



**ESPE**

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS**  
**INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA**

**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 INGENIERO EN FINANZAS CONTADOR PÚBLICO – AUDITOR**

**TEMA: “LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL  
DESEMPEÑO FINANCIERO DE LAS PYMES DEL CANTÓN  
LATACUNGA REGULADAS POR LA SUPERINTENDENCIA DE  
COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS.”**

**AUTORAS: LIGER ZAPATA, JHAELL WENDALHINA  
OCAÑA ZAPATA, MELANY MICAELA**

**DIRECTORA: ING. URBINA POVEDA, MYRIAM ALEXANDRA, MSc.**

**LATACUNGA**

**2019**



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
DEL COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

**CERTIFICADO DEL DIRECTOR**

Certifico que el trabajo de titulación, ***“LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO FINANCIERO DE LAS PYMES DEL CANTÓN LATACUNGA REGULADAS POR LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS”*** fue realizado por las señoritas: ***Liger Zapata, Jhaell Wendalhina y Ocaña Zapata, Melany Micaela***, el mismo que ha sido revisado en su totalidad, analizado por la herramienta de verificación de similitud de contenido; por lo tanto cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE, razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que lo sustenten públicamente.

Latacunga, 23 de Enero del 2019

---

**ING. MYRIAM ALEXANDRA, URBINA POVEDA, MSc.**  
**C.C.: 180441017-7**



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
DEL COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

**AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD**

Nosotras, **LIGER ZAPATA, JHAELL WENDALHINA**, con cédula de identidad N° **050348193-9** y **OCAÑA ZAPATA, MELANY MICAELA**, con cédula de identidad N° **050348191-3**, declaramos que este trabajo de titulación **“LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO FINANCIERO DE LAS PYMES DEL CANTÓN LATACUNGA REGULADAS POR LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS”** ha sido desarrollado considerando los métodos de investigación existentes, así como también se ha respetado los derechos intelectuales de terceros considerándose en las citas bibliográficas.

Consecuentemente declaramos que este trabajo es de nuestra autoría, en virtud de ello nos declaramos responsables del contenido, veracidad y alcance de la investigación mencionada.

Latacunga, 23 de Enero del 2019

**Jhaell Wendalhina Liger Zapata**  
C.C.: 050348193-9

**Melany Micaela Ocaña Zapata**  
C.C.: 050348191-3



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
DEL COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

**AUTORIZACIÓN**

Nosotras, **LIGER ZAPATA, JHAELL WENDALHINA** y **OCAÑA ZAPATA, MELANY MICAELA**, autorizamos a la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE publicar en la biblioteca Virtual de la institución el presente trabajo de titulación **“LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO FINANCIERO DE LAS PYMES DEL CANTÓN LATACUNGA REGULADAS POR LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra autoría y responsabilidad.

Latacunga, 23 de Enero del 2019

**Jhaell Wendalhina Liger Zapata**  
C.C.: 050348193-9

**Melany Micaela Ocaña Zapata**  
C.C.: 050348191-3

## DEDICATORIA

*“Yo siempre te tengo presente; si tú estás a mi lado, nada me hará caer. Por eso estoy muy contento, por eso me siento feliz, por eso vivo confiado” (Salmos 16:8-9. TLA)*

Este trabajo de titulación se lo dedico principalmente a mi Papá Dios, quien ha sido mi fortaleza, mi guía, mi sustento, quien me ha llenado de su amor y sabiduría para avanzar en este camino de formación profesional, quien ha hecho más allá de lo que puedo imaginar y soñar, y estoy segura que sin Él nada podría hacer.

A mis padres, Jimmy y Verito, quienes me han dado las fuerzas necesarias para seguir adelante, con sus acciones han hecho de mí quien hoy en día soy, quienes con su amor, paciencia y dedicación me apoyaron en cada sueño, anhelo y propósito, enseñándome que Dios irá delante de mí abriéndome paso en todo lo que haga.

A mis hermanos, Daniela y Martín, quienes han sido mi apoyo incondicional en todo momento, me han escuchado e incluso me han levantado, motivándome a ser su ejemplo a seguir.

A mis abuelitos, Tata y Mamilú, quienes con sus oraciones y bendiciones me han dado el aliento para continuar, siendo generosos con sus detalles de amor para apoyarme y así alcanzar este logro universitario.

A una persona especial, Edwin, quien siempre ha tenido palabras de aliento y motivación cuando he necesitado, brindándome su paciencia, comprensión e impulso para seguir adelante.

***Jhaell Wendalhina***

## DEDICATORIA

Todo el esfuerzo entregado en este trabajo de titulación se lo dedico a Dios, por ser mi Padre y el amor de mi vida, por nunca soltar mi mano y acompañarme en todo momento, por guiarme y cumplir todos los anhelos de mi corazón, y por llenarme con todo su amor, sabiduría y gracia.

A la memoria de mi padre Byron, que siempre está en mis pensamientos y me impulsa a ser una mejor persona cada día y cumplir todos mis sueños.

A mi mami Karla, por ser la mejor de las madres, una mujer ejemplar y mi pilar fundamental, por darme siempre las fuerzas que necesito y ser mi cómplice en todo. Por ayudarme a convertirme en la mujer que soy hoy, para ti son todos mis logros, mis victorias y mis alegrías.

A mis hermanos Sebastián y Damaris, que me motivan cada día a ser un ejemplo a seguir, a cumplir todas mis metas, a nunca desmayar y a siempre soñar en grande y principalmente por ser mi pañuelo de lágrimas cada que los necesito.

A mis abuelitos Tata y Mamilú, por toda su cariño, compañía, sabiduría y generosidad. Por nunca recibir ni escuchar una palabra “no” de su parte. Por acompañarme en todos los momentos de mi vida, buenos y malos y por apoyarme siempre en alcanzar todas mis metas,

Para todos ustedes,

*Melany Micaela*

## AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer primero a Dios, porque a lo largo de todo este tiempo, fue quien me abrió caminos, cumplió promesas y fue una luz en medio de la oscuridad, gracias mi Señor porque todo lo que tengo y soy pertenece a ti, eres tú quien me ha fortalecido en mi debilidad y gracias porque tú me das la victoria en cada paso que doy.

A mi padre, Jimmy, quien siempre ha estado conmigo desde el primer día de clases hasta ahora, haciendo de mí una mujer dedicada, esforzada y valiente. A mi madre, Verito, porque desde pequeña estuvo junto a mí apoyándome, llenándome de valores y principios, guiándome y dejando incluso su carrera profesional, por el simple hecho de ser madre.

A mi prima, amiga, compañera de tesis y de toda la vida Melany, gracias por acompañarme en este recorrido estudiantil, con quien he compartido sueños, anhelos, alegrías, tristezas, pero lo más importante nos hemos apoyado la una a la otra para terminar esta hermosa etapa de la vida.

A mi tutora de tesis, Ing. Myriam Urbina, por ser una excelente persona, profesional y guía, gracias por su paciencia, dedicación y por compartirnos todos sus conocimientos para terminar con nuestro trabajo de investigación, de una manera sincera y amable.

A los docentes de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE-L, gracias por mi formación personal y profesional. Al Ing. Julio Tapia, por estar pendiente siempre de sus estudiantes, por sus valores y enseñanzas, por darme la apertura y confianza siempre que he necesitado a lo largo de estos años. A la Dra. Ana Quispe, por su pronta ayuda a cada instante y por motivarme a avanzar y concluir con este trabajo.

A todas las demás personas que contribuyeron con la elaboración de este trabajo, empresarios de las pequeñas y medianas empresas del cantón Latacunga, familiares y amigos.

*Jhaell Wendalhina*

## AGRADECIMIENTO

A mi Papá Dios por ser el que me ha dado todo, por la sobreabundancia en sus bendiciones, por todas las oportunidades brindadas y todas las victorias que me ha hecho alcanzar.

A mis padres Rubén y Karla, por su paciencia, cariño y generosidad en todo momento, por apoyarme y alentarme a cumplir todos mis sueños, por su ayuda incondicional y su esfuerzo en querer que yo sea una mejor persona y profesional cada día.

A mi compañera de tesis, Wendy, que más que ser una prima es mi hermana y mi compañera de vida, gracias por toda tu ayuda y paciencia conmigo a lo largo de toda esta carrera. Gracias por todos los momentos compartidos y todas tus enseñanzas conmigo, gracias por el apoyo absoluto e incondicional.

A mi tutora de tesis, Ing. Myriam Urbina, por su guía, ayuda, gentileza y aporte en todo el desarrollo de este proyecto de investigación, y compartir todo su conocimiento, y experiencia con nosotras de la manera más amable y sincera.

A la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE extensión Latacunga y en ella a todos los profesores, que compartieron conmigo sus conocimientos y enseñanzas en toda mi carrera universitaria, gracias por su aporte y amistad.

A todos aquellos que de una u otra forma contribuyeron para que este proyecto de investigación se llevara a cabo, empresarios de las pequeñas y medianas empresas, familiares y amigos.

A todos ustedes,

Mil gracias.

*Melany Micaela*

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

### CARÁTULA

|  |             |
|--|-------------|
| <b>CERTIFICADO DEL DIRECTOR.....</b>   | <b>i</b>    |
| <b>AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD.....</b> | <b>ii</b>   |
| <b>AUTORIZACIÓN.....</b>               | <b>iii</b>  |
| <b>DEDICATORIA.....</b>                | <b>iv</b>   |
| <b>AGRADECIMIENTO.....</b>             | <b>vi</b>   |
| <b>ÍNDICE DE CONTENIDOS.....</b>       | <b>viii</b> |
| <b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>           | <b>xi</b>   |
| <b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>          | <b>xii</b>  |
| <b>RESUMEN.....</b>                    | <b>xiii</b> |
| <b>ABSTRACT.....</b>                   | <b>xiv</b>  |

### CAPÍTULO I

#### PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

|   |    |
|---|----|
| 1.1. Antecedentes.....                      | 1  |
| 1.2. Planteamiento del problema.....        | 4  |
| 1.2.1. Macro.....                           | 4  |
| 1.2.2. Meso.....                            | 5  |
| 1.2.3. Micro.....                           | 6  |
| 1.2.4. Árbol de problemas.....              | 8  |
| 1.3. Descripción resumida del proyecto..... | 9  |
| 1.4. Justificación e importancia.....       | 9  |
| 1.5. Objetivos.....                         | 10 |
| 1.5.1. Objetivo general.....                | 10 |
| 1.5.2. Objetivos específicos.....           | 11 |
| 1.6. Variables de la investigación.....     | 11 |
| 1.7. Hipótesis.....                         | 12 |

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

|                            |    |
|----------------------------|----|
| 2.1. Base teórica.....     | 13 |
| 2.2. Base conceptual ..... | 16 |
| 2.3. Base legal.....       | 48 |

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

|   |    |
|---|----|
| 3.1. Enfoque de la investigación.....   | 51 |
| 3.2. Modalidad básica de la investigación.....                                  | 51 |
| 3.3. Nivel o tipo de investigación por la información disponible.....           | 52 |
| 3.4. Población .....  | 53 |
| 3.5. Muestra .....  | 54 |
| 3.6. Fuentes y técnicas de recopilación de información y análisis de datos..... | 58 |
| 3.6.1. Fuentes de información .....   | 58 |
| 3.6.2. Técnicas de recolección de datos.....                                    | 60 |
| 3.7. Método estadístico.....  | 62 |
| 3.7.1. Análisis factorial.....  | 62 |
| 3.7.2. Correlación de Pearson.....  | 63 |
| 3.7.3. Procesamiento de la información .....                                    | 64 |

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

|  |     |
|--|-----|
| 4.1. Tabulación de los resultados.....                             | 65  |
| 4.2. Análisis de los resultados de la cultura organizacional ..... | 72  |
| 4.3. Análisis de indicadores financieros .....                     | 80  |
| 4.4. Comprobación de hipótesis .....                               | 91  |
| 4.4.1. Resultados del análisis factorial .....                     | 91  |
| 4.4.2. Relación entre cultura y desempeño financiero.....          | 98  |
| 4.4.3. Correlación de Pearson.....                                 | 101 |

**CAPÍTULO V104****PROPUESTA**

|   |     |
|---|-----|
| 5.1. Justificación .....  | 104 |
| 5.2. Objetivos.....   | 105 |
| 5.3. Fundamentación de la propuesta .....   | 106 |
| 5.4. Guía metodológica: Modelo de estrategias para mejorar la cultura organizacional..... | 107 |

**CAPÍTULO VI****CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| 6.1. Conclusiones.....     | 112 |
| 6.2. Recomendaciones ..... | 113 |

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS****ANEXOS**

## ÍNDICE DE TABLAS

|                 |   |     |
|-----------------|---|-----|
| <b>Tabla 1</b>  | Tipos de cultura organizacional según Cameron y Quinn .....       | 24  |
| <b>Tabla 2</b>  | Estilos de dirección .....  | 30  |
| <b>Tabla 3</b>  | Misión y Visión de las Organizaciones.....                        | 34  |
| <b>Tabla 4</b>  | Clasificación de los Objetivos.....                               | 35  |
| <b>Tabla 5</b>  | Clasificación de Estados Financiero .....                         | 37  |
| <b>Tabla 6</b>  | PYMES de la provincia de Cotopaxi .....                           | 53  |
| <b>Tabla 7</b>  | Lista de PYMES objeto de estudio de la ciudad de Latacunga.....   | 56  |
| <b>Tabla 8</b>  | Número de encuestas aplicadas.....                                | 65  |
| <b>Tabla 9</b>  | Tipo de Cultura de las PYMES Comerciales de Latacunga.....        | 66  |
| <b>Tabla 10</b> | Tipo de Cultura de las PYMES Industriales de Latacunga.....       | 67  |
| <b>Tabla 11</b> | Tipo de Cultura de las PYMES Agrícolas de Latacunga .....         | 68  |
| <b>Tabla 12</b> | Tipo de Cultura de las PYMES de Servicios de Latacunga.....       | 69  |
| <b>Tabla 13</b> | Cultura Organizacional Dominante.....                             | 70  |
| <b>Tabla 14</b> | Tipos de Cultura por Empresas .....                               | 71  |
| <b>Tabla 15</b> | Tipos de Cultura Organizacional en las PYMES de Latacunga.....    | 73  |
| <b>Tabla 16</b> | Tabla Cruzada Sector y Cultura Organizacional.....                | 75  |
| <b>Tabla 17</b> | Indicadores de Liquidez .....                                     | 81  |
| <b>Tabla 18</b> | Indicadores de Solvencia.....                                     | 83  |
| <b>Tabla 19</b> | Indicadores de Gestión.....                                       | 85  |
| <b>Tabla 20</b> | Indicadores de Rentabilidad.....                                  | 88  |
| <b>Tabla 21</b> | Estadísticos Descriptivos.....                                    | 91  |
| <b>Tabla 22</b> | Matriz de Correlaciones .....                                     | 92  |
| <b>Tabla 23</b> | Prueba de KMO y Bartlett.....                                     | 93  |
| <b>Tabla 24</b> | Comunalidades .....   | 94  |
| <b>Tabla 25</b> | Varianza total explicada.....                                     | 95  |
| <b>Tabla 26</b> | Matriz de componente .....  | 95  |
| <b>Tabla 27</b> | Correlaciones reproducidas .....                                  | 97  |
| <b>Tabla 28</b> | Matriz de coeficiente de puntuación de componente.....            | 98  |
| <b>Tabla 29</b> | Puntaje de cultura e indicadores financieros por empresa .....    | 99  |
| <b>Tabla 30</b> | Correlación de Cultura Organizacional y Desempeño Financiero..... | 102 |
| <b>Tabla 31</b> | Estrategias Cultura Clan.....                                     | 107 |
| <b>Tabla 32</b> | Estrategias Cultura de Mercado .....                              | 109 |
| <b>Tabla 33</b> | Estrategias Cultura Jerárquica .....                              | 110 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|                  |  |    |
|------------------|--|----|
| <b>Figura 1.</b> | Árbol de problemas.....                              | 8  |
| <b>Figura 2.</b> | VARIABLES DE INVESTIGACIÓN.....                      | 11 |
| <b>Figura 3.</b> | Cultura predominante en las PYMES.....               | 73 |
| <b>Figura 4.</b> | Cultura predominante en las PYMES agrícolas .....    | 76 |
| <b>Figura 5.</b> | Cultura predominante en las PYMES comerciales.....   | 77 |
| <b>Figura 6.</b> | Cultura predominante en las PYMES industriales ..... | 78 |
| <b>Figura 7.</b> | Cultura predominante en las PYMES de servicios.....  | 79 |
| <b>Figura 8.</b> | Gráfico de componente en espacio rotado.....         | 97 |

## **RESUMEN**

Este trabajo de titulación presenta la investigación sobre la influencia de la cultura organizacional en el desempeño financiero de las pequeñas y medianas empresas reguladas por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros en el cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi. Desde el criterio práctico la investigación es justificable ya que su enfoque se centra en el entorno financiero, especialmente en los sectores: comerciales, industriales, agrícolas y de servicios, debido a la importancia de los mismos en el desarrollo económico del cantón. La metodología utilizada tiene un enfoque cuantitativo y cualitativo, además de una investigación descriptiva, de campo y documental. Dentro del análisis de las variables, la cultura organizacional se evalúa a través del cuestionario OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) de Cameron y Quinn y por su parte el desempeño financiero se mide a través de la aplicación de indicadores financieros en los estados financieros del año 2017 de las pymes objeto de estudio. Asimismo, con los resultados obtenidos, se aplica como método estadístico un análisis factorial para reducir las variables y Correlación de Pearson para conocer el grado de correlación de las dos variables. Finalmente los resultados demuestran que la cultura organizacional dominante en el cantón es la Clan, y por su parte la prueba de hipótesis arrojó que la cultura organizacional no influye en el desempeño financiero; sin embargo, aunque la correlación es débil, sí existe correlación entre la rentabilidad financiera y el apalancamiento y entre la liquidez y la rotación de ventas.

## **PALABRAS CLAVE:**

- **CULTURA ORGANIZACIONAL**
- **DESEMPEÑO FINANCIERO**
- **PYMES**
- **ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS**

## **ABSTRACT**

This degree work display the investigation of the influence of organizational culture on financial performance of small and medium business companies regulated by the superintendence of companies, securities and insurance of Latacunga city, Cotopaxi province. From the practical view point, the research is justifiable since it is directed to the financial environment, to the branches: commercial, industrial, agricultural and services, due to the importance of these in the economic development of the canton. The methodology used has a quantitative and qualitative approach, besides being descriptive, it also was a field and documentary research. In the analysis of variables, the organizational culture is evaluated through the OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) questionnaire by Cameron and Quinn and financial performance is measured through the application of financial indicators in financial statements of 2017 of the SMEs which is study object. At the same way, with the obtained results, a factorial analysis is applied as a statistical method to reduce the variables and Pearson correlation to know the correlation degree of both variables. Finally, the results show that the dominant organizational culture in the city is Clan, on the other hand, the hypothesis test showed that organizational culture does not influence financial performance; however, in spite of having a weak correlation, there is a correlation between financial profitability and leverage and between liquidity and sales rotation.

## **KEY WORDS:**

- **ORGANIZATIONAL CULTURE**
- **FINANCIAL PERFORMANCE**
- **SME´s**
- **ADMINISTRATIVE STRATEGIES**

## CAPÍTULO I

### 1. Problema de investigación

#### 1.1. Antecedentes

Antes de empezar a hablar sobre la cultura organizacional es necesario mencionar aspectos sobre los antecedentes de la misma, para lo cual Castellano (2018) señala que:

El estudio de la cultura organizacional no es un fenómeno tan reciente en la teoría de las organizaciones. Desde que Roethlisberger, Dickinson y Mayo (fundadores de la escuela de Relaciones Humanas), hicieron sus estudios en la planta de Hawthorne, se destacó el papel angular de los valores y creencias en el desempeño de los trabajadores. Posteriormente, Selznick subrayó la existencia de una estructura informal aludiendo a la presencia de “leyes no escritas” que regían el comportamiento de algunos subgrupos dentro de la estructura formal de la organización. De alguna forma, estos estudios fueron la plataforma desde la cual el estudio de la cultura de las organizaciones proliferó. (p. 15)

Como preámbulo al proyecto de investigación, antecede un artículo con el tema “Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño” perteneciente a Cantillo (2013) quien establece que:

La utilización del concepto de desempeño y la implementación de sus sistemas de medidas, ha sido uno de los temas de mayor importancia en la administración. Se puede señalar que el creciente interés de este concepto se debe a la realización de estudios como los de Adam Smith y Frederick Winslow Taylor. Se puede afirmar que la medición del desempeño se ha desarrollado bajo dos grandes ejes: el primero, enfocado en medidas unidimensionales (cuantitativa); y el segundo, enfocado en la utilización de medidas multidimensionales (cuantitativa y cualitativa). (p. 136-137).

