El análisis factorial exploratorio de los ítems: una guía práctica, revisada y actualizada. *Annals of Psychology*, XXX(3), 1151-1169.
- Loaiza, E. (2005). *Gerencia Basada en Valor*. Universidad de la UNAM.
- López, M., & Gutiérrez, L. (2019). Cómo realizar e interpretar un análisis factorial exploratorio. *Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, XII(2), 1-14.
- Luna, V., & Pezo, A. (2005). *Cultura de la Innovación y la gestión tecnológica para el desarrollo de lo pueblos*. Convenio Andrés Bello.
- Mamani, R. (2015). Incidencia del Costo de Capital en la Creación de Valor en las empresas del sector Minero-Perú 2013-2014. Universidad Nacional del Antiplano.
- Martínez, I. (2015). *UF2120 - Diseño de encuestas y cuestionarios de investigación*. Editorial Elearning S.L.
- Maya, M., Vallejo, A., Ramos, V., & Borsic, Z. (2018). Cultura organizacional e innovación en las empresas. *CienciAmérica*, 8(2), 1-20.
- Mejía, C. (2013). *Los costos financieros implícitos*. Planning Consultores Gerenciales.



- Mendoza, J. (Diciembre de 2017). El Costo Promedio Ponderado de Capital y su incidencia en la Creación de Valor Económico de Grupo Constructor GASA S.A.C., período 2012-2016. Universidad César Vallejo .
- Mendoza, M., & Ortiz, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XIV(1), 118-134.  
<https://www.redalyc.org/pdf/909/90900107.pdf>
- Milla, A. (2011). *Creación de Valor para el Accionista*. Diaz de Santos .
- Montañez , A. (2016). *Los Costos por préstamos y su incidencia en el financiamiento otorgado a empresas gráficas ubicadas en el Distrito de Breña*. Universidad de San Martín de Porres.
- Muñiz , L. (2003). *Cómo implantar un sistema de control de gestión en la práctica* . Grupo Planeta (GBS).
- Nava, Y. (2008). IV Congreso internacional de gerencia en América Latina. *Revista Venezolana de Gerencia*, 309-318.
- Palomo, M. (2008). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. ESIC Editorial.
- Peña, M., & Vega, N. (14 de Diciembre de 2017). Estructura de las Pymes en la Economía Ecuatoriana. Universidad Nacional de Loja.
- Prieto, C. (2010). *Análisis financiero* . FUS San Mateo.
- Quispe, V. (2014). *Incidencia del Costo Financiero en la rentabilidad de las Mypes de la provincia de Huancayo*. Universidad Nacional del Centro de Perú.

- Ramírez, C., Carbal, A., & Zambrano, A. (2012). La creación de valor en las empresas: el valor económico agregado-EVA y el valor de mercado agregado - MVA en una empresa metalmecánica de la ciudad de Cartagena . *Revista Saber, Ciencia y Libertad* , 157-169.
- Ramírez, F. (2010). *Modelo de gerencia de valor en el contexto de gobierno empresarial: El caso de Edatel S.A. E.S.P.* Universidad de Medellín.
- Ramos, K., & Ramos, S. (2005). *Los costos explícitos e implícitos.* Universidad San Martín de Porres.
- Rivera, J., & Ruiz, D. (2011). Análisis del desempeño financiero de empresas innovadoras del Sector Alimentos y Bebidas en Colombia. *Pensamiento & Gestión*(31), 109-136.
- Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. *Revista Educación en Valores, I*(25), 3-18.
- Saavedra, M. (2002). *La Gerencia estratégica de costos y la Generación de Valor en las Empresas.* Universidad Autónoma de México.
- Sánchez, A. (2006). Peter Drucker, innovador maestro de la administración de empresas . *Cuadernos Latinoamericanos de Administración, II*(2), 69-89.
- Sapag, N. (2007). *Proyectos de inversión: formulación y evaluación.* Pearson Educación de México S.A.
- SEDEMI. (30 de Enero de 2020). *Conoce más sobre SEDEMI.*  
<https://www.sedemi.com/index.php/nosotros>
- Sethia, N., & Von Glinow, M. (1985). *Arriving at four cultures by managing the reward.* Kilmann et al. Gaining Control of the Corporate Culture.

- Sheen, R. (2018). *La cultura organizacional y su impacto en la gestión empresarial: Un acercamiento a tres compañías peruanas*. Fondo editorial Universidad de Lima.
- Silva, M. (15 de Septiembre de 2014). Propuesta de un modelo de Gestión Basada en Valor, aplicado a la empresa Editorial Don Bosco . Período 2014. Universidad de Cuenca.
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros . (2014). *Tabla de indicadores* . Supercías.
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (31 de Diciembre de 2019). *Portal de información: Sector Societario*.  
[https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector\\_societario.zul](https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul)
- Toran, F. (2013). *Misión y Visión: Emprendiendo con Sentido y Rumbo*. CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Tramaco Express Cía. Ltda. (27 de Febrero de 2020). *Servicios Tramaco Express Cía. Ltda*. <http://www.tramaco.com.ec/index.php/conocenos/servicio>
- Uribe, A. (2003). *Las unidades de información y empresas informativo-documentales que se requieren hoy en América Latina: una mirada desde la gerencia y el mercadeo con responsabilidad social*. Universidad de Antioquia.
- Vera, M. (2000). EVA y CVA como medidas de la creación de valor en un negocio una introducción. *Revista Tendencias*, I(1), 1-19.
- Vera, M. (2000). Gerencia basada en valor y gerencia financiera. *Revista Tendencias*, I(2), 109-132.
- Vera, M. (2006). Gerencia Basada en Valor: La Inclusión del Costo Financiero como un Costo de Oportunidad. *Actualidad Contable FACES Año 9 N° 13*, 154-165.

Vergíu, J., & Bendezú, C. (2007). Los indicadores financieros y el Valor Económico Agregado (EVA) en la creación de valor. *Industrial Data*, 10(1), 42-47.

Zambrano, C. (26 de Abril de 2007). *Estrategía Funcional*. Alfonsogu.

## Anexos