En tal sentido, todo apunta a una cultura con enfoque en personas pero basada en fundamentos de negocio, donde se exige su cumplimiento al igual que se piden resultados financieros. Cuando dentro de las organizaciones existe una cultura organizacional ordenada y bien planificada, las empresas podrán alcanzar sus objetivos de corto, mediano y largo plazo, donde se encuentran las metas financieras que se han planteado para maximizar el valor de la entidad, caso contrario, la manera de administrar las organizaciones se la realiza de forma empírica, buscando obtener únicamente resultados a corto plazo.

En este orden de ideas, se puede determinar que el mundo organizacional se encuentra expuesto a varios cambios y de manera continua, la mayoría de ellos representan grandes amenazas para las empresas, y ante esto, las entidades se ven en la necesidad de crear y desplegar estrategias enfocadas a la obtención de ventajas comparativas que permitan mantener, alcanzar e incluso superar su posicionamiento dentro del ámbito social y económico, no es viable que las empresas se conformen con lo que ya han alcanzado, cuando existen otros que se enfocan en innovar y mejorar (Cantillo & Daza, 2011).

Ahora bien, a la cultura organizacional se la define desde dos enfoques, los cuales se mencionan en un artículo publicado con el título de “Una aproximación al concepto de cultura organizacional” de García (2006) quien afirma que:

Desde la perspectiva externa, la cultura se entiende como un fenómeno nacional que influye en el desarrollo y refuerzo de creencias en el contexto organizacional. Las similitudes y diferencias en los valores y actitudes de las personas en las diversas organizaciones provienen, en primera instancia, de la influencia que ejerce la sociedad en la cultura organizacional. En este sentido las organizaciones son manifestaciones de sistemas culturales más amplios. Y desde la perspectiva interna, la cultura se define como un pegamento social que mantiene a la organización unida, expresa los valores y creencias compartidos por los miembros de la organización; valores que se manifiestan a través de mitos, historias, leyendas, lenguaje especializado. (p. 165)

Por lo tanto, en cualquiera de estos dos puntos de vista, la cultura organizacional cumple con un rol fundamental dentro de las empresas porque engloba los valores y actitudes de las personas para enfocarlos al cumplimiento de metas y objetivos.

De la misma forma, Salazar, Guerrero, Machado & Cañedo (2009) señalan que: “la socialización de la cultura y del conocimiento en una organización es una premisa fundamental de su éxito en tiempo donde la colaboración es fuente de ventajas competitivas” (p. 67). Esto es debido a que, cuando los colaboradores de las empresas conocen los propósitos de la organización, podrán trabajar en pro de su mejoría y se sentirán parte del proyecto, involucrándose en cada una de las actividades; de tal manera, que puedan perfeccionar la gestión de su cultura organizacional manteniendo una identidad institucional que evite cualquier manejo sin fundamentos.

Por otro lado, la cultura organizacional se puede encontrar influyendo en los resultados financieros de las empresas, por ello, se ha estudiado también acerca del diagnóstico financiero, donde Rivera & Ruiz (2011) mencionan que:

El diagnóstico financiero es un instrumento que se usa para evaluar el desempeño de las empresas; es requerido por todos los stakeholders para la toma de decisiones. No obstante, para su ejecución se encuentran diversos obstáculos que limitan su logro, comenzando por las restricciones de la información contable y del mercado, y extendiéndose por las presiones que generan las altas exigencias del medio altamente competitivo, que busca información inmediata, pertinente y confiable. (p. 113)

Además, “el resultado de toda empresa se explica por la combinación de su estrategia, como expresión de su vocación, de su entorno o circunstancia y de la fortuna” (Pérez, 2012, p. 09). Entonces, si la organización combina su estrategia con el entorno y las circunstancias podrá obtener grandes resultados, no se trata solo de buscar obtener beneficios económicos sin considerar factores cercanos, sino de incluir a todos en una cultura de organización que promueva el logro de objetivos, si esto no se da así, significa que la entidad actúa solo por experiencias y no por estudios detallados.

En este sentido, Bernstein (1996) destaca las formas más utilizadas dentro de las organizaciones para medir su desempeño financiero, tomando en consideración los estados financieros que proporcionar la información necesaria para su análisis, estas medidas más difundidas en el medio económico son:

Los de crecimiento (ventas, activos y utilidad), los de eficiencia (rotación cartera, rotación inventarios, rotación activos operacionales y rotación de activos totales), los de eficacia (margen bruto, margen operacional, margen neto y la relación EBITDA/ventas) y los de efectividad o productividad (rendimiento del activo y el rendimiento del patrimonio). (Rivera & Ruiz, 2011, p. 114)

El desempeño financiero es uno de los indicadores que se utilizan para medir el éxito de las organizaciones, los inversionistas utilizan este medio para llevar a cabo la diligencia debida y determinar el estado de la entidad, es necesario su análisis para determinar el cumplimiento de las disposiciones regulatorias y vigilar la salud general del sector financiero, ya que una situación financiera sólida y una buena rentabilidad son indicadores importantes del éxito logrado (Portal de Microfinanzas, 2018).

Dicho de otro modo, el desempeño financiero se encuentra relacionado con el uso eficiente de los recursos con los que cuenta la organización, en su intento de mejorar la competitividad frente a otras empresas, como una manera de operar de forma ordenada y alcanzando los objetivos organizacionales.

Dentro del desempeño financiero se consideran decisiones de inversión para saber la reinversión de sus recursos, las decisiones de financiamiento que busca los métodos para llevar a cabo las inversiones y las decisiones de administración de recursos que estudia su mejor canalización para que sea eficaz, eficiente y óptima.

Ciertamente, se puede mencionar lo dicho por Martínez, Ollivier & Escobedo (2013) sobre la relación entre cultura organizacional y el desempeño financiero:

Algunas investigaciones han demostrado que el retorno de la inversión puede ser pronosticado por la forma en que el ambiente de trabajo se estructura. Las empresas que guardan una estrecha relación entre los objetivos individuales y organizacionales; que pueden ser adaptados o modificados por condiciones cambiantes; dónde los objetivos son claros y razonables, tienen mejores resultados que las empresas que no se ajustan a esta descripción. Además, las compañías con una cultura participativa tienen un mayor retorno de la inversión sobre los activos y casi el doble de rendimiento de la inversión que las que no lo hacen. (p. 82)

Ante ello, se puede observar que existen una serie de investigaciones sobre el tema, ya que para las organizaciones es de suma importancia. Dentro de las organizaciones se necesitan trabajadores que se involucren en los planes y propósitos de la entidad y que formen parte del equipo, sin limitarse a cumplir con sus responsabilidad, sino ir más allá de eso para alcanzar los rendimientos financieros esperados.

## **1.2. Planteamiento del problema**

### **1.2.1. Macro**

A nivel de América Latina se puede evidenciar un alto grado de interés por buscar una adecuada administración para las organizaciones. Ogliastri et al. (1999), habla sobre un estudio denominado Globe realizado en 1993 en Latinoamérica, el cual se refiere a una investigación cuantitativa con encuestas realizadas a aproximadamente 1400 gerentes de nivel medio, en donde se incluían 371 ítems sobre cultura organizacional.

Se pudo observar que los países de la región se encuentran entre la categoría A y B, que indican que poseen valores altos y medios respectivamente, en lo que se puede deducir que existe homogeneidad entre las culturas de estos países, pero a comparación de los países del resto del mundo, Latinoamérica resultó con valores por debajo del promedio internacional con excepción de México, y tal es el caso de Venezuela, Guatemala y Bolivia que resultaron en la categoría extrema de cultura organizacional, donde existe poco orden y no se tienen establecidas políticas ni reglas (Ogliastri, et al, 1999).

En consecuencia, también se puede evidenciar que América Latina en cuanto a la cultura, se ve marcada por algunos rasgos distintivos de la región como masculinismo, individualismo, tolerancia a la incertidumbre, menor orientación a un alto desempeño y menor orientación al futuro. Para una completa gestión de la cultura organizacional, los gerentes latinoamericanos quisieran que sus países tengan: una orientación hacia una disposición colectiva y trabajo en equipo, lealtad al grupo, sociedades orientadas a los resultados y la excelencia y evitar la incertidumbre (Ogliastri, et al, 1999).

### **1.2.2. Meso**

En Ecuador existen muchos estudios de cultura organizacional a entidades empresariales, académicas y empresariales, académicas y empresas consideradas como un referente de desarrollo y crecimiento económico que monopolizan el mercado (Falcones, 2014).

Mientras que en el sector empresarial en vías de desarrollo, que se van consolidando en pequeñas y medianas empresa, no existen numerosos estudios de cultura organizacional.

Según Llanos, (2016):

La cultura de un país refleja las características comunes de sus miembros, a consecuencia de ser parte de un sistema de interacción e interdependencia, por lo cual, no podrán desprenderse de estas, y en muchos de los casos se aferran a ciertas características que les permite ser y sentirse identificados, en especial cuando emigran a otros países. Estar fuera del país de origen impide que se mantenga la cultura en forma pura, esta se impregna o complementa con las tendencias del país de residencia. (p.10).

En consecuencia de la globalización y el avance de la tecnología, las empresas del Ecuador se ven influenciadas de diferentes maneras por otras culturas, en especial las nuevas generaciones en vista de las nuevas necesidades.

Sin embargo, al interior del país también se puede diferenciar sub grupos, que, por ciertas condiciones y puntos de interés en común, se adoptan características de manera voluntaria, y se van a ver reflejadas mucho más en el desempeño dentro de las organizaciones.

En la encuesta Globe se menciona que en Ecuador se realizaron 49 encuestas a los gerentes de diferentes empresas, donde se pudo diferenciar que al igual que otros países de América Latina, dentro de la cultura organizacional, las empresas del país tienen necesidades de orientación a que las personas tengan mayor responsabilidad por lo colectivo, sociedades igualitarias, reducción de la incertidumbre e improvisación, igualdad de género, e incremento de la preocupación del bienestar de los demás (Ogliastri, et al, 1999).

### **1.2.3. Micro**

La cultura en la provincia de Cotopaxi y en el cantón Latacunga se desarrolla en todos los conjuntos de individuos que interactúan y se relacionan al percibir objetivos, intereses, creencias, valores, rutinas y necesidades en común. La cultura existe en organizaciones, familias, comunidades religiosas, profesiones, sectores de negocios y muchos otros tipos de grupos sociales, que buscan tener empatía para adaptarse en un grupo y en la sociedad en la que conviven.

En el cantón Latacunga la costumbre es abrir negocios de forma empírica, es decir, sin realizar previos estudios de mercado para conocer si es rentable o no el negocio. Por consecuencia, estas pequeñas y medianas empresas en general no se plantean metas a futuro, no tienen establecida su misión, visión, políticas y objetivos empresariales, en sí, no establecen una cultura organizacional adecuada. Llamba & López (2018) mencionan que: “Al hablar de las empresas que cohabitan en la provincia de Cotopaxi la gran mayoría o su totalidad, conservan modelos acostumbrados y repetitivos para el manejo del personal, no se busca innovar la gestión del talento humano” (p. 07).

No existen numerosas investigaciones de cultura organizacional en Cotopaxi, sin embargo, de acuerdo a una investigación realizada en el GAD Municipal del Cantón Latacunga, el clima organizacional que se desarrolla en esta Institución pública, representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura. Los factores mencionados anteriormente se ven influenciados por la comunicación en todos los sentidos que se producen, específicamente en esta institución (Chicaiza & Yugcha, 2013). Una estructura empresarial bien fomentada es parte de una cultura organizacional.

Es fundamental para una pequeña y mediana empresa que la responsabilidad de los directivos sea directa al consumidor ya que es lo más valioso para una organización, se puede decir que para poder tener un producto o servicio de calidad se debe realizar capacitaciones constantes a los empleados, y así satisfacer las necesidades actuales y futuras de los clientes además de estar involucrada con el desarrollo del capital humano, generando fuentes de trabajo y buscando el crecimiento rentable y equilibrado de la producción (Llamba & López, 2018).

### 1.2.4. Árbol de problemas



*Figura 1.* Árbol de problemas

### **1.3. Descripción resumida del proyecto**

La investigación que se aborda apunta a determinar la influencia de la cultura organizacional en el desempeño financiero de las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi, sujetas al control de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, basada en la información entregada del ejercicio económico del 2017; de tal forma que se pueda coadyuvar al fortalecimiento de la gestión financiera en cuanto a su planificación estratégica y cultura empresarial. En tal sentido, la investigación permitirá detectar a través de la información obtenida, si la cultura organizacional, la misma que incluye los valores compartidos, los hábitos, los usos y costumbres, los códigos de conducta, las tradiciones y los objetivos de las organizaciones, objeto de estudio, influye en el desempeño financiero de las pequeñas y medianas empresas.

Para lo cual, el primer capítulo del proyecto hace referencia a la determinación del problema de investigación, así como su planteamiento y formulación de objetivos e hipótesis, junto con el establecimiento de las variables independiente y dependiente con las que se trabajará secuencialmente. Como segundo capítulo se estructura el marco teórico, conceptual y legal que serán la base para la ejecución del proyecto de investigación. En el tercer capítulo se analizará y se implantará una metodología adecuada para el trabajo investigativo y también el análisis de resultados. En el cuarto capítulo se pretende realizar el análisis e interpretación de resultados obtenidos con la ayuda de herramientas estadísticas. En el quinto capítulo se detalla la propuesta a la investigación a partir de los resultados obtenidos y finalmente, se establecen las conclusiones y recomendaciones al tema investigado.

### **1.4. Justificación e importancia**

El proyecto tiene como finalidad investigar la influencia de la cultura organizacional en el desempeño financiero de las pequeñas y medianas empresas reguladas por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi. Desde el criterio práctico la investigación es justificable ya que su enfoque es direccionado al entorno financiero, debido a la importancia de este sector en el desarrollo económico del cantón.

Por el hecho de que no existe un organismo regulador que se encargue de la gestión de la cultura organizacional, en las empresas de Ecuador, la investigación es conveniente porque busca analizar las consecuencias negativas de no establecer una cultura organizacional dentro de las PYMES del sector y su afectación al desarrollo económico.

Se conoce que en el cantón Latacunga existe un emprendimiento empírico en cuanto a la creación de empresas, las personas no realizan un estudio previo de mercado para iniciar con un nuevo negocio, ya que por lo general cuentan con una inversión mínima y poco conocimiento profesional que solo se basan en la experiencia personal. Por consecuencia, se deduce que tampoco van a definir una adecuada cultura organizacional en sus negocios, es decir, no estarán interesados en establecer una filosofía empresarial, objetivos y planes estratégicos, metas de cumplimiento, inversión en el talento humano e indicadores financieros que puedan medir el crecimiento de la empresa.

Al realizar la investigación se obtendrán datos cualitativos y cuantitativos que indicarán el desempeño financiero de las PYMES analizadas, y que a su vez servirán de guía para desarrollar y apoyar la teoría de que existe una cultura organizacional inadecuada y crecimiento desacelerado de las PYMES en el cantón Latacunga. En el aspecto social, con la investigación se espera beneficiar a los propietarios de las PYMES analizadas, ya que busca mejorar el desempeño financiero y, por ende, el incremento de sus utilidades, al incrementar y establecer una cultura organizacional dentro de la empresa. El proyecto busca demostrar que, al no existir una gestión en la cultura organizacional, esto influirá en todos los miembros que conforman la empresa y la competitividad de las PYMES del sector.

## **1.5. Objetivos**

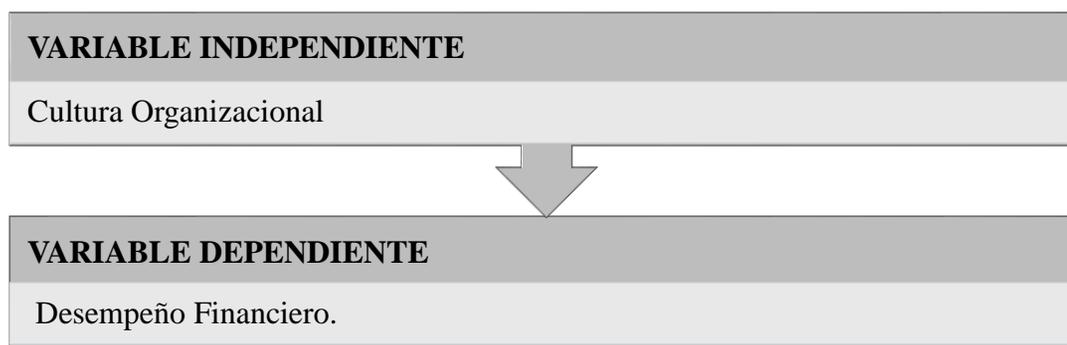
### **1.5.1. Objetivo general**

Investigar la cultura organizacional de las pequeñas y medianas empresas reguladas por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi mediante instrumentos de indagación para medir su influencia en el desempeño financiero.

### 1.5.2. Objetivos específicos

- Desarrollar una fundamentación teórica – conceptual concerniente a la cultura organizacional y la influencia en el desempeño financiero, a través de fuentes bibliográficas con el fin de estructurar una base conceptual que permita el desarrollo del trabajo de investigación considerando la problemática y las variables de estudio.
- Evaluar la cultura organizacional en las pequeñas y medianas empresas para establecer la influencia de la cultura organizacional en el desempeño financiero de las empresas, a través del Modelo de Valores en Competencias (MVC) de Cameron y Quinn (2010). Utilizando el instrumento de evaluación OCAI.
- Analizar el desempeño financiero de las pequeñas y medianas empresas reguladas por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del cantón Latacunga, a través del estudio de indicadores financieros con base en los balances de las mismas.
- Proponer una metodología de evaluación de la cultura organizacional y definición de estrategias que ayude a las pequeñas y medianas empresas a mejorar su cultura organizacional y por ende el desempeño financiero.

### 1.6. Variables de la investigación



**Figura 2.** Variables de investigación

En los Anexos 1 y 2 se exponen las matrices de operacionalización de las variables definidas en el proyecto de investigación, donde se detallan las dimensiones, los indicadores, los ítems básicos y las técnicas e instrumentos de cada una de las variables. (Ver Anexo 1 – 2).

## 1.7. Hipótesis

**Hipótesis nula (H<sub>0</sub>):** La cultura organizacional no influye en el desempeño financiero de las pequeñas y medianas empresas reguladas por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del cantón Latacunga.

**Hipótesis alternativa (H<sub>1</sub>):** La cultura organizacional influye en el desempeño financiero de las pequeñas y medianas empresas reguladas por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del cantón Latacunga.

## CAPÍTULO II

### 2. Marco teórico

#### 2.1. Base teórica

Existen varias teorías que respaldan el estudio de la cultura organizacional y el desempeño financiero, esto es lo que ayudará a la investigación a tener un soporte con los principales enfoques teóricos respecto del tema y del problema de estudio, en primer lugar se analizará la teoría de las relaciones humanas con el principal fundador llamado Elton Mayo y después se estudiará la teoría financiera con sus precursores principales, Arthur Dewing y Charles Gerstenberg, cada uno de ellos ha realizado importantes contribuciones en estos temas de investigación y servirán como un fundamento para el presente estudio.

##### 2.1.1. Teoría de relaciones humanas

En la teoría de relaciones humanas, el principal fundador es Elton Mayo, quien es un profesional australiano dedicado a la investigación, a la psicología y a la docencia, es reconocido por dejar un legado en la primera mitad del siglo XX, en Estados Unidos, en el campo de la sociología industrial, ha desarrollado investigaciones en diferentes fábricas estadounidenses para vislumbrar el modo en que las relaciones sociales establecen la productividad de las empresas y organizaciones de diferentes campos (Caro, 2016). Los motivos por los cuales se modificaron los postulados de la teoría clásica de la administración y que dieron lugar al surgimiento de la Teoría de las Relaciones Humanas fueron:

- Necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica.
- El desarrollo de las llamadas ciencias humanas, en especial la psicología y la sociología y su creciente influencia intelectual sobre su aplicación a la organización industrial de la época.
- Las ideas de la Filosofía Pragmática de John Dewey y de la Psicología Dinámica de Kurt Lewin, fueron esenciales para la contribución humanista en la administración.
- Las conclusiones del experimento de Hawthorne, llevado a cabo entre 1927 y 1932 bajo la coordinación de Elton Mayo, considerado el fundador de la Escuela de Relaciones Humanas (Ramos & Triana, 2007, p. 310).

Por otra parte, gracias al experimento de Hawthorne se originó la teoría de relaciones humanas, donde se determinó y comprobó que los escenarios y situaciones psicológicas sí llegan a perturbar la eficiencia de los colaboradores. Cuando no existe supervisión o presión y más bien hay un ambiente agradable, el trabajador puede laborar a gusto, con libertad, sin ansiedad y así aumenta su ritmo de producción. Aquí también, se analiza que otro punto relevante es el conocimiento de las actitudes y sentimientos, escuchar las opiniones y necesidades del empleado sobre el trabajo animando el desarrollo de las relaciones humanas dentro de las organizaciones (Castellano, 2018). Por ello, se puede comprender que la eficiencia con que laboran los miembros de la organización depende de varios factores que les lleve a mantener excelentes relaciones humanas.

Ahora bien, el estudio de Elton Mayo permitió que se pueda sustentar la Teoría de las Relaciones Humanas y se pudieron delinear varios principios básicos, para lo cual, Ramos & Triana (2007) mencionan que son:

- ***Integración y comportamiento social:*** Los niveles de producción dependen de la integración social, el obrero no actúa aislado, sino como miembro de un grupo social, de esta forma el trabajo es una actividad grupal, el estudio mostró que la conducta del individuo está condicionada por normas o estándares sociales.
- ***Recompensas y sanciones sociales:*** Se comprobó que los obreros que producían por encima o por debajo de la norma socialmente determinada, perdían el afecto y respeto de sus compañeros.
- ***Grupos informales:*** Constituyen la organización humana de la empresa, que muchas veces está en contraposición a la organización formal establecida por la dirección; ellos definen sus formas de recompensas o sanciones, escala de valores, creencias y expectativas.
- ***Contenido del cargo:*** Mayo y sus colaboradores observaron que la especialización en el trabajo no garantizaba eficiencia y que los obreros cambiaban con frecuencia de puesto para evitar la monotonía.
- ***Aspectos emocionales:*** el estudio comprobó que las relaciones humanas y la cooperación son claves para evitar los conflictos y mantener los grupos primarios.
- ***Estilo de supervisión:*** Los directivos deben estar en capacidad de dar un trato digno a sus trabajadores, comprender, saber comunicar, ser democráticos y persuasivos, con la base que el hombre es un ser social. (p. 310)

Por lo dicho en los párrafos anteriores, se puede concluir que esta teoría se caracteriza por estudiar a la organización haciendo énfasis en las personas desde la perspectiva de la psicología, delegación de autoridad, autonomía del trabajador, conformación de relaciones humanas entre los empleados, y así se pudo lograr otra perspectiva del manejo del talento humano, considerando que las personas son el recurso más importante de la empresa y con ellas se puede mantener una cultura organizacional; además, se puede determinar que según este estudio, cuando los individuos se encuentran en un ambiente adecuado, mantiene buenas relaciones personales en el trabajo, podrá alcanzar un alto grado de productividad.

### **2.1.2. Teoría financiera**

En el siglo XX, nace el interés por el conocimiento financiero alrededor de los años 1900, la constitución de la US Steel Corporation inició una tendencia de combinaciones que dio lugar a la emisión de valores. Desde entonces se despertó un interés por el estudio financiero, el cual ha ido evolucionando y adoptando una serie de enfoques que la han consolidado como una norma.

En este sentido, “es así que nace la teoría de la gestión financiera que entrega modelos y herramientas que la convirtieron en una parte fundamental para comprender la realidad económica y la toma de decisiones a nivel empresarial” (Castellano, 2018, p. 12). Por lo tanto, la gestión financiera involucra el desempeño financiero en las empresas y su estudio es ideal para conocer la situación de la organización y poder tomar decisiones.

Los primeros autores en estudiar las teorías financieras se destacan Arthur Dewing, con su obra que trata de financiamiento a largo plazo principalmente con los problemas que traería financiarse en el corto plazo, entre algunos de sus planteamientos están la decisión de inversión, estructura financiera de la empresa y costo de capital.

Posteriormente Charles Gerstenberg se enfocó en el estudio de las formas de conseguir recursos para las instituciones y organizaciones, su uso, asignación y distribución de los beneficios, incluyendo los problemas que se presenten cuando ocurren pérdidas o cuando no cuentan con el capital esperado (Castellano, 2018).

Entonces, existen motivos que hacen que la política financiera evolucione como son las nuevas necesidades porque las organizaciones requieren de nuevos métodos para tomar decisiones, cambios y evolución en sus estructuras; nuevas ideas, para poder resolver problemas que antes no se podían solucionar y las nuevas tecnologías que permiten dar respuesta a las necesidades con procesos automatizados que se encuentran relacionados con la globalización y que van a la par del actual mundo competitivo en el que se vive. Ese es el motor del avance en las finanzas, las necesidades, las ideas y las tecnologías.

A modo de resumen entonces, se puede decir que las teorías financieras han ido evolucionando y dando grandes pasos de avance para poder cumplir con las expectativas y requerimientos de socios y accionistas. En este estudio, se analizan dichos enfoques financieros porque se debe considerar la salud financiera de las organizaciones, en cuanto a su liquidez, solvencia, actividad, rentabilidad y gestión. Las finanzas pretenden brindar parámetros para guiar la administración del dinero con el objetivo primordial de crear valor en la entidad, por ello es fundamental el análisis relacionado con la cultura organizacional, ya que si los miembros se encuentran motivados aumentan su productividad y a su vez obtener beneficios económicos.

## **2.2. Base conceptual**

El análisis de la base conceptual inherente al presente estudio se realiza considerando los gráficos de superordinación y subordinación de variables. (Ver Anexos 3 – 6)

### **2.2.1. Gestión empresarial**

La gestión empresarial ha ido evolucionando a lo largo de la historia, debido a su desenvolvimiento de ideas en distintos niveles culturales tanto en oriente como en occidente, logrando así el desarrollo del hombre en todos los sistemas sociales por los que ha transcurrido, ya que la toma de decisiones ha avanzado en cuatro funciones claves para el progreso de mando a nivel empresarial, estas son: planificar, organizar, dirigir y controlar (Hernández H. , 2011). En este sentido, se refiere a una actividad empresarial que busca mejorar la productividad y competitividad de una empresa o de un negocio, además, pretende que la organización sea viable organizacional y económicamente.

La gestión empresarial es fundamental en todas las organizacionales, ya que con una buena gestión la empresa crece y por otro lado, estas decaen; es fundamental conocer las funciones principales de la gestión empresarial, según Mora, Durán & Zambrano (2016) son:

- **Planeación:** Esta función contempla definir las metas de la organización, establecer una estrategia global para el logro de estas metas y desarrollar una jerarquía detallada de planes para integrar y coordinar actividades, contempla actividades de asignación de recursos y programación.
- **Organización:** Es la manera de diseñar la estructura de un negocio o empresa. Incluye la determinación de las tareas a realizar, quien las debe realizar, como se agrupan las tareas, quien reporta a quien y donde se toman las decisiones.
- **Dirección:** Toda empresa, negocio, organización o institución está formada por personas, es responsabilidad de los administradores dirigir y coordinar las actividades de estas personas. La dirección consisten motivar a los subordinados, dirigir actividades de otros.
- **Control:** Una vez fijadas las metas, formulado los planes, delineados los arreglos estructurales, entrenado y motivado el personal, existe la posibilidad de que algo salga mal. Para asegurar que las cosas vayan como deben, se debe monitorear el desempeño del negocio u organización para comparar los resultados con las metas fijadas y presupuestos. (p. 516)

De tal forma, a través de este proceso de gestión empresarial se puede alcanzar el crecimiento de la entidad, en la planificación se diseña un plan de acción, luego la organización brinda los recursos para ponerlo en marcha, la dirección se encarga de coordinar las personas y el control garantiza que las cosas ocurran según lo planificado.

### **2.2.2. Imagen corporativa**

La imagen corporativa es un término muy utilizado en las organizaciones para diferenciarse unas con otras, según Capriotti (2012) la imagen corporativa es: “la estructura o esquema mental sobre una compañía que tiene sus públicos, integrada por el conjunto de atributos que los públicos utilizan para identificar y diferenciar a esa compañía de las demás” (p. 62). Por lo tanto, la imagen corporativa se refiere a la imagen que la empresa ha adquirido frente a sus consumidores y a sus competidores, es el signo de identidad, actúa como un elemento definitivo de diferenciación y posicionamiento, esto hace que la organización crezca económicamente.

Por otro lado, la imagen es una expresión que se puede expresar desde dos acepciones genéricas, las cuales son:

- Una acepción puramente objetiva, aludiendo a un fenómeno exterior perceptible. Son los elementos visibles, el grafismo, la imagen visual.
- Una acepción subjetiva, que se refiere a la representación mental o del subconsciente que se realiza y que, por ello, conforma una opinión e incorpora un juicio de valor. (Navarrete, 2008, p. 02)

Ciertamente, la imagen corporativa se refiere a una percepción que tiene el público de las organizaciones; una imagen corporativa transmite notoriedad, prestigio y personalidad pública; sitúa socialmente su verdadera identidad; favorece estrategias de crecimiento, posibilita un manejo táctico de los mensajes y por ende denota una gestión empresarial adecuada.

La importancia de la imagen corporativa se ve reflejada en diferentes aspectos que permitirán a la empresa:

- Ocupar un espacio en la mente de los públicos y facilitar la diferenciación de la compañía.
- Disminuir la influencia de otros factores en la decisión de compra.
- Actuar como un factor de poder en las negociaciones y lograr vender mejor.
- Atraer mejores inversores.
- Conseguir mejores trabajadores. (Capriotti, 2012, p. 63)

### **2.2.3. Planificación estratégica**

Ahora bien, la planificación estratégica es un concepto en las organizaciones muy útil para establecer directrices por donde encaminarse para cumplir con sus objetivos, entonces Munch (2005) menciona que la planeación estratégica es aquella que:

Define los lineamientos generales de la planeación de la empresa, la realizan los altos directivos para establecer los planes generales; generalmente es a mediano y a largo plazos y abarca a toda la empresa. Su propósito consiste en determinar el rumbo de la organización así como la obtención, el uso y la disposición de los medios necesarios para alcanzar la misión y la visión de la organización. (p. 13)

De este modo, la planificación estratégica se convierte en un proceso a través del cual las organizaciones definen su negocio, su visión a largo plazo, las estrategias para alcanzar sus objetivos, basándose en el análisis de diversos factores que se agrupan en las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Es fundamental que las empresas establezcan lineamientos que les permita planificar adecuadamente las metas a conseguir, para hacerlo con dirección.

#### **2.2.4. Cultura organizacional**

La variable independiente de la investigación se refiere a la cultura organizacional, por lo tanto, es importante determinar su definición, para lo cual Tapia, Sánchez, & Gutiérrez (2015) mencionan que:

Cada sociedad o nación tiene una cultura que influye en el comportamiento de las personas y las organizaciones. La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra. Las generaciones viejas buscan que las nuevas adopten sus pautas culturales, pero éstas se resisten y reaccionan, lo que produce transformaciones graduales. Estas actitudes comunes, códigos de conducta y expectativas compartidos definen subconscientemente ciertas normas de comportamiento. (p. 93)

Por lo tanto, la cultura organizacional es un conjunto de varios factores que van a influir en el comportamiento de los miembros de una empresa y por ende en la consecución de objetivos, se la puede considerar como un modo de vida porque marca directrices y lineamientos comunes entre todas las personas para que encaminen sus esfuerzos hacia los mismos propósitos; para lo cual se necesita que se transmitan de generación en generación hasta convertirse en una cultura natural, que no sea necesario la obligación o el castigo para que los individuos actúen con estos fundamentos.

En este punto, es necesario aclarar la diferencia entre cultura y clima organizacional, ya que son dos conceptos que suelen ser confundidos y mal utilizados. Según Hitpass (2013) dice que: “el clima organizacional está íntimamente ligado a la moral y a la satisfacción de las necesidades humanas de sus miembros, mientras que la cultura organizacional se refiere al modo de vida propio que en cada organización se ha desarrollado” (p. 137).

Es decir, el clima organizacional se refiere a situaciones y sensaciones momentáneas percibidas de manera individual por cada persona y que son solucionadas en el corto plazo, pero la cultura organizacional se asimila por igual ya que está implantada de manera formal en aspectos como recompensas, valores, hábitos, estados de ánimo, motivaciones y objetivos.

Aclarando la diferencia existente entre estos dos conceptos, se puede dar otra definición de lo que es la cultura organizacional, entonces Gutiérrez (2013) señala que:

La cultura organizacional puede ser estudiada bajo variables tanto cuantitativas como cualitativas, pues se refiere más a un grupo de valores, creencias y hábitos generales, establecidos en la organización. De igual manera, la cultura organizacional no es un estado momentáneo sino duradero, y para solucionar problemas de esta índole se necesitan de medidas de tratamiento mucho más agresivas. (p. 04)

En este contexto, se debe determinar la definición de cultura organizacional por otro autor, quien afirma que:

Se llama cultura a un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas. (Castellano, 2018, p. 17)

Como se evidencia, se puede analizar que para todos los autores que han realizado un estudio sobre la cultura organizacional, para todos esta se refiere a un conjunto de creencias y valores que se van adquiriendo al pasar del tiempo, por ende se transmite y es inculcada a los largo de la organización de una generación a otra y puede ser adaptada de acuerdo a las condiciones del momento y a lo que requiera la empresa para mejorar sus resultados.

### ***Niveles de la cultura organizacional***

La cultura organizacional es estudiada y aplicada bajo tres enfoques, los cuales son:

- **Artefactos y Creaciones:** Se refiere a las estructuras, instalaciones, lenguajes, y sistemas de estrategias, políticas, objetivos y procesos que establecen las empresas (Castellano, 2018).
- **Valores:** Son aquellos que determinan el modo de actuar y de pensar de las personas, analizando si son correctos o no y que se puedan analizar los comportamientos (Castellano, 2018).

- **Presunciones:** Aborda temas de valores compartidos y aceptados dentro de un grupo de personas, convirtiéndose en creencias que llevan a los miembros de las organizaciones a orientar su conducta a un cierto tipo de actuación (Castellano, 2018).

### ***Modelos de cultura organizacional***

Existen varios modelos para evaluar la cultura organizacional en las empresas, entre los principales se puede mencionar a Schein (2010); Hofstede y Minkov (2010); Denison (1997); y Cameron y Quinn (2011). A continuación se hablará de cada uno de ellos con diferentes criterios de comparación, los cuales son las características principales, los rasgos fundamentales de la cultura organizacional, la aplicación de la teoría, las ventajas, las limitaciones y el instrumento utilizado.

#### ***1. Modelo Cultural de Schein***

- ***Características principales:*** Permite el análisis de la cultura considerando diferentes niveles tales como artefactos, exposición de creencias y valores, presunciones subyacentes básicas y analiza la cultura desde una perspectiva profunda e integral.
- ***Rasgos fundamentales de la cultura:*** Las dimensiones de la cultura son presunciones de relación con el ambiente externo, presunciones del manejo de relaciones internas, presunciones de la realidad y la verdad, presunciones acerca de la naturaleza del tiempo y del espacio y presunciones acerca de la naturaleza humana, de su actividad y relaciones.
- ***Aplicación de la teoría:*** Se aplica a todo tipo de organización: pública, privada, gubernamental y organizaciones sin fines de lucro.
- ***Ventajas:*** Establece una relación entre el liderazgo y la cultura organizacional como una forma de alcanzar los objetivos de la empresa.
- ***Limitaciones:*** No explica la relación que existe entre la cultura y el desempeño, esto es, la dinámica que se genera entre las conexiones que se dan entre los supuestos, valores y artefactos culturales.
- ***Instrumento utilizado:*** Entrevistas y la observación (Velasco, 2015).

## 2. *Modelo Cultural de Hofstede y Minkov*

- *Características principales:* Permite observar cómo influyen los valores básicos de cada país en el comportamiento organizacional.
- *Rasgos fundamentales de la cultura:* Las dimensiones de la cultura son la distancia del poder, el individualismo y el colectivismo en la sociedad, masculinidad y feminidad, la evitación de la incertidumbre, indulgencia versus la moderación como una dimensión social.
- *Aplicación de la teoría:* Se aplica en diferentes países y se pueden comparar las culturas organizacionales entre sí, considerando las dimensiones culturales antes descritas.
- *Ventajas:* Ayuda a definir perfiles culturales considerando cada una de las variables.
- *Limitaciones:* Las dimensiones propuestas solo son válidas para realizar análisis en el nivel de países o regiones y no en el de personas.
- *Instrumento utilizado:* Se utilizan cuestionarios (Velasco, 2015).

## 3. *Modelo Cultural de Denison*

- *Características principales:* Permite estudiar las relaciones entre cultura y un conjunto de variables representativas del desempeño organizacional.
- *Rasgos fundamentales de la cultura:* Las dimensiones o elementos de la cultura son involucramiento, consistencia, adaptabilidad, misión; y las dimensiones subyacentes son flexibilidad, estabilidad y enfoques externos e internos.
- *Aplicación de la teoría:* Se aplica en múltiples contextos, se mantienen las características estructurales del modelo sobre cultura en diferentes regiones.
- *Ventajas:* Permite explicar la relación entre cultura y desempeño, el modelo puede ser utilizado para la gestión del cambio.
- *Limitaciones:* No permite el estudio de otras variables como lo son las propuestas por Hofstede y Minkov.
- *Instrumento utilizado:* Entrevista elaborada por Denison que consta de 60 ítems (Velasco, 2015).

#### 4. *Modelo Cultural de Cameron y Quinn*

- *Características principales:* Permite diagnosticar y caracterizar la cultura organizacional dominante y su vinculación con el desempeño de la organización, permite el análisis de los roles que desempeñan los líderes.
- *Rasgos fundamentales de la cultura:* Se utilizan diversas clases o tipos de cultura organizacional, clan, adhocracia, jerarquizada y mercado.
- *Aplicación de la teoría:* Se puede aplicar a diferentes tipos de sectores y de tamaños de empresas.
- *Ventajas:* Permite el uso de la metodología Competing Values Framework (CVF), consiste en conocer el estado actual de la cultura dominante e identificar como debería ser.
- *Limitaciones:* Se requiere el apoyo de una entrevista o de un cuestionario para identificar las prácticas que inciden en la formación de los tipos de cultura, si se desean realizar cambios.
- *Instrumento utilizado:* Se utiliza el instrumento Organizational Culture Assessment (OCAI) (Velasco, 2015).

Cameron y Quinn presenta una metodología para el estudio de la cultura organizacional, definiendo cuatro tipos de cultura a partir de dos dimensiones. La primera es la estabilidad versus flexibilidad, se toma en cuenta los aspectos que las organizaciones consideran más importantes, ya sean el orden, el control o el dinamismo y la discrecionalidad. A su vez, la segunda dimensión plantea dos valores contrapuestos: cuando la empresa tiene una orientación externa o si tiene una orientación interna. Después de combinar estas dos dimensiones se evidencian cuatro modelos de cultura organizacional: de clan, adhocrática, jerárquica y de mercado (Kim & Robert, 2011).

**Tabla 1**

*Tipos de cultura organizacional según Cameron y Quinn*

| <b>Tipo de Cultura</b> | <b>Interpretación</b>  |
|------------------------|--|
| Cultura clan           | La empresa se concibe como una gran familia, donde sus miembros comparten interactivamente creencias y valores. Enfatiza el desarrollo humano, el trabajo en equipo, la participación de los trabajadores y el compromiso de todos con la organización. El papel del líder es de ser tutor, protector y facilitador. Se destacan valores de compromiso, comunicación, participación y desarrollo humano.   |
| Cultura adhocrática    | Fomenta la adaptabilidad, flexibilidad y creatividad, pero su orientación no es interna sino externa, las adhocracias no tienen poder centralizado o relaciones de autoridad. En esta línea de actuación, los valores compartidos con el resto de los miembros son el compromiso con la innovación y el cambio continuo. El tipo de líder es innovador y visionario, su valor fundamental es la innovación y la agilidad en la transformación de nuevos productos. |
| Cultura jerárquica     | La cultura de la empresa se encuentra extraordinariamente normalizada en cuanto a funciones, responsabilidades, procesos, procedimientos, tareas y actividades, remarcando de algún modo su carácter burocrático. Se tiene el anhelo de la continuidad de los miembros a través de la permanencia y estabilidad de los mismos. Los líderes son buenos coordinadores y organizadores, las reglas y políticas formales mantienen la organización unida.              |
| Cultura de mercado     | La empresa es ante todo una entidad orientada a la consecución de resultados, la propia cultura de la organización promueve y empuja a que los perfiles de sus miembros sean competitivos y enfocados a la obtención de resultados en tiempo y forma. Se basa en la competitividad y la productividad, mediante un fuerte énfasis en el posicionamiento y control de mercado. Los líderes son productores y competidores duros y exigentes.                        |

Fuente: Ortiz & Olaz (2012)

#### **2.2.4.1. Valores organizacionales**

La cultura organizacional se ve influenciada notablemente por los valores organizacionales, para lo cual Arciniega & Zazueta (2010) los definen como: “las representaciones cognitivas de necesidades universales que se manifiestan a través de metas transituacionales que se organizan en forma jerárquica y se presentan en el contexto laboral, son instrumentos que apoyan la integración de una cultura” (p. 29). En este sentido, los valores organizacionales son convicciones que tienen los miembros para saber actuar en diversas situaciones y apoyan a la cultura, debido a que son una guía sobre la cual se toman decisiones y se ejecutan las acciones.

Por otro lado, Rodríguez & Romo (2013) menciona que: “en una organización se puede hablar de la existencia de una cultura común en el momento en que los valores son compartidos por un gran número de sus miembros, lo que permite a estos actuar de manera uniforme, independientemente de la situación que se presente” (p. 13). Gagliardi (1986) los define como “la idealización de la experiencia colectiva del éxito en el uso de cierta habilidad y la transfiguración emocional de creencias previas; para mantener la identidad cultural de la empresa, los valores son prioritarios, ya que estos son creados, asumidos y transmitidos por la propia organización” (p. 123).

Según Valbuena, Morillo & Salas (2006) señalan:

Los valores en la organización identifican y refuerzan el comportamiento mediante propuestas sociales que le permiten sobrevivir y lograr los fines. Por ello, la organización debe definir los valores que han de regir en el grupo de empleados, pues esto permite a todos los miembros orientar su comportamiento y valores individuales para lograr una vida social exitosa a través de las normas bajo valores colectivos. (p. 66)

Ahora se puede decir, que los valores organizacionales son trascendentales en las instituciones porque se refieren a las creencias y lineamientos que orientan la conducta humana y que se ven reflejadas en cada una de las actividades, acciones y comportamientos de las personas. Los valores crean el sentido de pertenencia en las entidades, otorgan normas para saber cómo comportarse, dirigen las actuaciones hacia los objetivos empresariales, indican las principales directrices que tienen los individuos para reaccionar en cualquier tipo de situación.

### ***Principios***

A los principios organizacionales se les puede definir como el “conjunto de principios, creencias y valores que guían e inspiran la vida de una organización o área. Definen lo que es importante para una organización. Son el soporte de la cultura organizacional, su axiología corporativa. Son la definición de la filosofía empresarial” (Serna, 2008, p. 72). Por otro lado, el proceso de administración de las organizaciones también debe regirse por principios cuya aplicación es fundamental para lograr efectividad en la misma, entonces Munch (2005) señala que: “los principios de la administración son verdades fundamentales como guías para optimizar la toma de decisiones y la acción administrativa” (p. 14).

Hay que mencionar además, que los principios son de suma relevancia en la organización porque orientan y regulan la vida en la empresa, se manifiestan en la cultura organizacional, en la manera de actuar de los miembros, en la forma de conducirse hacia los objetivos. Los principios deben estar inmersos en la institución en general pero también en cada área dentro de ella, ya que los principios indican una pauta del camino por donde andar, así como ocurría con los valores, los principios son parte de ellos y están estrechamente relacionados.

### ***Reglas***

Con respecto a las reglas, estas deben ser comunicadas desde el inicio de su creación en cada miembro de la empresa, son los criterios con los cuales se gobierna a la organización, se la conceptualiza como el acatamiento de las normativas instauradas con el fin de normalizar el comportamiento en las situaciones que se presenten (Pérez M. , 2016). En este orden de ideas, Castellucci (2009) indicó que: “las reglas son guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización” (p. 38). Entonces, cabe señalar que las reglas también constituyen guías para la actuación de la organización, considerando que son inviolables y que no existe justificación para su omisión y no acatamiento.

### ***Políticas***

Otro elemento inmerso en los valores organizacionales son las políticas, “son el diseño de una acción colectiva intencional; el curso que toma la acción como resultado de las decisiones e interacciones que se producen” (Aguilar, 2009, p. 04).

Como se afirmó arriba, también Munch (2005) señala que: “las políticas son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales que hay que observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización” (p. 45). Por lo tanto, la política es un trazo con que se maneja un asunto, se la considera un plan para realizar un fin y cumplir con un propósito, son criterios que facilitan la ejecución de las estrategias y objetivos planteados en las organizaciones, a diferencia de las reglas, las políticas permiten una mayor iniciativa y son más flexibles que las reglas.

#### **2.2.4.2. Hábitos**

Los hábitos son parte de la cultura organizacional, porque se refiere a la manera de actuar de las empresas, según Sandoval (2013) menciona:

Hábito es cualquier comportamiento repetido regularmente, que requiere de un pequeño o ningún argumento, por lo tanto es aprendido, más que innato, sin embargo, es necesario mencionar que para que un hábito se forme en una persona se debe practicar durante varias ocasiones, para que tanto la mente como el cuerpo se acostumbren al hecho, para realizarlo de manera común. (p. 17)

A partir de los hábitos surge el comportamiento bueno o malo de las personas, aquellos hábitos que se han adquirido a lo largo de su vida, pueden tener una repercusión en la conducta dentro de las organizaciones, López (2014) menciona que: “el hábito es entendido como una disposición, propensión o capacidad adquirida, tiene un papel esencial en el surgimiento y permanencia de las instituciones” (p. 238). En este sentido, los hábitos son las acciones que se realizan en las empresas por costumbre y guían el accionar en ciertos aspectos.

#### ***Autonomía individual***

Igualmente, un aspecto que se considera un hábito en las organizaciones es la autonomía individual, donde Serna (2008) señala:

El grado de responsabilidad, independencia, autonomía y creatividad permitida a los miembros de la organización, también crea cultura. Los niveles y grados de centralización o descentralización en la administración generan contextos culturales diferentes. No es lo mismo una organización donde los individuos aplican su iniciativa y gozan de autocontrol que otra donde no existe la libertad para desarrollar las propias ideas y ejecutar las iniciativas. (p. 136)

Esto no significa que una situación sea mejor que la otra, todo depende de los requerimientos de la organización, no es conveniente afirmar que una empresa donde prime la descentralización sea mejor que una donde se practique la centralización, lo que en realidad importa es que los individuos de la empresa se sientan parte de la misma y que aporten con su conocimiento, ideas e iniciativas para el desarrollo continuo de la cultura organizacional. Este es un hábito que se lleva a cabo, brindar la libertad que requieren los miembros de la organización para cumplir con sus funciones, pero no dejar a un lado el control que se debe ejercer sobre los mismos.

### ***Sistema de recompensas, reconocimientos y sanciones***

La manera como una organización incentiva, evalúa, reconoce y sanciona a sus miembros crea cultura, los sistemas de evaluación de oficio y desempeño, las formas de remuneración, los actos de reconocimientos, los sistemas de promoción y ascenso, los procedimientos de sanción son elementos que contribuyen a la formación de una cultura organizacional (Serna, 2008). Las personas que trabajan en las empresas lo hacen en función de ciertas expectativas y recompensas, se encuentran más motivadas cuando existe un estímulo de por medio.

Los sistemas de recompensas mejoran cuatro aspectos de la eficacia organizacional:

- Motivan al personal a unirse a la organización porque sabrán que existe una recompensa palpable y de beneficio para sí mismo.
- Influyen sobre los trabajadores para que acudan a su trabajo, nunca dejarán a un lado su trabajo y no será por obligación.
- Los motivan para actuar de manera eficaz, el compromiso se verá plasmado en cada individuo sin necesidad de una supervisión.
- Refuerzan la estructura de la organización para especificar la posición de sus diferentes miembros (Montenegro, 2013).

Definitivamente, la remuneración y los incentivos contribuyen a la implantación de estrategias y objetivos en las organizaciones porque dan forma a la conducta de las personas, motivan a los colaboradores para que orienten su desempeño hacia las metas.

### **2.2.4.3. Usos y costumbres**

A continuación, se habla acerca de los usos y costumbres que tiene la organización y en primer lugar, se puede definir las de la siguiente manera, Tejada (2012) expresa:

Son todas aquellas cosas que hacemos diariamente, sin que estén estipuladas en un manual organizacional pero que pueden traer resultados tanto positivos como negativos para la compañía (dependiendo de los hábitos y costumbres que tengamos). Es así que si estamos acostumbrados (y la empresa lo permite) a por ejemplo usar el teléfono de la compañía para hacer largas llamadas amicales, perdiendo el tiempo de nuestro trabajo, sería un aspecto negativo. Y en lo positivo podemos mencionar por ejemplo el celebrar determinadas fechas importantes como el aniversario de la empresa, fiestas patrias, navidad, cumpleaños, hacer eventos de integración, etc. (p. 42)

Por otra parte, se puede decir que el uso o la costumbre se traduce en la repetición material de un hecho o de una conducta durante un tiempo más o menos largo (Mendoza, 2010). Por ello, se dice que las costumbres son tradiciones que expresan el comportamiento de las personas ante una situación determinada, reflejan los valores, principios y normas de conducta establecidas y que se usan en la vida cotidiana, pueden ser negativas o positivas, pero crean un buen ambiente en la cultura organizacional.

### ***Estilo de dirección***

Uno de los factores críticos de la puesta en marcha de una estrategia gerencial es el estilo de dirección, especialmente en los niveles altos. Los diferentes estilos de administración y de dirección crean a su vez culturas organizacional, algunas de las cuales se basan en un control total, otras son individualistas, o pueden ser participativas, también hay estilos que combinan el sistema autocrático con el democrático para crear una cultura institucional integradora (Serna, 2008). Esto se refiere a que los directivos pueden conseguir los objetivos de la empresa mediante la aplicación de un liderazgo predeterminado, es importante analizar y estudiar el estilo de dirección que tiene como costumbre la empresa, a continuación se detallan los principales modelos de dirección.

**Tabla 2**  
*Estilos de dirección*

| <b>Estilo de Dirección</b> | <b>Detalle</b>  |
|----------------------------|---|
| Estilo Autocrático         | Se caracteriza porque la autoridad radica única y exclusivamente en el jefe, él es quien manda y quien toma las decisiones en la empresa, asume toda la responsabilidad sin delegar funciones y solo transmite órdenes pero no comparte decisiones.   |
| Estilo Consultivo          | Es intermedio entre el autocrático y el democrático, el director intenta convencer al grupo de la decisión que ha tomado, para ello hace que el grupo sienta esa decisión como suya, debe poseer un gran poder de persuasión para conseguirlo, el director presenta sus ideas pero no es participativo. |
| Estilo Democrático         | El papel del líder es normativo: define límites, asigna tareas, programas, trabajos, establece procedimientos, pero deja a los subordinados que resuelvan el problema, no asume demasiado trabajo y su conducta se orienta a las personas.  |
| Estilo Permisivo           | Basa su dirección en la aceptación completa del grupo, pidiendo a sus seguidores iniciativa y cooperación desinteresada, no marca objetivos ni metas claras, es ineficaz ante los conflictos, los evita. Los subordinados actúan con libertad.  |
| Estilo Burocrático         | El sometimiento a las reglas y normas son la base de este estilo, aquí reside toda la autoridad, pide a sus hombres que sigan las instrucciones, a través de las cuales se alcanzarán los objetivos.  |
| Estilo Paternalista        | Entre el autocrático y el permisivo. La autoridad la ostenta el director, quien consulta con los subordinados y después resuelve el problema conforma a lo que crea más conveniente, sin preocuparse de si los subordinados están o no de acuerdo.  |

Fuente: Pérez (2016)

## ***Estructuras***

A su vez, las estructuras se han convertido en otro factor considerado como costumbre dentro de las organizaciones, ya que la estructura organizacional “es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos” (Esquiaqui & Escobar, 2012, p. 15). Toda organización cuenta con una estructura o una forma de organizarse de acuerdo a las necesidades tomando en cuentas las fortalezas y debilidades, por medio del cual se ordenan procesos, actividades, funcionamiento y metas de la entidad.

Ciertamente, Serna (2008) establece que:

La estructura organizacional crea cultura. Hay estructuras altas que requieren abundantes normas y procedimientos, las cuales necesitan supervisión directa y un permanente control sobre el comportamiento de los miembros de la organización. Por su parte, en las estructuras planas, los procesos son más ágiles y flexibles, facilitan la comunicación entre los diferentes niveles de la organización, requieren menos reglas y procedimientos. Además, fomentan la interacción entre sus miembros y están más cerca del cliente. (p. 136)

Se debe agregar que, la estructura organizacional se considera un patrón de diseño que como su nombre lo indica, se encarga de organizar a la empresa para cumplir las metas propuestas y los objetivos deseados, la estructura se acomoda a las necesidades de las entidades, los directivos están en la obligación de analizar la estructura que más le conviene a la empresa para llevar a cabo las estrategias, de modo que nada se interponga en su ejecución para que no existan dificultades y pueda cumplirse en algún momento con la visión de la organización.

### **2.2.4.4. Código de conducta**

Simultáneamente, la existencia de un código de conducta influye en la cultura organizacional, este código se refiere a una guía de comportamiento que complementa un criterio juicioso y de sentido común, para ayudar a adoptar conductas que enorgullezcan y que propendan por el mantenimiento de la imagen positiva de las organizaciones (Grupo Argos, 2014). Dicho Código de Conducta se enfoca en exponer un conjunto de normas y principios en el comportamiento de todos los miembros de las organizaciones, ya que no pueden actuar sin tener una guía establecida o sin que existan parámetros marcados a ser cumplidos sin ningún tipo de reclamo o excusa.

De manera semejante, el Grupo Liconsa (2012) menciona que el código de conducta es un “instrumento que orienta la actuación de los servidores públicos en el desempeño de sus empleos, cargos o comisiones ante situaciones concretas que se les presenten y que deriven de las funciones y actividades propias de la empresa” (p. 06). El objetivo del código de conducta es dar a conocer a todo el personal las conductas que se deben observar y respetar para garantizar una empresa digna enmarcada en principios de respeto, justicia, integridad, legalidad, por ello la relevancia de su aplicación para cumplir con lo planteado.

### ***Manual de ética***

En cuanto al manual de ética, es aquella normativa donde incluye las prohibiciones en el comportamiento dentro de la empresa, comportamiento fuera de la empresa que afecten la imagen o los intereses de la empresa, el nivel de gravedad de las faltas y las posibles acciones disciplinarias que debe tomar la organización en cada caso (Deloitte, 2011).

Así como el código de conducta establece las actitudes y acciones que deben adaptar los individuos, el manual de ética se enfoca en orientar la conducta antes de actuar y pensando en que eso debe llevar a las personas a alcanzar un desarrollo pleno tanto individual como organizacional. De igual manera, la ética en las organizaciones debe ser imprescindible porque solo así se creará una cultura organizacional de confianza e integridad, Guillen (2006) señala que:

La ética en las organizaciones, constituye una ética aplicada al ámbito organizativo, y hace referencia a la calidad humana, a la excelencia, de las personas y de sus acciones, en el marco de su trabajo en las organizaciones. Hablar de calidad humana de las personas que trabajan en una organización, es hablar de respeto hacia los demás, y de cualidades como la flexibilidad, sinceridad y transparencia, orden, optimismo, lealtad o generosidad. (p. 11)

En otras palabras, la ética se refiere a las costumbres que tienen las organizaciones, pero que les lleva a un crecimiento organizacional. En primer lugar, si las personas actúan con ética, significa que actúan con integridad y todas las actividades que hagan, las harán buscando el bien común y eso hará que las organizaciones cumplan con sus objetivos. Y en segundo lugar, si la empresa fomenta la ética podrá evitarse posibles fraudes que se cometan y los individuos serán inculcados en un marco de normas éticas.

### ***Normas de comportamiento***

Las normas de comportamiento se encuentran intrínsecas en el código de conducta y en el manual de ética, pero es importante conocer por qué deben existir normas de conducta empresarial, esto es porque las normas están dirigidas a cumplir los siguientes objetivos:

- Recalcar el compromiso con la conducta ética y el cumplimiento de la ley.
- Establecer normas básicas de conducta legal y ética.
- Aumentar nuestra sensibilidad respecto a los asuntos legales y éticos.
- Describir situaciones en las que se debe tener especial cuidado y ofrecer orientación a la hora de abordar cuestiones legales y éticas.
- Informar de los procedimientos para comunicar infracciones de las normas o las leyes de las cuales se tiene conocimiento.
- Prevenir o detectar infracciones de las normas o de la ley (Valeant, 2016).

#### **2.2.4.5. Tradiciones**

Con respecto a este punto relacionado con la cultura organizacional, Macías (2012) menciona que:

Las tradiciones son costumbres, ritos, usos sociales, ideas, valores, normas de conducta, históricamente formados y que se transmiten de generación a generación; elementos del legado sociocultural que durante largo tiempo se mantienen en la sociedad o en distintos grupos sociales. La tradición, es la expresión de una actividad que se ha repetido de generación en generación. (p. 01)

En este sentido, a las tradiciones se les considera como las normas y principios que han sido transmitidos de una persona a otra, de una generación a otra. En el sentido organizacional, las tradiciones son las costumbres que tienen la empresa para su accionar, dentro de estas se encuentran inmersas principalmente, la misión, la visión y la historia de la entidad. En virtud de esto, las organizaciones pueden seguir con una línea de actuación desde la primera vez que se implantó.

## ***Misión – Visión***

**Tabla 3**

*Misión y visión de las organizaciones*

| <b>Misión</b>   | <b>Visión</b>  |
|---|--|
| Es la formulación explícita de los propósitos de la organización de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de su empresa o área. Es la definición del negocio en todas sus dimensiones. | Es la declaración amplia y suficiente de dónde quiere que su empresa o área esté dentro de algunos años. Debe ser comprometedora y motivante, de manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización. |

Fuente: Serna (2008)

En concreto, la misión es la razón de ser de la organización, el motivo, propósito, fin u objetivo primordial porque indica lo que la empresa pretende cumplir y alcanzar, lo que va a hacer y quienes serán los involucrados en ello, debe estar muy bien planteada para que sea socializada por todos los colaboradores.

La visión se define como el sitio al cual desea llegar la empresa, es el rumbo a partir del cual se orientarán las acciones y las decisiones de cada uno de sus miembros, principalmente se refiere a estrategias de crecimiento y competitividad.

## ***Historia***

Las historias dentro del contexto organizacional, se pueden definir como explicaciones socialmente construidas sobre sucesos pasados que son importantes para los miembros de la organización (Feldman, 1990). Entonces, las historias pueden ser empleadas para dar una explicación del pasado de la organización, de los sucesos más relevantes que deben ser conocidos por todos sus miembros, pueden servir como una guía para llevar a cabo las actividades porque ya se entenderá lo que pasó en tiempos anteriores. Las historias de la organización poseen características que hacen posible la creación de aspectos culturales, éticos y morales.

### 2.2.4.6. Objetivos

Finalmente, se debe hablar sobre los objetivos de la organización, “son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión, por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización” (Serna, 2008, p. 225). Un objetivo tiene un atributo, es decir, una dimensión específica, una escala de medida, una norma y un horizonte temporal (Arce, 2010). Por lo tanto, se puede concluir que los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener en un periodo de tiempo determinado e incluyendo a toda la entidad; sin embargo, las organizaciones establecen objetivos por área y por tiempos para que se cumpla con facilidad.

**Tabla 4**

*Clasificación de los objetivos*

| Área                        | Tiempo                | Detalle   |
|-----------------------------|-----------------------|---|
| Estratégicos o Generales    | Largo plazo           | Objetivos que se enfocan a toda la empresa y son planteados por los directivos.   |
| Tácticos o Departamentales  | Mediano y corto plazo | Se determinan para un área, gerencia o departamento de la empresa, se subordinan a los objetivos generales.   |
| Operacionales o Específicos | Corto plazo           | Se establecen en niveles o secciones de la empresa, se refiere a actividades más detalladas, se establecen en función de los objetivos departamentos y generales. |

Fuente: Munch (2005)

En conclusión, los objetivos se deben establecer de acuerdo a las necesidades de las organizaciones y a las áreas que se han establecido, planteándolos de manera clara y concreta sin ambigüedades para su cumplimiento, es importante la revisión de su logro o caso contrario, aplicar medidas correctivas para que no existan errores posteriores en su ejecución.

### **2.2.5. Gestión financiera**

Dentro del área de las finanzas, la gestión financiera es la que se encarga de la administración de los recursos, por su parte Córdoba (2012) indica que:

La gestión financiera se encarga de analizar las decisiones y acciones que tienen que ver con los medios financieros necesarios en las tareas de dicha organización, incluyendo su logro, utilización y control. La gestión financiera es la que convierte a la misión y visión en operaciones monetarias. (p.2)

En este sentido, una gestión adecuada de estos recursos permitirá además establecer relaciones de calidad y durabilidad con los inversores y adelantarse a los riesgos financieros para actuar en su consecuencia. Si la empresa posee una buena gestión financiera, la consecución de sus objetivos será más fácil y es más probable que todo marche correctamente (Cegos, 2018).

La gestión financiera en sí, es la administración práctica de la riqueza que tiene una organización y es la encargada de facilitar la toma de decisiones en financiamiento e inversión. De esta manera, una empresa podrá gestionar sus transacciones económicas de la manera más adecuada para que todo funcione correctamente en la maximización de las utilidades, incluyendo elementos de gestión y control como compras, ventas, ingresos, gastos, utilidades, entre otros.

Por otra parte, la gestión financiera requiere de información actualizada de todos los movimientos de una empresa para poder tomar las decisiones correspondientes sobre sus operaciones. La información financiera de una empresa siempre se va a encontrar registrada en las cuentas contables de las transacciones económicas, cuyos cambios deben reportarse periódicamente en los estados financieros, los cuales van a ser información pública para los involucrados internos y externos de una organización.

### 2.2.6. Estados financieros

Los estados financieros, cuya preparación y presentación es responsabilidad de los administradores financieros, son el medio principal para suministrar información contable a quienes no tienen acceso a los registros de un ente económico. Mediante una tabulación formal de nombres y cantidades de dinero derivados de tales registros, reflejan, a una fecha de corte, la recopilación, clasificación y resumen final de los datos contables (Baena D. , 2014).

En el mismo sentido Córdoba (2012) señala que:

Los estados financieros presentan los recursos o utilidades generados en la operación de la organización, los principales cambios ocurridos en la estructura financiera de la entidad y su reflejo final en el efectivo e inversiones temporales a través de un período determinado. (p.88)

Por otra parte el autor Baena (2014) indica que: “los estados financieros son una representación financiera estructurada de la posición financiera y de las transacciones llevadas a cabo por una empresa. Mucha de la información acerca de la empresa está en la forma de estados financieros” (p. 30). En conclusión toda empresa y organización requiere tener en orden su información contable para que pueda servir como información pública de todos los movimientos financieros realizados en un periodo de tiempo determinado, y para esto se utilizan los diferentes estados financieros existentes. De acuerdo a las necesidades de las empresas se clasifican de la siguiente manera:

**Tabla 5**  
*Clasificación de estados financieros*

| Tipos                           | Definición  |
|---------------------------------|---|
| Estados financieros básicos     | Incluyen Balance General, estado de resultado, estado de cambios en el patrimonio, estado de cambio en la situación financiera y estado de flujo de efectivo. |
| Estados financieros proyectados | O estados financieros estimados a una fecha o período futuro, basados en cálculos estimativos de transacciones que aún no se han realizado.                   |

CONTINÚA



|                                  |   |
|----------------------------------|---|
| Estados financieros auditados    | Han pasado por un proceso de revisión y verificación de la información, expresando una opinión acerca de la razonabilidad de la situación financiera, resultados de operación y flujo de fondos que la empresa presenta en sus estados financieros de un ejercicio en particular. |
| Estados financieros consolidados | El que es publicado por compañías legalmente independientes que muestran la posición financiera y la utilidad, tal como si las operaciones de las compañías fueran una sola entidad legal.  |
| Estados financieros comerciales  | Utilizados para operaciones comerciales.  |
| Estados financieros fiscales     | Utilizados para el cumplimiento de obligaciones tributarias   |
| Estados financieros históricos   | Son aquellos que muestran la información financiera de periodos anteriores  |

Fuente: Córdoba (2012)

### 2.2.6.1. Estado de situación financiera

El estado de situación financiera considera los elementos relacionados directamente con la medida de la posición financiera de una empresa, activos, pasivos y patrimonio, se miden en una fecha determinada. Los Activos, son los recursos controlados por la empresa como resultado de sucesos pasados, del que la entidad espera obtener, en el futuro, beneficios económicos. Los Pasivos son las obligaciones de la empresa, surgidas a raíz de sucesos pasados, a su vencimiento y para cancelarla, la empresa espera desprenderse de ciertos recursos. El Patrimonio es la parte residual de los activos de la entidad, una vez deducidos todos sus pasivos (Videla, 2007).

Bajo el mismo contexto Baena (2014) indica que:

Es un estado financiero básico que tiene como fin indicar la posición financiera de una empresa, o ente económico, en una fecha determinada. También se conoce con los nombres de: Estado de posición financiera, Conciliación financiera, Estado de activo, pasivo y patrimonio, Estado de situación financiera. (p.33)

Ahora se puede mencionar que un Estado de Situación Financiera refleja la situación actual de una empresa en un momento determinado, asimismo se puede observar como sus tres elementos (activo, pasivo y patrimonio) encajan perfectamente para cuadrar los valores de las cuentas que los integran. El activo siempre tiene que equivaler a la sumatoria del pasivo más el patrimonio.

#### **2.2.6.2. Estado de resultados**

Un estado de resultados es un estado financiero que indica los resultados de la utilidad neta de una organización, Baena (2014) señala que:

Es el informe financiero básico que refleja la forma y la magnitud del aumento, o la disminución del capital contable de una entidad, como consecuencia del conjunto de transacciones habituales y extraordinarias, acaecidas durante el período, diferentes de los aportes y las disposiciones de recursos por los dueños de la empresa y de las contribuciones directas de capital efectuadas a la entidad. Dicho aumento o disminución se muestra a manera de rentabilidad. (p.47)

En un Estado de Resultados se definen los denominados ingresos y gastos, que por su naturaleza corresponden a la medición del desempeño de la empresa durante un período. Sus elementos principales son: los Ingresos, que son los aumentos de los beneficios económicos, producidos a lo largo del periodo contable, en forma de entradas o incrementos de valor de los activos, o bien como decrementos de las obligaciones, que dan como resultado aumentos del patrimonio y que no están relacionados con los aportes de los propietarios a este patrimonio; por otra parte están los gastos, que son las disminuciones de los beneficios económicos, producidos a lo largo del periodo contable, en forma de salidas o disminuciones del valor de los activos, o bien de nacimiento o aumento de los pasivos, que dan como resultado disminuciones del patrimonio y no están relacionados con los retiros realizados por los propietarios (Videla, 2007).

#### **2.2.7. Desempeño financiero**

El análisis financiero según Flores (2014) es: “un proceso mediante el cual se determina el desempeño y posición de una empresa” (p.7).

En otras palabras, es un proceso de recopilación, interpretación y comparación de datos cuantitativos y cualitativos, y de hechos históricos y actuales de una organización; conseguir un diagnóstico sobre el estado real de una entidad, permitiéndole con ello una adecuada toma de decisión es su objetivo. Se puede mencionar también que, un análisis financiero selecciona la información disponible respecto a una empresa, que interese al usuario, sea relevante y que afecte la decisión según las circunstancias y se relaciona de tal manera que sea más significativa, haciendo un estudio de ella (Baena D. , 2014).

#### **2.2.7.1. Análisis vertical**

El análisis vertical según Burgos (2009): “se refiere a la utilización de los estados financieros de un período para conocer su situación o resultados” (p.7), en otras palabras este análisis busca interpretar los valores porcentuales de las cuentas de cada estado financiero, para conocer su nivel de importancia del total de los mismos. Del cien por ciento del valor total de un segmento de un estado financiero, se debe calcular el porcentaje individual de las cuentas contables que integran dicho segmento.

“El análisis de porcentajes también puede utilizarse para mostrar la relación de cada uno de los componentes en el total dentro de un solo estado” (Flores, 2014. p.7). El cálculo de este análisis corresponde a la composición porcentual de cada cuenta del Activo, Pasivo y Patrimonio, tomando como base el Activo total y el porcentaje que representa cada elemento del Estado de Resultados a partir de las Ventas netas.

#### **2.2.7.2. Análisis horizontal**

En un análisis horizontal según Burgos (2009): “Se comparan entre sí los dos últimos períodos, ya que en el período que está sucediendo se compara la contabilidad contra el presupuesto”. (p.7). En palabras más sencillas, este análisis se resume en el nivel de crecimiento o decrecimiento del valor de una cuenta dentro de un estado financiero. Para Flores (2014) el análisis horizontal es:

El análisis del porcentaje en los incrementos y decrementos de las partidas relacionadas en los estados financieros comparativos. El monto de cada partida en el estado más reciente se compara con la partida correspondiente en uno o más estados anteriores. Se anota la cantidad en que aumentó disminuyó la partida, junto con el porcentaje de incremento o decremento. (p.58)

En conclusión el análisis horizontal es el valor porcentual de la comparación de estados financieros homogéneos en dos o más periodos consecutivos, para determinar los aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas, de un periodo a otro.

### **2.2.7.3. Indicadores de liquidez**

Una razón o indicador de liquidez mide la solvencia de una empresa, según Córdoba (2012):

La liquidez de una empresa se mide por su capacidad para satisfacer sus obligaciones a corto plazo, conforme estas se vencen. Se refiere a la solvencia de la posición financiera global de la empresa es decir, a la facilidad con la cual se le puede cumplir a quien se le adeuda. (p.17)

En otras palabras este indicador busca conocer la capacidad que actualmente tiene una entidad para cumplir con sus obligaciones financieras de manera inmediata, y poder efectuar dichos pagos.

#### ***Liquidez corriente***

La liquidez corriente muestra la capacidad de las organizaciones para cumplir sus vencimientos de corto plazo, estando influenciada por la composición del activo corriente y las deudas a corto plazo, por lo que su análisis periódico permite prevenir situaciones de iliquidez y problemas de solvencia. En sí, es el dinero que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2012).

$$\text{Liquidez Corriente} = \text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$$

#### ***Prueba ácida***

Es el dinero que tiene una empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin contar con la venta de sus inventarios. Burgos (2009) menciona que:

Es muy usada para evaluar la capacidad inmediata de pago que tienen las empresas. Se obtiene de dividir el activo disponible (es decir el efectivo en caja y bancos y valores de fácil realización) entre el pasivo circulante (a corto plazo). (p.7)

No se puede precisar cuál es el valor ideal para este indicador, pero, en principio, el más adecuado podría acercarse a 1, aunque es admisible por debajo de este nivel, dependiendo del tipo de empresa y de la época del año en la cual se ha hecho el corte del balance (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2012).

$$\text{Prueba Ácida} = (\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}) / \text{Pasivo Corriente}$$

#### **2.2.7.4. Indicadores de endeudamiento**

Los indicadores de endeudamiento o solvencia tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. Se trata de establecer también el riesgo que corren tales acreedores y los dueños de la compañía y la conveniencia o inconveniencia del endeudamiento. Desde el punto de vista administrativo, el manejo del endeudamiento es todo un arte y su optimización depende, entre otras variables, de la situación financiera de la empresa en particular, de los márgenes de rentabilidad de la misma y del nivel de las tasas de interés vigentes en el mercado, teniendo siempre presente que trabajar con dinero prestado es bueno siempre y cuando se logre una rentabilidad neta superior a los intereses que se debe pagar por ese dinero (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2012).

##### ***Endeudamiento del activo***

Este indicador permite medir el nivel de autonomía financiera. Cuando el índice es elevado indica que la empresa depende mucho de sus acreedores y que dispone de una limitada capacidad de endeudamiento, o lo que es lo mismo, se está descapitalizando y funciona con una estructura financiera más arriesgada. Por el contrario, un índice bajo representa un elevado grado de independencia de la empresa frente a sus acreedores (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2012).

$$\text{Endeudamiento del activo} = \text{Pasivo Total} / \text{Activo Total}$$

### ***Endeudamiento patrimonial***

El endeudamiento patrimonial mide el grado de compromiso del patrimonio de los asociados con respecto al de los acreedores, como también el grado de riesgo de cada una de las partes que financian las operaciones (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2012).

$$\text{Endeudamiento Patrimonial} = \text{Pasivo Total} / \text{Patrimonio}$$

### ***Endeudamiento del activo fijo***

El resultado de esta relación indica la cantidad de unidades monetarias que se tiene de patrimonio por cada unidad invertida en los activos fijos. Si el resultado de este indicador arroja un cociente igual o mayor a 1, significa que la totalidad del activo fijo se pudo haber financiado con el patrimonio de la empresa, sin necesidad de endeudamiento con terceros (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2012).

$$\text{Endeudamiento del Activo Fijo} = \text{Patrimonio} / \text{Activo Fijo Neto Tangible}$$

### ***Apalancamiento***

Se interpreta como el número de unidades monetarias de activos que se han conseguido por cada unidad monetaria de patrimonio, en otras palabras, determina el grado de apoyo de los recursos internos de la empresa sobre recursos de terceros (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2012).

$$\text{Apalancamiento} = \text{Activo Total} / \text{Patrimonio}$$

### ***Apalancamiento financiero***

Se interpreta como el número de unidades monetarias de activos que se han conseguido por cada unidad monetaria de patrimonio, en otras palabras, determina el grado de apoyo de los recursos internos de la empresa sobre recursos de terceros (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2012).

$$\text{Apalancamiento Financiero} = (\text{Utilidad antes de impuestos} / \text{Patrimonio})$$

$$/ (\text{Utilidad antes de impuestos e intereses} / \text{Activo Total})$$

### **2.2.7.5. Indicadores de actividad**

Los indicadores de actividad o de gestión tienen por objetivo medir la eficiencia con la cual las empresas utilizan sus recursos. De esta manera, miden el nivel de rotación de los componentes del activo; el grado de recuperación de los créditos y del pago de las obligaciones; la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos y el peso de diversos gastos de la firma en relación con los ingresos generados por ventas (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2012).

#### ***Rotación de cartera***

En cuanto a la rotación de cartera Burgos (2009) menciona que: “este índice se obtiene de dividir los ingresos de operación entre el importe de las cuentas por cobrar a clientes. Refleja el número de veces que han rotado las cuentas por cobrar en el período” (p.7).

De acuerdo a la afirmación se puede mencionar que este indicador mide el número de veces que las cuentas por cobrar a corto plazo giran, en promedio, en un periodo determinado de tiempo, generalmente un año (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2012).

$$\text{Rotación de cartera} = \text{Ventas} / \text{Cuentas por Cobrar}$$

#### ***Rotación del activo fijo***

La rotación del activo fijo indica la cantidad de unidades monetarias vendidas por cada unidad monetaria invertida en activos inmovilizados. Indica también una eventual escasez en ventas; por ello, las ventas deben estar en promoción de lo invertido en la planta y en el equipo, de lo contrario, las utilidades se reducirán pues se verían afectadas por la depreciación de un equipo excedente o demasiado caro, los intereses de préstamos adquiridos y los gastos de mantenimiento. (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2012).

$$\text{Rotación del Activo Fijo} = \text{Ventas} / \text{Activo Fijo Neto Tangible}$$

### ***Rotación de ventas***

La rotación de ventas indica el número de veces que, en un determinado nivel de ventas, se utilizan los activos. Este indicador se lo conoce como coeficiente de eficiencia directiva, puesto que mide la efectividad de la administración. Se debe agregar que mientras mayor sea el volumen de ventas que se pueda realizar con determinada inversión, más eficiente será la dirección del negocio (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2012).

$$\text{Rotación de ventas} = \text{Ventas} / \text{Activo Total}$$

### ***Período medio de cobranza***

Permite apreciar el grado de liquidez (en días) de las cuentas y documentos por cobrar, lo cual se refleja en la gestión y buena marcha de una empresa. En la práctica, su comportamiento puede afectar la liquidez de la empresa ante la posibilidad de un periodo bastante largo entre el momento que la empresa factura sus ventas y el momento en que recibe el pago de las mismas (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2012).

$$\text{Periodo medio de cobranza} = (\text{Cuentas y Documentos por Cobrar} * 365) / \text{Ventas}$$

### ***Período medio de pago***

Indica el número de días que la empresa tarda en cubrir sus obligaciones de inventarios. El coeficiente adquiere mayor significado cuando se lo compara con los índices de liquidez y el período medio de cobranza (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2012).

$$\text{Periodo medio de pago} = (\text{Cuentas y Documentos por Pagar} * 365) / \text{Inventarios}$$

### ***Impacto de los gastos de administración y ventas***

Si bien una empresa puede presentar un margen bruto relativamente aceptable, este puede verse disminuido por la presencia de fuertes gastos operacionales administrativos y de ventas que determinarán un bajo margen operacional y la disminución de las utilidades netas de la empresa, y este indicador es el que mide dicho impacto (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2012).

$$\text{Impacto de los Gastos Administrativos y de Ventas} = \text{Gastos Admin. y Ventas} / \text{Ventas}$$

### ***Impacto de la carga financiera***

Su resultado determina el porcentaje que representan los gastos financieros con respecto a las ventas o ingresos de operaciones del mismo período, es decir, permite establecer la incidencia que tienen los gastos financieros sobre los ingresos de la empresa (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2012).

$$\text{Impacto de la carga financiera} = \text{Gastos Financieros} / \text{Ventas}$$

#### **2.2.7.6. Indicadores de rentabilidad**

Los indicadores o razones de rentabilidad miden las ganancias de una organización, según Córdoba (2012):

La rentabilidad es una relación porcentual que nos indica cuánto se obtiene a través del tiempo por cada unidad de recurso invertido. También podemos decir que, la rentabilidad es el cambio en el valor de un activo, más cualquier distribución en efectivo, expresado como un porcentaje del valor inicial. Es la relación entre los ingresos y los costos. (p.15)

Ahora se puede decir que la razón financiera de rentabilidad permite medir los rendimientos generados en un periodo determinado de tiempo en una empresa, a través de la relación de las cuentas de utilidades con otras cuentas de los estados financieros.

#### ***Rentabilidad neta del activo***

El indicador de rentabilidad neta del activo o Dupont, mide la capacidad del activo para producir utilidades, independientemente de la forma como haya sido financiado, ya sea con deuda o patrimonio. Si bien la rentabilidad neta del activo se puede obtener dividiendo la utilidad neta para el activo total, la variación presentada en su fórmula, conocida como Sistema Dupont, permite relacionar la rentabilidad de ventas y la rotación del activo total, con lo que se puede identificar las áreas responsables del desempeño de la rentabilidad del activo (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2012).

$$\text{Rentabilidad neta del activo} = (\text{Utilidad Neta/Ventas}) * (\text{Ventas/Activo Total})$$

### ***Margen bruto***

El margen bruto permite conocer la rentabilidad de las ventas frente al costo de ventas y la capacidad de la empresa para cubrir los gastos operativos y generar utilidades antes de deducciones e impuestos (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2012).

$$\text{Margen Bruto} = (\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}) / \text{Ventas}$$

### ***Margen operacional***

La utilidad operacional está influenciada no sólo por el costo de las ventas, sino también por los gastos operacionales. El margen operacional tiene gran importancia dentro del estudio de la rentabilidad de una empresa, puesto que indica si el negocio es o no lucrativo, en sí mismo, independientemente de la forma como ha sido financiado (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2012).

$$\text{Margen Operacional} = \text{Utilidad Operacional} / \text{Ventas}$$

### ***Rentabilidad neta de ventas (margen neto)***

Este indicador muestra la utilidad de la empresa por cada unidad de venta. Se debe tener especial cuidado al estudiar este indicador, comparándolo con el margen operacional, para establecer si la utilidad procede principalmente de la operación propia de la empresa, o de otros ingresos diferentes. Puede suceder que una compañía reporte una utilidad neta aceptable después de haber presentado pérdida operacional. Entonces, si solamente se analizara el margen neto, las conclusiones serían incompletas y erróneas. (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2012).

$$\text{Margen Neto} = \text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}$$

### ***Rentabilidad operacional del patrimonio***

Este indicador permite identificar la rentabilidad que les ofrece a los socios o accionistas el capital que han invertido en la empresa, sin tomar en cuenta los gastos financieros ni de impuestos y participación de trabajadores. (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2012).

Por tanto, para su análisis es importante tomar en cuenta la diferencia que existe entre este indicador y el de rentabilidad financiera, para conocer cuál es el impacto de los gastos financieros e impuestos en la rentabilidad de los accionistas (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2012).

$$\text{Rentabilidad Operacional del Patrimonio} = \text{Utilidad Operacional} / \text{Patrimonio}$$

### ***Rentabilidad financiera***

La rentabilidad financiera o ROE se constituye en un indicador sumamente importante, pues mide el beneficio neto; deducido los gastos financieros, impuestos y participación de trabajadores; generado en relación a la inversión de los propietarios de la empresa. Refleja además, las expectativas de los accionistas o socios, que suelen estar representadas por el denominado costo de oportunidad, que indica la rentabilidad que dejan de percibir en lugar de optar por otras alternativas de inversiones de riesgo. (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2012).

$$\begin{aligned} \text{Rentabilidad Financiera} &= (\text{Ventas/Activo}) * (\text{Utilidad antes de impuestos e intereses/Ventas}) \\ &* (\text{Activo/Patrimonio}) * (\text{Utilidad antes de impuestos/Utilidad antes de impuestos e intereses}) * \\ &(\text{Utilidad Neta/Utilidad antes de impuestos}) \end{aligned}$$

### **2.3. Base legal**

Según el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones en su libro III del Desarrollo empresarial de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, y de la Democratización de la Producción, en el Artículo 53 define y clasifica a las MIPYMES de la siguiente manera:

Art. 53.- Definición y Clasificación de las MIPYMES.- La Micro, Pequeña y Mediana empresa es toda persona natural o jurídica que, como una unidad productiva, ejerce una actividad de producción, comercio y/o servicios, y que cumple con el número de trabajadores y valor bruto de las ventas anuales, señalados para cada categoría, de conformidad con los rangos que se establecerán en el reglamento de este Código. En caso de inconformidad de las variables aplicadas, el valor bruto de las ventas anuales prevalecerá sobre el número de trabajadores, para efectos de determinar la categoría de una empresa. Los artesanos que califiquen al criterio de micro, pequeña y mediana empresa recibirán los beneficios de este Código, previo cumplimiento de los requerimientos y condiciones señaladas en el reglamento. (p. 26)

Mientras que el artículo 1 del “Reglamento sobre la información y documentos que están obligadas a remitir anualmente a la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, las sociedades sujetas a su control y vigilancia” creado por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2015) menciona que:

Art. 1.- Las compañías nacionales anónimas, en comandita por acciones, de economía mixta, de responsabilidad limitada y las que bajo la forma jurídica de sociedades constituya el Estado, las sucursales de compañías u otras empresas extranjeras organizadas como personas jurídicas y las asociaciones y consorcios que formen entre sí o con sociedades nacionales vigiladas por la entidad, y éstas últimas entre sí y que ejerzan sus actividades en el Ecuador, remitirán a la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, dentro del primer cuatrimestre de cada año, los estados financieros y sus anexos, mediante el portal web institucional. (p.02)

Según las Normas Internacionales de Contabilidad (2005) la normativa direccionada a la Presentación de estados financieros se detalla en la NIC N° 1 misma que plantea siguiente:

### **Objetivo**

El objetivo de esta Norma consiste en establecer las bases para la presentación de los estados financieros con propósitos de información general, a fin de asegurar que los mismos sean comparables, tanto con los estados financieros de la misma entidad de ejercicios anteriores, como con los de otras entidades diferentes. Para alcanzar dicho objetivo, la Norma establece, en primer lugar, requisitos generales para la presentación de los estados financieros y, a continuación, ofrece directrices para determinar su estructura, a la vez que fija los requisitos mínimos sobre su contenido.

### **Alcance**

Esta Norma se aplicará a todo tipo de estados financieros con propósitos de información general, que sean elaborados y presentados conforme a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).

Los estados financieros con propósitos de información general son aquellos que pretenden cubrir las necesidades de los usuarios que no estén en condiciones de exigir informes a la medida de sus necesidades específicas de información. Los estados financieros con propósito de información general comprenden aquéllos que se presentan de forma separada, o dentro de otro documento de carácter público, como el informe anual o un folleto o prospecto de información bursátil. Esta Norma no será de aplicación a la estructura y contenido de los estados financieros intermedios que se presenten de forma condensada y se elaboren de acuerdo con la NIC 34 Información financiera intermedia. No obstante, los párrafos 13 a 41 serán aplicables a dichos estados.

Las reglas fijadas en esta Norma se aplicarán de la misma manera a todas las entidades, con independencia de que elaboren estados financieros consolidados o separados, como se definen en la NIC 27 Estados financieros consolidados y separados.

Esta Norma utiliza terminología propia de las entidades con ánimo de lucro, incluyendo aquellas pertenecientes al sector público. Las entidades que no persigan finalidad lucrativa ya pertenezcan al sector privado o público, o bien a cualquier tipo de administración pública, si desean aplicar esta Norma, podrían verse obligadas a modificar las descripciones utilizadas para ciertas partidas de los estados financieros, e incluso de cambiar las denominaciones de los estados financieros. (p. 01)

## CAPÍTULO III

### 3. Metodología

#### 3.1. Enfoque de la investigación

El proyecto de investigación presentado tiene un enfoque cuantitativo y cualitativo, en primer lugar, Muñoz (2015) indica que:

Una investigación es cuantitativa cuando se privilegia la información o los datos numéricos, por lo general datos estadísticos que son interpretados para dar noticia fundamentada del objeto, hecho o fenómeno investigado. La estadística se emplea en la medición tanto de fenómenos sociales como los de las ciencias naturales, como diversos tipos de encuestas de percepción o seguimiento de eventos sujetos a porcentajes de efectividad para dar comprobado algo. (p.97)

En segundo lugar, Vera (2015) señala que:

La investigación cualitativa es aquella donde se estudia la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos en una determinada situación o problema. La misma procura por lograr una descripción holística, esto, es, que intenta analizar exhaustivamente, con sumo detalle, un asunto o actividad en particular. (p. 01)

Bajo este contexto, la investigación se desarrolla con una metodología cuantitativa y cualitativa que se analiza bajo un diseño metodológico de tipo experimental y descriptivo. Cabe recalcar, que la indagación del trabajo se encuentra en base a parámetros o lineamientos de investigación de campo y documental, debido a que se pretende aplicar encuestas como instrumentos de recolección de información con el fin de obtener resultados como respaldo fidedigno y confiable que contribuyan a determinar la ejecución del proyecto investigativo.

#### 3.2. Modalidad básica de la investigación

##### 3.2.1. Investigación de campo

Para Baena (2014): “Las técnicas específicas de la investigación de campo, tienen como finalidad recoger y registrar ordenadamente los datos relativos al tema escogido como objeto de estudio. La observación y la interrogación son las principales técnicas que usaremos en la investigación” (p.12).

En el caso específico de la presente investigación, se hace mención al trabajo de campo que se lleva a cabo en las pequeñas y medianas empresas del Cantón Latacunga, Provincia de Cotopaxi, y para ello se realiza el levantamiento de información a través de una interacción social con los administradores de las empresas señaladas.

### **3.2.2. Investigación documental**

La investigación documental según Muñoz (2015): “es aquella que emplea predominantemente fuentes de información escrita o recogida y guardada por cualquier otro medio” (p. 98). Esta modalidad de investigación es la búsqueda de una respuesta específica a partir de la indagación en documentos. Se entiende por documentos a todo aquello donde ha dejado huella el hombre en su paso por el planeta.

Una clasificación documental son: libros; publicaciones periódicas: periódicos, revistas; impresos: folletos, carteles, volantes, trípticos, despleables; documentos de archivo; películas y videos: programas de televisión y radio; grabaciones de audio y video; mapas; cartas; estadísticas; sistemas de información computarizada: redes, internet, correo electrónico; y todo tipo de objetos (Baena G. , 2014).

De estas evidencias, en la investigación se utiliza un instrumento de recolección de datos e información conocida como técnica bibliográfica; para ello se tomará en cuenta los estados financieros de la base de datos de las pequeñas y medianas empresas del cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi, registradas en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, a través de los cuales se puede realizar un análisis financiero.

## **3.3. Nivel o tipo de investigación por la información disponible**

### **3.3.1. Investigación descriptiva**

En la investigación descriptiva según Muñoz (2015):

El investigador diseña un proceso para descubrir las características o propiedades de determinados grupos, individuos, o fenómenos; estas correlaciones le ayudan a determinar o describir comportamientos o atributos de las poblaciones, hechos o fenómenos investigados, sin dar una explicación causal de los mismos. (p.96)

Bajo este contexto el presente proyecto de investigación es de tipo descriptivo debido a que se busca conocer las características y propiedades de las PYMES reguladas por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi, para poder describir su comportamiento y desenvolvimiento en el entorno financiero.

### 3.4. Población

El concepto de población para Baena (2014): “es el estudio de la población total de un fenómeno dado: un país, una fábrica, una escuela o un partido político, etc.” (p.103). En esta investigación se establece como universo a pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi, sujetas al control de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, basada en la información entregada del ejercicio económico del 2017.

Igualmente el término de población para Arias (2006) es: “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas conclusiones de la investigación. Esta queda determinada por el problema y por los objetivos del estudio” (p.81).

La población sujeta de estudio son 206 pequeñas y medianas empresas PYMES de la provincia de Cotopaxi, de acuerdo a la base de datos proporcionada por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, (<https://appscvs.supercias.gob.ec/rankingCias>) actualizada hasta el 03 de septiembre de 2018.

**Tabla 6**  
*PYMES de la provincia de Cotopaxi*

| Ciudad            | N° empresas | %      |
|-------------------|-------------|--------|
| Aláquez           | 2           | 0,97%  |
| Belisario Quevedo | 3           | 1,46%  |
| El Corazón        | 3           | 1,46%  |
| Guaytacama        | 1           | 0,49%  |
| La Maná           | 10          | 4,85%  |
| Latacunga         | 138         | 66,99% |
| Moraspungo        | 2           | 0,97%  |
| Mulaló            | 3           | 1,46%  |
| Mulliquindil      | 1           | 0,49%  |
| Poaló             | 1           | 0,49%  |

CONTINÚA



|                        |            |             |
|------------------------|------------|-------------|
| Pujilí                 | 3          | 1,46%       |
| Salcedo                | 14         | 6,80%       |
| San Juan de Pastocalle | 4          | 1,94%       |
| Saquisilí              | 3          | 1,46%       |
| Sigchos                | 3          | 1,46%       |
| Tanicuchí              | 15         | 7,28%       |
| <b>TOTAL</b>           | <b>206</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

Para la determinación de la muestra se utilizarán aquellas pequeñas y medianas empresas que se encuentran ubicadas en la ciudad de Latacunga, siendo un total de 138 PYMES.

### 3.5. Muestra

En cuanto al cálculo de la muestra se tomarán las 138 pequeñas y medianas empresas ubicadas en la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi, de esta manera se procederá al cálculo mediante la siguiente fórmula.

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

Donde:

N = Total de la población

Z = 1,96 (seguridad del 95%)

p = probabilidad de éxito

q = probabilidad de fracaso

e = precisión o error máximo admisible

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 138}{0,05^2 * (138 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5} \quad (\text{Ecuación 2})$$

$$n = 101,72 \approx 102$$

Las 102 encuestas serán distribuidas en las diferentes pequeñas y medianas empresas del cantón Latacunga, de forma estratificada entre comerciales, industriales, agrícolas y de servicios reguladas por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Debido a los cuatro segmentos a analizar en las pequeñas y medianas empresas; comerciales, industriales, agrícolas y de servicios, se aplicó la muestra probabilística estratificada. “El muestreo estratificado es un diseño de muestreo probabilístico en el que dividimos a la población en subgrupos o estratos. La estratificación puede basarse en una amplia variedad de atributos o características de la población” (Torres, 2012, p. 01).

$$\sum fh = \frac{n}{N} = Ksh \quad (\text{Ecuación 3})$$

Donde  $n$  será igual al número de empresas comerciales, industriales, agrícolas y de servicios,  $N$  es la población, y de esta forma se calculan las submuestras, de la siguiente manera:

$$PYMES \text{ comerciales} = \frac{27}{138} = 19,57\% * 102 = 20$$

$$PYMES \text{ industriales} = \frac{15}{138} = 10,87\% * 102 = 11$$

$$PYMES \text{ agrícolas} = \frac{25}{138} = 18,12\% * 102 = 18$$

$$PYMES \text{ de servicios} = \frac{71}{138} = 51,45\% * 102 = 53$$

La muestra para las PYMES comerciales es de 20 empresas, 11 industriales, 18 agrícolas y 53 de servicios; para su selección se lo hace de forma aleatoria. Se contactó a las empresas con la información registrada en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, para poder acceder a la aplicación de las encuestas; sin embargo, no se tuvo la apertura deseada, ya que muchas de ellas manifestaron que no pueden brindar el tiempo requerido, a otras no les interesó el estudio, y algunas de ellas no contaban con el personal demandado. Por lo tanto, se realizó un muestreo por conveniencia con las pequeñas y medianas empresas que accedieron a colaborar con la investigación.

El muestreo por conveniencia “es aquel con el cual se seleccionan las unidades muestrales de acuerdo a la conveniencia o accesibilidad del investigador” (Tamayo, 2011, p. 13). De este modo, el muestreo por conveniencia escoge los elementos de la muestra que representen características similares respecto a su conjunto de datos, el tamaño mínimo de la muestra en estudios transaccionales descriptivos o correlacionales es de 30 casos que conformen los segmentos del universo (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). En la investigación se aplicó la encuesta a 40 empresas; 8 comerciales, 4 industriales, 7 agrícolas y 21 de servicios, con la fórmula antes detallada.

$$PYMES\ comerciales = 19,57\% * \frac{40}{100\%} = 8$$

$$PYMES\ industriales = 10,87\% * \frac{40}{100\%} = 4$$

$$PYMES\ agrícolas = 18,12\% * \frac{40}{100\%} = 7$$

$$PYMES\ de\ servicios = 51,45\% * \frac{40}{100\%} = 21$$

En el siguiente cuadro se listan las 40 PYMES objeto de estudio y las cuales fueron encuestadas, las mismas que brindaron la apertura para la aplicación del instrumento de investigación y las que presentan sus indicadores financieros hasta diciembre del 2017.

**Tabla 7**

*Lista de PYMES objeto de estudio de la ciudad de Latacunga*

| No. | Nombre de la Empresa                                    | Sector    |
|-----|---|-----------|
| 1   | Sait Samaniego Iturralde S.A                            | Comercial |
| 2   | Adssoftware Cía. Ltda.                                  | Comercial |
| 3   | Comercial Los Nevados Supergraf Cía. Ltda.              | Comercial |
| 4   | Miramont Comercializadora De Insumos Agrícolas Mci S.A. | Comercial |
| 5   | Comercializadora Mavac Gasstation S.A.                  | Comercial |
| 6   | Servicios Integrales De Glp Cía. Ltda.                  | Comercial |
| 7   | Saritesam Cía. Ltda.                                    | Comercial |
| 8   | Estación De Servicios Silva Uno Cía. Ltda.              | Comercial |

CONTINÚA



|    |  |            |
|----|--|------------|
| 9  | Construcciones Ulloa Cía. Ltda.                            | Industrial |
| 10 | La Finca Cía. Ltda.  | Industrial |
| 11 | Calzacuba Cía. Ltda.                                       | Industrial |
| 12 | Editorial La Gaceta S.A.                                   | Industrial |
| 13 | Florícola La Rosaleda S.A. Florosal                        | Agrícola   |
| 14 | Olya Farms S.A.  | Agrícola   |
| 15 | Fegacon Cía. Ltda.   | Agrícola   |
| 16 | Milrose S.A.   | Agrícola   |
| 17 | Rosemirovich Roses Cía. Ltda.                              | Agrícola   |
| 18 | Toproses Cía. Ltda.  | Agrícola   |
| 19 | Natural Flowers And Products Cía. Ltda. Naflowp            | Agrícola   |
| 20 | Compañía De Transporte De Turismo Cottullari S.A           | Servicios  |
| 21 | Imhotepcon Cía. Ltda.                                      | Servicios  |
| 22 | Karga Bohuil Cía. Ltda.                                    | Servicios  |
| 23 | Compañía De Transporte Pesado Divicargo S.A.               | Servicios  |
| 24 | Centro De Capacitación El Búho S.A.                        | Servicios  |
| 25 | Constructora Taipe & Taipe Cía. Ltda.                      | Servicios  |
| 26 | Compañía De Transporte Pesado Ligercal S.A.                | Servicios  |
| 27 | Transporte Palma Pacheco Cía. Ltda.                        | Servicios  |
| 28 | Compañía De Transporte Dialvserv Cía. Ltda.                | Servicios  |
| 29 | Compañía De Transporte Pesado Transfamaca S.A.             | Servicios  |
| 30 | Éduquer S.A.   | Servicios  |
| 31 | Escuela De Manejo Conrespop S.A.                           | Servicios  |
| 32 | Compañía De Transporte Pesado Cotinpa Cía. Ltda.           | Servicios  |
| 33 | Zamset Zambrano Seguridad Total Cía. Ltda.                 | Servicios  |
| 34 | Fad Prevention Cía. Ltda.                                  | Servicios  |
| 35 | Latuir S.A   | Servicios  |
| 36 | Transporte Pesado Centinela De Los Andes Ciatranspecea S.A | Servicios  |
| 37 | Viesstaq Construcciones S.A.                               | Servicios  |
| 38 | Compañía De Transporte Pesado Espín & Vaca C.A.            | Servicios  |
| 39 | Compañía De Transporte Pesado Vega Páez S.A.               | Servicios  |
| 40 | Compañía De Transporte Pesado Contruck S.A.                | Servicios  |

---

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

### **3.6. Fuentes y técnicas de recopilación de información y análisis de datos**

Una vez establecidas las bases teóricas, conceptuales, legales y el diseño de investigación apropiado, la siguiente etapa consiste en recolectar los datos pertinentes sobre los atributos, conceptos o variables de los objetos involucrados en la investigación. Recolectar datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que conduzcan a reunir datos con un propósito específico; por lo tanto, se procederá a describir las fuentes y técnicas de recopilación de información y análisis de datos que se planifica aplicar en la presente investigación.

#### **3.6.1. Fuentes de información**

Existen varias fuentes de información que se aplican a los distintos tipos de proyectos de investigación, de acuerdo a las necesidades de quienes participen dentro de la indagación, pero es importante mencionar que “una fuente de información es todo aquello que nos proporciona datos para reconstruir hechos y las bases del conocimiento, son un instrumento para el conocimiento, la búsqueda y el acceso a la información” (Maranto & González, 2015, p. 02).

En este contexto de ideas, se pueden utilizar varias fuentes de información según el nivel de búsqueda, estas fuentes contienen recursos ya sea formales, informales, escritos u orales. Por ello, a continuación se detallan las principales fuentes de investigación que se usan a lo largo del presente proyecto.

#### ***Fuentes primarias***

Al hablar de las fuentes primarias, Castillo (2002) señala que:

Las fuentes primarias contienen información nueva u original. Son la información resultante de forma inmediata de la investigación a la práctica profesional. Son fuentes primarias: patentes, normas, tesis, actas de congresos, proyectos de investigación, publicaciones oficiales, publicaciones periódicas, monografías. No todos los autores consideran los libros como fuente primaria, el problema se deriva de establecer si la información es nueva y original. (p. 02)

Además, se dice que las fuentes de información primaria “contienen información directa antes de ser interpretada o evaluada por otra persona” (Maranto & González, 2015, p. 02). La información de estas fuentes es elaborada por primera vez, siendo el resultado de ideas, conceptos, teorías y resultados de investigaciones directas.

Como fuentes primarias de la presente investigación se utilizan libros, artículos científicos, los cuales son el tipo más importante de información primaria, se han considerado tesis, publicaciones oficiales y trabajos de soporte para poder plantear posteriores instrumentos investigativos, aquellos que son los cuestionarios y como técnica de aplicación encuestas. Por otro lado, la aplicación de cuestionarios llevará a las investigadoras a obtener información primaria, así como los estados financieros, ya que se informará resultados de investigaciones directamente en las pequeñas y medianas empresas del cantón Latacunga.

### ***Fuentes secundarias***

Por otro lado, Cabrera (2012) afirma que:

Las fuentes secundarias son el resultado de las operaciones que componen el análisis documental (descripción bibliográfica, catalogación, indización, y a veces, resumen). Es decir, alguien ha trabajado sobre el contenido de las mismas. Permiten el conocimiento de documentos primarios, a partir de diversos puntos de acceso (autor, título, materia). Son documentos secundarios los catálogos de bibliotecas, bibliografías comerciales, índices de publicaciones periódicas, índices de citas, boletines de sumarios, etc. (p. 04)

Este tipo de fuentes son las que ya han procesado información de una fuente primaria, puede ser a través de una interpretación, un análisis, o una manera de reorganizar la información ya existente de fuentes primarias (Maranto & González, 2015). Con dichas fuentes, se puede acceder a las fuentes primarias de una manera más comprensible, claros ejemplos son las enciclopedias, bases de datos en línea, censos, diccionarios, entre otros. Es decir, cualquier información que ha sido interpretada cuando previamente ya ha sido analizada e investigado, algunos autores consideran aquí los libros cuando son basados a investigaciones anteriores.

De este modo, como fuentes secundarias en el proyecto de investigación se han considerado libros que son interpretados, proyectos de investigados basados en anteriores, también como respaldo público las y diccionarios financieros; así como las revistas científicas, papers y la información de sitios web que servirán de base legítima de consulta y referencia para el presente trabajo de investigación, siempre y cuando los datos sean objetivos, reales y fidedignos para sustentar la indagación.

### **3.6.2. Técnicas de recolección de datos**

Ahora bien, en el proyecto también se aplicarán técnicas para la recopilación de datos, para este efecto se puede citar a Rojas (2011), quien menciona que:

La técnica de investigación científica es un procedimiento típico, validado por la práctica, orientado generalmente —aunque no exclusivamente— a obtener y transformar información útil para la solución de problemas de conocimiento en las disciplinas científicas. Toda técnica prevé el uso de un instrumento de aplicación; así, el instrumento de la técnica de Encuesta es el cuestionario; de la técnica de Entrevista es la Guía de tópicos de entrevista. (p. 278)

A través del uso de la técnica de investigación se podrá hallar la información necesaria para analizarla y obtener resultados propios de la investigación. Una vez que se ha planteado el problema y las variables a investigar en el proyecto, se ha podido determinar que la técnica para la investigación es la encuesta sobre el tipo de cultura organizacional, variable independiente y se realizará el cálculo de indicadores financieros para obtener los datos de la variable dependiente, el desempeño financiero.

#### ***Encuesta***

Para la recolección de datos primarios en esta investigación se utilizará a la encuesta; respecto a esta técnica de investigación que se utiliza para la recolección de información; Hernández & García (2012) mencionan que:

La encuesta es una técnica de la investigación de mercados que consiste en obtener información de las personas encuestadas mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa para la obtención de información específica. Es el método de recogida de información que consiste en interrogar a los miembros de una muestra, sobre la base de un cuestionario perfectamente estructurado. (p. 03)

Ciertamente, con el propósito de obtener evidencia e información que ayude a conseguir los resultados y comprobar la hipótesis planteada en esta investigación se procederá a realizar encuestas a los miembros a las partes implicadas a las pequeñas y medianas empresas reguladas por la Superintendencia de Compañías en el cantón Latacunga, esto se lo hará a través de un instrumento denominado cuestionario.

### ***Cuestionario***

Por lo mencionado anteriormente, el instrumento para la investigación es el cuestionario, entonces García (2014) afirma que:

Consiste en un conjunto de preguntas, normalmente de varios tipos, preparado sistemática y cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación o evaluación, y que puede ser aplicado en formas variadas, entre las que destacan su administración a grupos o su envío por correo. Es un instrumento muy útil para la recogida de datos, especialmente de aquellos difícilmente accesibles por la distancia o dispersión de los sujetos. (p. 02)

Razón por la cual, en la presente investigación se utilizó el cuestionario de OCAI de Cameron y Quinn (ver Anexo 7) conformado por seis preguntas, con cuatro literales que describen los rasgos y principales características de cada tipo de cultura; clan, adhocrática, jerárquica y de mercado. En este sentido, Salazar (2008) afirma que:

El cuestionario, consta de seis preguntas tipo, con cuatro alternativas de respuesta cada una catalogadas con las letras A, B, C y D. Cada letra está relacionada a uno de los cuatro tipos de cultura dominante descritas anteriormente. Para asignar las puntuaciones a cada opción de respuesta se dividen 100 puntos entre ellas, otorgándole el mayor puntaje a aquella alternativa que es más similar a la organización o la unidad departamental que es objeto de análisis. Para calcular los resultados, se suman todas las puntuaciones de una opción de respuesta, por ejemplo, todas las puntuaciones otorgadas a la letra A y se dividen entre 6 y así con las demás letras (B, C y D) para obtener los promedios por cada letra. (p. 41)

Ahora bien, este cuestionario se utilizó en las 40 PYMES objeto de estudio, dentro de cada una de ellas, se aplicó a dos, tres y cuatro personas dependiendo la disponibilidad de tiempo y el acceso que se tuvo en las empresas. Las personas que participaron fueron de diversas áreas dentro de las entidades, tales como gerentes, administradores, contadores, financieros, secretarías, operadores, entre otros; de modo que se pudo verificar el tipo de cultura organizacional.

### 3.7. Método estadístico

#### 3.7.1. Análisis factorial

Continuando con la metodología para comprobar la hipótesis, primero se efectúa el análisis factorial, para lo cual De la Fuente (2011) menciona que:

El análisis factorial es una técnica de reducción de datos que sirve para encontrar grupos homogéneos de variables a partir de un conjunto numeroso de variables. Los grupos homogéneos se forman con las variables que correlacionan mucho entre sí y procurando, inicialmente, que unos grupos sean independientes de otros. El análisis factorial es, por tanto, una técnica de reducción de la dimensionalidad de los datos. Su propósito último consiste en buscar el número mínimo de dimensiones capaces de explicar el máximo de información contenida en los datos. (p. 01)

Por lo dicho anteriormente, a través del análisis factorial se pueden reducir las variables, a través de los análisis de las varianzas de cada una de ellas, básicamente se enfoca en la representación de las relaciones existentes entre un conjunto de variables. “Plantea que estas relaciones pueden explicarse a partir de una serie de variables no observables (latentes) denominadas factores, siendo el número de factores substancialmente menor que el de variables” (Ferrando & Anguiano, 2010, p. 19). De modo que el análisis factorial, explica relaciones de interdependencia entre los datos proporcionados por cada variable.

Lucena & Carrascosa (2013) afirman que:

La reducción o agrupación de variables en factores o componentes principales se caracteriza por aglutinar bajo cada factor o componente variables que estén muy correlacionadas entre ellas y por garantizar que variables agrupadas en distintos factores o componentes estén poco correlacionadas. (p. 03)

Ahora bien, para que se pueda justificar el uso del análisis factorial se debe probar la existencia de correlación entre las variables, mediante los siguientes pasos:

##### *1. El determinante de la matriz de correlaciones*

Un determinante muy bajo indicará altas intercorrelaciones entre las variables, pero no debe ser cero (matriz no singular), pues esto indicaría que algunas de las variables son linealmente dependientes y no se podrían realizar ciertos cálculos necesarios en el Análisis Factorial. (Urrutia & Palomino, 2010, p. 258)

## 2. *Test de Esfericidad de Bartlett*

Se utiliza para probar la hipótesis nula que afirma que las variables no están correlacionadas en la población. Es decir, comprueba si la matriz de correlaciones es una matriz de identidad. Se puede dar como válidos aquellos resultados que nos presenten un valores elevado del test y cuya fiabilidad sea menor a 0,05. En este caso se rechaza la hipótesis nula y se continúa con el análisis (Montoya, 2007, p. 283)

## 3. *Índice Kaiser-Meyer-Olkin*

“Mide la adecuación de la muestra. Indica qué tan apropiado es aplicar el análisis factorial. Los valores entre 0,50 y 1 indican que es apropiado aplicarlo” (Montoya, 2007, p. 283).

## 4. *Aplicación de rotación Varimax*

Se elige también el tipo de rotación de los factores, los mismos que buscan la aproximación de la solución factorial al principio de estructura simple, esta señala que los factores deben tener en sus conjuntos de variables pesos altos y otros cercanos a 0. Las rotaciones pueden ser ortogonal u oblicua; la rotación ortogonal se aplica cuando se presume que los factores no están correlacionados entre sí y la rotación oblicua cuando los factores están fuertemente correlacionados (Frías & Pascual, 2012).

## 5. *Gráfico de Sedimentación*

Permite determinar el número de factores que se retiene, esto se lo hace de una forma arbitraria y queda a juicio del investigador, un criterio en este punto es realizar la retención de los factores con un valor superior a 1 (Carmona, 2014).

### **3.7.2. Correlación de Pearson**

Para comprobar la hipótesis planteada y determinar la relación existente entre las dos variables de estudio, se aplicará una prueba de hipótesis a partir de la hipótesis nula y alternativa, en este contexto se puede determinar que:

La hipótesis nula ( $H_0$ ) es la que se somete a prueba y sobre ella se hace la decisión. Para los propósitos de la prueba se asume como verdadera y se rechaza o no se rechaza como resultado del proceso de análisis. En la vida cotidiana, la pregunta o razón por la cual se hace la prueba de hipótesis está más relacionada con la hipótesis alternativa ( $H_1$ ) que con la nula. (Fallas, 2012, p. 02)

Asimismo, es necesario hablar acerca del método estadístico de correlación que se utilizará, este se trata de la Correlación de Pearson, entonces Martínez (2002) menciona que:

El coeficiente de correlación de Pearson es un índice que mide el grado de covariación entre distintas variables relacionadas linealmente, si es cercana a 1 existe una correlación lineal, cuando es cero se dice que es una correlación nula pero no es la ausencia de relación, solo que para esos casos el modelo lineal no se ajusta al comportamientos de las variables. (p. 15)

El coeficiente de correlación se utiliza para analizar variables cuantitativas, para determinar la correlación existente entre las dos, es un coeficiente de fácil ejecución y de fácil interpretación también, pero para realizar su comprobación, se debe utilizar un programa estadístico denominado SPSS, en el cual se ingresarán los valores obtenidos de las encuestas y del cálculo de indicadores financieros de todas las empresas objeto de estudio, de tal forma que exista confiabilidad y credibilidad en la obtención de resultados porque se lo hace en un software estadístico.

### **3.7.3. Procesamiento de la información**

En la investigación se maneja el programa estadístico SPSS, sobre el cual se puede aclarar lo siguiente:

SPSS es un formato que ofrece IBM para un análisis completo. Es el acrónimo de Producto de Estadística y Solución de Servicio. La base del software estadístico SPSS incluye estadísticas descriptivas como la tabulación y frecuencias de cruce, estadísticas de dos variables, además pruebas T, ANOVA y de correlación. Con SPSS es posible realizar recopilación de datos, crear estadísticas, análisis de decisiones de gestión y mucho más. (QuestionPro, 2018, p. 01)

De esta forma, con el uso del programa estadístico SPSS se realiza el análisis factorial para reducir las variables del desempeño financieros, como se ha explicado en instancias anteriores. Una vez que se obtengan los factores de desempeño y los puntajes y resultados de la cultura organizacional provenientes de las encuestas aplicadas, se efectúa el coeficiente de correlación de Pearson para determinar la relación entre las variables de estudio. Este análisis factorial se lo hace porque cada tipo de cultura organizacional no representa que una sea mejor que la otra, sino que es un enfoque diferente de cultura y cada uno tiene sus particularidades con ventajas y desventajas.

## CAPÍTULO IV

### 4. Resultados de la investigación

#### 4.1. Tabulación de los resultados

Para realizar el diagnóstico de la cultura organizacional dominante de las PYMES del cantón Latacunga, se aplicó la encuesta personalmente en las diferentes áreas de las empresas seleccionadas. El instrumento de recolección de datos que se manejó es el cuestionario de OCAI (Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional) de Cameron y Quinn, el cual previamente ha sido avalado por organismos competentes y utilizado en numerosos estudios de investigación; además, ha sido revisado y validado por docentes de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE – L. Con las encuestas completas se tabuló los resultados utilizando hojas de cálculo en Excel; se sumó horizontalmente todas las puntuaciones y se promedió los resultados de cada tipo de cultura, verticalmente se sumaron los promedios obtenidos de cada cultura y se divide para el número de encuestas realizadas, como resultado se obtiene el puntaje de cada cultura, donde el puntaje más alto corresponde a la cultura dominante cada empresa encuestada. (Ver Anexo 8).

**Tabla 8**

*Número de encuestas aplicadas*

| No. | Nombre de la Empresa                                    | Nº Encuestas |
|-----|---|--------------|
| 1   | Sait Samaniego Iturralde S.A                            | 4            |
| 2   | Adsoftware Cía. Ltda.                                   | 3            |
| 3   | Comercial Los Nevados Supergraf Cía. Ltda.              | 3            |
| 4   | Miramont Comercializadora De Insumos Agrícolas Mci S.A. | 3            |
| 5   | Comercializadora Mavac Gasstation S.A.                  | 3            |
| 6   | Servicios Integrales De Glp Cía. Ltda.                  | 3            |
| 7   | Saritesam Cía. Ltda.                                    | 3            |
| 8   | Estación De Servicios Silva Uno Cía. Ltda.              | 3            |
| 9   | Construcciones Ulloa Cía. Ltda.                         | 3            |
| 10  | La Finca Cía. Ltda.                                     | 3            |
| 11  | Calzacuba Cía. Ltda.                                    | 3            |
| 12  | Editorial La Gaceta S.A.                                | 3            |
| 13  | Florícola La Rosaleda S.A. Florosal                     | 2            |

**CONTINÚA**



|       |  |     |
|-------|--|-----|
| 14    | Olya Farms S.A.  | 2   |
| 15    | Fegacon Cía. Ltda.   | 2   |
| 16    | Milrose S.A.   | 2   |
| 17    | Rosemirovich Roses Cía. Ltda.                              | 2   |
| 18    | Toproses Cía. Ltda.  | 2   |
| 19    | Natural Flowers And Products Cía. Ltda. Naflowp            | 3   |
| 20    | Compañía De Transporte De Turismo Cottullari S.A           | 3   |
| 21    | Imhotecon Cía. Ltda.                                       | 3   |
| 22    | Karga Bohuil Cía. Ltda.                                    | 3   |
| 23    | Compañía De Transporte Pesado Divicargo S.A.               | 3   |
| 24    | Centro De Capacitación El Búho S.A.                        | 3   |
| 25    | Constructora Taipe & Taipe Cía. Ltda.                      | 2   |
| 26    | Compañía De Transporte Pesado Ligercal S.A.                | 2   |
| 27    | Transporte Palma Pacheco Cía. Ltda.                        | 3   |
| 28    | Compañía De Transporte Dialvserv Cía. Ltda.                | 3   |
| 29    | Compañía De Transporte Pesado Transfamaca S.A.             | 2   |
| 30    | Éduquer S.A.   | 3   |
| 31    | Escuela De Manejo Conrespop S.A.                           | 3   |
| 32    | Compañía De Transporte Pesado Cotinpa Cía. Ltda.           | 3   |
| 33    | Zamset Zambrano Seguridad Total Cía. Ltda.                 | 3   |
| 34    | Fad Prevention Cía. Ltda.                                  | 3   |
| 35    | Latuir S.A   | 3   |
| 36    | Transporte Pesado Centinela De Los Andes Ciatranspecea S.A | 2   |
| 37    | Viesstaq Construcciones S.A.                               | 3   |
| 38    | Compañía De Transporte Pesado Espín & Vaca C.A.            | 2   |
| 39    | Compañía De Transporte Pesado Vega Páez S.A.               | 2   |
| 40    | Compañía De Transporte Pesado Contruck S.A.                | 2   |
| TOTAL |  | 108 |

El número total de encuestas aplicadas fue de 108, de acuerdo a la Tabla 8, la cantidad de encuestas varía entre las empresas debido a la accesibilidad brindada en cada una de ellas y el número de áreas que la conforman. En promedio se realizaron 3 encuestas en cada PYME, que fueron aplicadas a un trabajador de cada nivel jerárquico de las empresas, tales como: gerentes generales, gerentes administrativos, jefes departamentales, operadores, contadores y secretarías.

**Tabla 9**  
*Tipo de cultura de las PYMES comerciales de Latacunga*

| No    | Nombre de la Empresa                                    | Clan  | Adhocrática | Mercado | Jerárquica |
|-------|---|-------|-------------|---------|------------|
| 1     | Sait Samaniego Iturralde S.A                            | 21,88 | 19,58       | 33,96   | 24,58      |
| 2     | Adssoftware Cía. Ltda.                                  | 16,11 | 26,67       | 35,56   | 21,67      |
| 3     | Comercial Los Nevados Supergraf Cía. Ltda.              | 22,56 | 22,97       | 31,40   | 23,07      |
| 4     | Miramont Comercializadora De Insumos Agrícolas Mci S.A. | 25,56 | 23,06       | 28,61   | 22,78      |
| 5     | Comercializadora Mavac Gasstation S.A.                  | 22,64 | 9,10        | 8,40    | 59,86      |
| 6     | Servicios Integrales De Glp Cía. Ltda.                  | 37,22 | 14,17       | 14,72   | 33,89      |
| 7     | Saritesam Cía. Ltda.                                    | 17,01 | 12,29       | 56,60   | 14,10      |
| 8     | Estación De Servicios Silva Uno Cía. Ltda.              | 25,56 | 13,33       | 21,11   | 40,00      |
| TOTAL |   | 23,57 | 17,65       | 28,79   | 29,99      |

De acuerdo a la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, las empresas estudiadas según su actividad económica pertenecen a la Rama G, denominada “Comercio al por mayor y al por menor y reparación de vehículos automotores y motocicletas”. En la Tabla 9 se puede observar, que gracias a los resultados obtenidos en el estudio de las PYMES del sector comercial del cantón Latacunga, la cultura organizacional dominante es la Jerárquica con un porcentaje de 29,99%. Estas empresas se caracterizan por ser asombrosamente estructuradas y formalizadas en cuanto a funciones, responsabilidades, procesos, procedimientos, tareas y actividades, y su visión está enfocada en la estabilidad.

**Tabla 10**  
*Tipo de cultura de las PYMES industriales de Latacunga*

| No    | Nombre de la Empresa            | Clan  | Adhocrática | Mercado | Jerárquica |
|-------|---------------------------------|-------|-------------|---------|------------|
| 1     | Construcciones Ulloa Cía. Ltda. | 30,00 | 20,56       | 29,44   | 20,00      |
| 2     | La Finca Cía. Ltda.             | 21,94 | 14,17       | 42,78   | 21,11      |
| 3     | Calzacuba Cía. Ltda.            | 54,17 | 12,50       | 19,72   | 13,61      |
| 4     | Editorial La Gaceta S.A.        | 5,00  | 12,22       | 60,56   | 22,22      |
| TOTAL |                                 | 27,78 | 14,86       | 38,13   | 19,24      |

Asimismo según la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, las empresas estudiadas según su actividad económica pertenecen a la Rama C, denominada “Industrias Manufactureras”. En la Tabla 10, se encuentran los resultados obtenidos en el estudio de las PYMES del sector industrial del cantón Latacunga, donde se determinó que la cultura organizacional dominante es la de Mercado con un porcentaje de 38,13%. Se caracterizan por trabajar a través del posicionamiento en el mercado, es decir, se enfocan principalmente en la competitividad.

**Tabla 11**  
*Tipo de cultura de las PYMES agrícolas de Latacunga*

| No    | Nombre de la Empresa                               | Clan  | Adhocrática | Mercado | Jerárquica |
|-------|--|-------|-------------|---------|------------|
| 1     | Florícola La Rosaleda S.A. Florosal                | 77,50 | 11,67       | 7,50    | 3,33       |
| 2     | Olya Farms S.A.                                    | 17,08 | 12,08       | 17,08   | 53,75      |
| 3     | Fegacon Cía. Ltda.                                 | 84,58 | 3,33        | 11,67   | 0,42       |
| 4     | Milrose S.A.                                       | 72,92 | 13,33       | 11,25   | 2,50       |
| 5     | Rosemirovich Roses Cía. Ltda.                      | 72,50 | 16,67       | 5,00    | 5,83       |
| 6     | Toproses Cía. Ltda.                                | 10,42 | 14,17       | 10,00   | 65,42      |
| 7     | Natural Flowers And Products Cía. Ltda.<br>Naflowp | 20,83 | 18,75       | 25,00   | 35,42      |
| TOTAL |  | 50,83 | 12,86       | 12,50   | 23,81      |

Las PYMES agrícolas según la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, pertenecen a la Rama A, denominada “Agricultura, Ganadería, Silvicultura Y Pesca”. En base a la Tabla 11, que contiene los resultados obtenidos del el estudio de las PYMES del sector, se determinó que la cultura organizacional dominante es la Clan con un porcentaje de 50,83%. Estas empresas se caracterizan por considerarse una gran familia, donde sus miembros comparten intereses comunes, se enfocan en el desarrollo humano, el trabajo en equipo, interés por los trabajadores y la participación con compromiso.

**Tabla 12**  
*Tipo de cultura de las PYMES de servicios de Latacunga*

| No | Nombre de la Empresa  | Clan  | Adhocrática | Mercado | Jerárquica |
|----|---|-------|-------------|---------|------------|
| 1  | Compañía De Transporte De Turismo<br>Cottullari S.A           | 41,94 | 13,61       | 9,72    | 34,72      |
| 2  | Imhotepcon Cía. Ltda.   | 26,11 | 26,67       | 29,72   | 17,50      |
| 3  | Karga Bohuil Cía. Ltda  | 11,11 | 20,83       | 9,72    | 58,33      |
| 4  | Compañía De Transporte Pesado<br>Divicargo S.A.               | 30,00 | 27,22       | 23,89   | 18,89      |
| 5  | Centro De Capacitación El Búho S.A.                           | 77,50 | 4,44        | 8,89    | 9,17       |
| 6  | Constructora Taipe & Taipe Cía. Ltda.                         | 31,94 | 29,54       | 29,63   | 8,89       |
| 7  | Compañía De Transporte Pesado<br>Ligercal S.A.                | 53,98 | 20,96       | 16,54   | 8,52       |
| 8  | Transporte Palma Pacheco Cía. Ltda.                           | 33,33 | 18,33       | 18,89   | 29,44      |
| 9  | Compañía De Transporte Dialvserv Cía.<br>Ltda.                | 33,06 | 15,00       | 22,78   | 29,17      |
| 10 | Compañía De Transporte Pesado<br>Transfamaca S.A.             | 31,02 | 17,22       | 15,37   | 36,39      |
| 11 | Éduquer S.A.  | 22,78 | 24,72       | 40,28   | 12,22      |
| 12 | Escuela De Manejo Conrespop S.A.                              | 36,39 | 20,56       | 18,89   | 24,17      |
| 13 | Compañía De Transporte Pesado<br>Cotinpa Cía. Ltda            | 9,44  | 7,78        | 11,67   | 71,11      |
| 14 | Zamset Zambrano Seguridad Total Cía.<br>Ltda                  | 11,67 | 11,94       | 9,44    | 66,94      |
| 15 | Fad Prevention Cía. Ltda.                                     | 19,44 | 25,83       | 33,06   | 21,67      |
| 16 | Latuir S.A  | 34,44 | 14,44       | 23,33   | 27,78      |
| 17 | Transporte Pesado Centinela De Los<br>Andes Ciatranspecea S.A | 28,70 | 22,04       | 26,11   | 23,15      |
| 18 | Viesstaq Construcciones S.A.                                  | 40,83 | 14,72       | 21,39   | 23,06      |
| 19 | Compañía De Transporte Pesado Espín<br>& Vaca C.A.            | 17,50 | 8,80        | 15,46   | 58,24      |

**CONTINÚA**



|              |  |       |       |       |       |
|--------------|--|-------|-------|-------|-------|
| 20           | Compañía De Transporte Pesado Vega Páez S.A. | 11,67 | 8,49  | 52,65 | 27,19 |
| 21           | Compañía De Transporte Pesado Contruck S.A.  | 9,44  | 10,05 | 23,66 | 56,84 |
| <b>TOTAL</b> |  | 29,16 | 17,30 | 21,96 | 31,59 |

Igualmente de acuerdo a la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, las empresas de servicios según su actividad económica pertenecen a las Ramas F, H, M, N, P denominadas “Construcción; Transporte y Almacenamiento; Actividades Profesionales, Científicas y Técnicas; Actividades de Servicios Administrativos y de Apoyo; y Enseñanza”, respectivamente. Del mismo modo los resultados obtenidos en la Tabla 12 del estudio de las PYMES del sector de servicios, se determinó que la cultura organizacional dominante es la Jerárquica con un porcentaje de 31,59%. Se caracterizan por brindar seguridad y estabilidad a sus trabajadores, así como normalizar todos los procedimientos, procesos, reglas y políticas de sus empresas.

**Tabla 13**  
*Cultura organizacional dominante*

| Sector       | Clan         | Adhocrática | Mercado | Jerárquica |
|--------------|--------------|-------------|---------|------------|
| Comercial    | 23,57        | 17,65       | 28,79   | 29,99      |
| Industrial   | 27,78        | 14,86       | 38,13   | 19,24      |
| Agrícola     | 50,83        | 12,86       | 12,50   | 23,81      |
| Servicios    | 29,16        | 17,30       | 21,96   | 31,59      |
| <b>TOTAL</b> | <b>32,83</b> | 15,66       | 25,34   | 26,16      |

Según la Tabla 13, la cultura organizacional que tiene más relevancia dentro de las PYMES del cantón Latacunga es la Cultura Clan, debido que representa el 32,83% del total de los sectores investigados, mientras que la Cultura Adhocrática representa el 15,66%, la Cultura de Mercado representa el 25,34%, y la Jerárquica el 26,16%.

Esto indica que la mayoría de las empresas son flexibles y el comportamiento de los empleados se ve reflejado en el compromiso que tienen con sus compañías, la cultura clan también se caracteriza por compartir mucho con todos sus miembros y considerarse una familia, asimismo el estilo de liderazgo se enfoca principalmente en el trabajo en equipo y su éxito se basa en el bienestar de todos los miembros de las empresas.

**Tabla 14**  
*Tipos de cultura por empresas*

| No. | Nombre de la Empresa                                       | Puntaje | Tipo de Cultura |
|-----|--|---------|-----------------|
| 1   | Sait Samaniego Iturralde S.A                               | 33,96   | Mercado         |
| 2   | Adssoftware Cía. Ltda.                                     | 35,56   | Mercado         |
| 3   | Comercial Los Nevados Supergraf Cía. Ltda.                 | 31,40   | Mercado         |
| 4   | Miramont Comercializadora De Insumos Agrícolas<br>Mci S.A. | 28,61   | Mercado         |
| 5   | Comercializadora Mavac Gasstation S.A.                     | 59,86   | Jerárquica      |
| 6   | Servicios Integrales De Glp Cía. Ltda.                     | 37,22   | Clan            |
| 7   | Saritesam Cía. Ltda.                                       | 56,60   | Mercado         |
| 8   | Estación De Servicios Silva Uno Cía. Ltda.                 | 40,00   | Jerárquica      |
| 9   | Construcciones Ulloa Cía. Ltda.                            | 30,00   | Clan            |
| 10  | La Finca Cía. Ltda.  | 42,78   | Mercado         |
| 11  | Calzacuba Cía. Ltda.                                       | 54,17   | Clan            |
| 12  | Editorial La Gaceta S.A.                                   | 60,56   | Mercado         |
| 13  | Florícola La Rosaleda S.A. Florosal                        | 77,50   | Clan            |
| 14  | Olya Farms S.A.  | 53,75   | Jerárquica      |
| 15  | Fegacon Cía. Ltda.   | 84,58   | Clan            |
| 16  | Milrose S.A.   | 72,92   | Clan            |
| 17  | Rosemirovich Roses Cía. Ltda.                              | 72,50   | Clan            |
| 18  | Toproses Cía. Ltda.  | 65,42   | Jerárquica      |
| 19  | Natural Flowers And Products Cía. Ltda. Naflowp            | 35,42   | Jerárquica      |
| 20  | Compañía De Transporte De Turismo Cottullari S.A           | 41,94   | Clan            |
| 21  | Imhotepcon Cía. Ltda.                                      | 29,72   | Mercado         |
| 22  | Karga Bohuil Cía. Ltda                                     | 58,33   | Jerárquica      |
| 23  | Compañía De Transporte Pesado Divicargo S.A.               | 30,00   | Clan            |

**CONTINÚA**



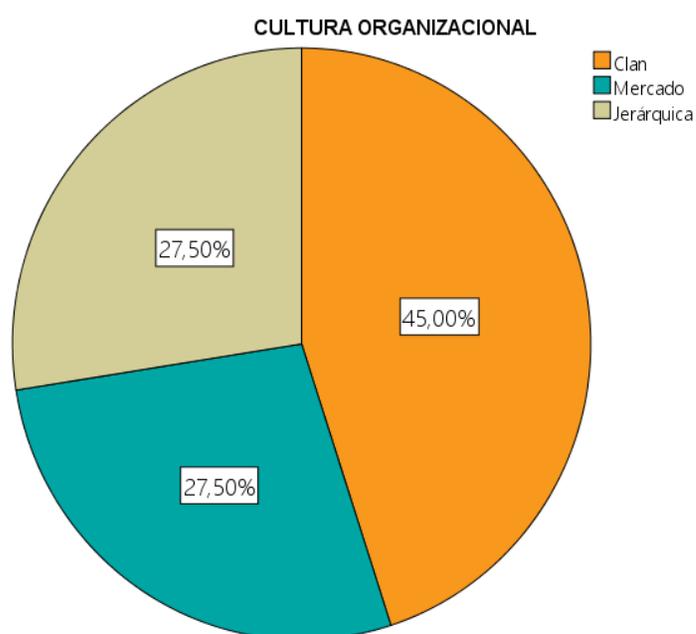
|    |   |       |            |
|----|---|-------|------------|
| 24 | Centro De Capacitación El Búho S.A.                           | 77,50 | Clan       |
| 25 | Constructora Taipe & Taipe Cía. Ltda.                         | 31,94 | Clan       |
| 26 | Compañía De Transporte Pesado Ligercal S.A.                   | 53,98 | Clan       |
| 27 | Transporte Palma Pacheco Cía. Ltda.                           | 33,33 | Clan       |
| 28 | Compañía De Transporte Dialserv Cía. Ltda.                    | 33,06 | Clan       |
| 29 | Compañía De Transporte Pesado Transfamaca S.A.                | 36,39 | Jerárquica |
| 30 | Éduquer S.A.  | 40,28 | Mercado    |
| 31 | Escuela De Manejo Conrespop S.A.                              | 36,39 | Clan       |
| 32 | Compañía De Transporte Pesado Cotinpa Cía. Ltda.              | 71,11 | Jerárquica |
| 33 | Zamset Zambrano Seguridad Total Cía. Ltda.                    | 66,94 | Jerárquica |
| 34 | Fad Prevention Cía. Ltda.                                     | 33,06 | Mercado    |
| 35 | Latuir S.A  | 34,44 | Clan       |
| 36 | Transporte Pesado Centinela De Los Andes<br>Ciatranspecea S.A | 28,70 | Clan       |
| 37 | Viesstaq Construcciones S.A.                                  | 40,83 | Clan       |
| 38 | Compañía De Transporte Pesado Espín & Vaca C.A.               | 58,24 | Jerárquica |
| 39 | Compañía De Transporte Pesado Vega Páez S.A.                  | 52,65 | Mercado    |
| 40 | Compañía De Transporte Pesado Contruck S.A.                   | 56,84 | Jerárquica |

#### 4.2. Análisis de los resultados de la cultura organizacional

Una vez que se tabularon los resultados de las encuestas en Excel, se ingresaron los datos al software estadístico SPSS, donde se pudo obtener el tipo de cultura organizacional que predomina a nivel general en las PYMES objeto de estudio de la ciudad de Latacunga; a continuación se indica una tabla estadística con las frecuencias de cada tipo de cultura organizacional junto con su respectivo gráfico para su visualización.

**Tabla 15***Tipos de cultura organizacional en las PYMES de Latacunga*

|        |            | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Clan       | 18         | 45,0       | 45,0              | 45,0                 |
|        | Mercado    | 11         | 27,5       | 27,5              | 72,5                 |
|        | Jerárquica | 11         | 27,5       | 27,5              | 100,0                |
|        | Total      | 40         | 100,0      | 100,0             |                      |

**Figura 3.** Cultura predominante en las PYMES

De manera global, en la Tabla 15 y en la Figura 3, se observa que de las 40 PYMES objeto de estudio, el 45%; es decir 18 empresas tienen una cultura organizacional clan, las mismas que se caracterizan por mantener un ambiente familiar, donde los miembros comparten sus creencias y valores, se busca el trabajo en equipo, la participación de cada uno de ellos y también se evidencia el compromiso de los colaboradores; por otro lado, el líder es protector y con una actitud de colaboración con todo el grupo, por ello se fomenta el desarrollo humano. Esto concuerda con los análisis anteriores, donde los resultados de las encuestas de todas las PYMES presentan un 31,69% de afinidad con la cultura clan.

Por otra parte, el 27,50%, 11 PYMES, pertenecen a la cultura de mercado, son aquellas que están orientadas a la consecución de resultados, se promueve la competitividad y que cada uno de sus miembros adopten esa postura, enfocándose a obtener resultados en tiempo y forma, los líderes de estas empresas son fuertes competidores y exigentes también, buscando posicionarse y controlar el mercado para obtener competitividad y productividad.

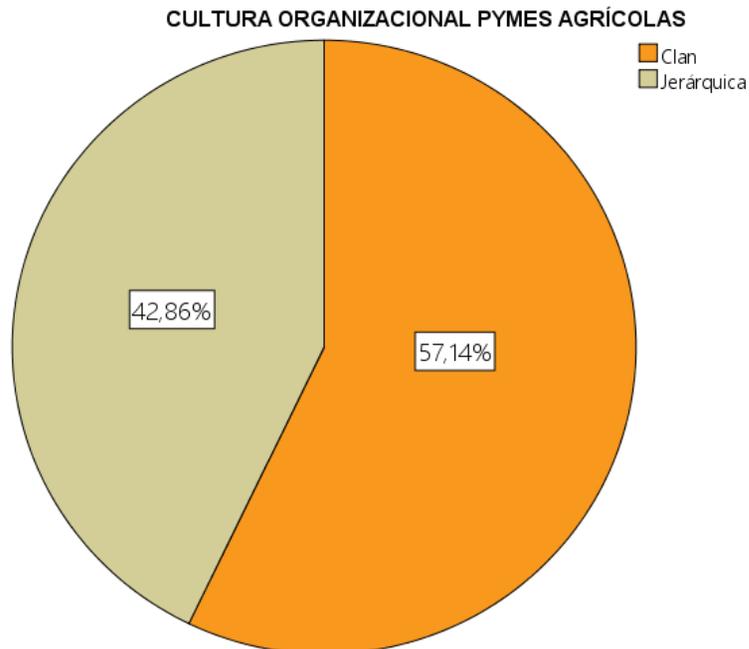
En cuanto al 27,50% restante, las 11 PYMES, se caracterizan por tener una cultura jerárquica. De modo, que estas empresas se encuentran normalizadas con sus funciones, procesos, procedimientos, responsabilidades y actividades, enfatizando en tener un carácter burocrático; los líderes orientan sus esfuerzos a coordinar, organizar y a mantener las organizaciones unidas, se busca que los miembros tengan continuidad y se mantengan estables. El puntaje evidenciado de acuerdo a la metodología de Cameron y Quinn para esta cultura fue de 28,67%.

Finalmente, a pesar de que los encuestados otorgaron un puntaje del 16,35% de afinidad a la cultura adhocrática, en ninguna de las 40 PYMES objeto de estudio predomina este tipo de cultura; es decir, que no se presentan características de flexibilidad, creatividad; por lo tanto, las empresas si mantienen poder centralizado. En este tipo de cultura el líder es innovador y visionario y se tiene agilidad para la transformación de nuevos productos, pero eso no se encuentra como prioridad en las PYMES de la ciudad de Latacunga.

Ahora bien, también se analizan los resultados de los tipos de cultura organizacional considerando cada sector, para conocer cómo se encuentra cada uno de ellos y las culturas predominantes dentro de las PYMES agrícolas, comerciales, industriales y de servicios.

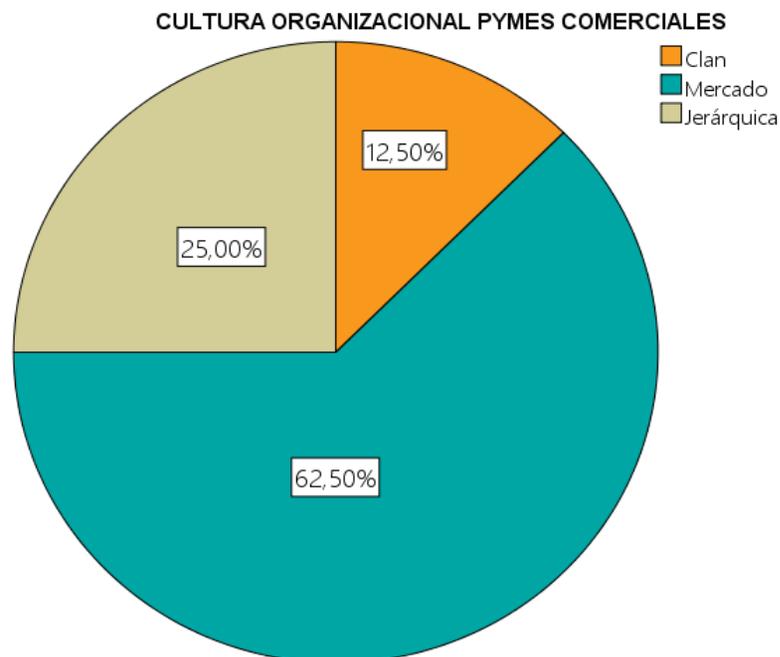
**Tabla 16***Tabla cruzada sector y cultura organizacional*

|            |          | CULTURA ORGANIZACIONAL |         |            | TOTAL  |        |
|------------|----------|------------------------|---------|------------|--------|--------|
|            |          | Clan                   | Mercado | Jerárquica |        |        |
| SECTOR     | AGRÍCOLA | Recuento               | 4       | 0          | 3      | 7      |
|            |          | % dentro de SECTOR     | 57,14%  | 0,0%       | 42,86% | 100,0% |
|            |          | % del total            | 10,00%  | 0,0%       | 7,50%  | 17,50% |
| COMERCIAL  |          | Recuento               | 1       | 5          | 2      | 8      |
|            |          | % dentro de SECTOR     | 12,50%  | 62,50%     | 25,00% | 100,0% |
|            |          | % del total            | 2,50%   | 12,50%     | 5,00%  | 20,00% |
| INDUSTRIAL |          | Recuento               | 2       | 2          | 0      | 4      |
|            |          | % dentro de SECTOR     | 50,00%  | 50,00%     | 0,0%   | 100,0% |
|            |          | % del total            | 5,00%   | 5,00%      | 0,0%   | 10,00% |
| SERVICIOS  |          | Recuento               | 11      | 4          | 6      | 21     |
|            |          | % dentro de SECTOR     | 52,38%  | 19,05%     | 28,57% | 100,0% |
|            |          | % del total            | 27,50%  | 10,00%     | 15,00% | 52,50% |
| TOTAL      |          | Recuento               | 18      | 11         | 11     | 40     |
|            |          | % dentro de SECTOR     | 45,00%  | 27,50%     | 27,50% | 100,0% |
|            |          | % del total            | 45,00%  | 27,50%     | 27,50% | 100,0% |



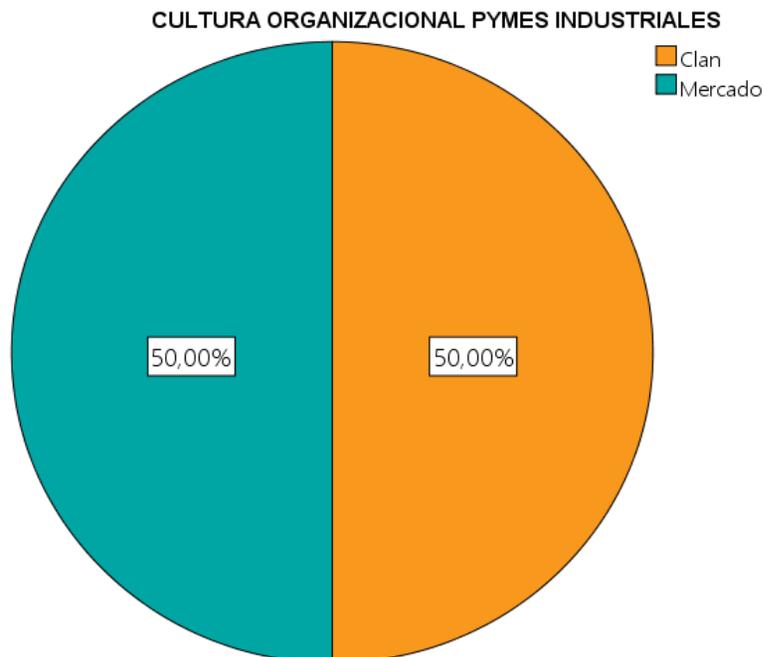
**Figura 4.** Cultura predominante en las PYMES agrícolas

Considerando el sector agrícola, de acuerdo a la Tabla 16 y en la Figura 4, se puede concluir que la cultura predominante en las 7 PYMES agrícolas objeto de estudio del cantón Latacunga, es la cultura clan con un 57,14% del total del sector agrícola y un 10% del total de PYMES, esto equivale a 4 empresas. Seguido a esto, 3 empresas, mantienen una cultura jerárquica, las cuales representan un 42,86% del total del sector y un 7,50% del total de PYMES. En las PYMES agrícolas evaluadas no se evidencian rasgos de la cultura organizacional adhocrática ni tampoco de la cultura de mercado.



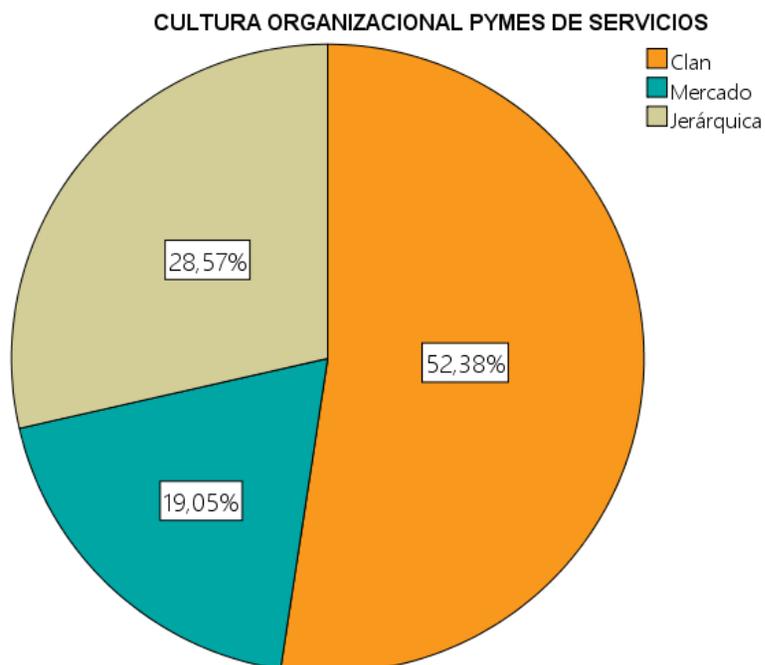
**Figura 5.** Cultura predominante en las PYMES comerciales

En cuanto al sector comercial, se puede observar en la Tabla 16 y en la Figura 5, que la cultura predominante en las 8 PYMES comerciales objeto de estudio del cantón Latacunga, es la cultura de mercado representando un 62,50% del total del sector comercial y un 12,50% del total de PYMES, esto equivale a 5 empresas. Luego, continúan 2 empresas con la cultura jerárquica, equivalen a un 25% del total del sector y un 5% del total de PYMES. La empresa restante, pertenece a una cultura clan, siendo el 12,50% del total del sector y un 2,50% del total de PYMES. En este sector tampoco se evidencian rasgos de la cultura organizacional adhocrática.



**Figura 6.** Cultura predominante en las PYMES industriales

Continuando con el análisis, se puede determinar en la Tabla 16 y en la Figura 6, que en las 4 PYMES industriales objeto de estudio del cantón Latacunga, no existe una sola cultura predominante, sino que las empresas se caracterizan por mantener una cultura clan y una cultura de mercado en igual porcentaje. Dentro de la cultura clan se encuentran 2 empresas, representando un 50% del total del sector industrial y un 5% del total de PYMES. De igual forma, las otras 2 empresas, pertenecen a una cultura de mercado, siendo un 50% del total del sector y un 5% del total de PYMES. Aquí también se evidencia que en las PYMES industriales no existen aspectos administrativos dentro de las organizaciones que se relacionen con las culturas adhocrática y jerárquica.



**Figura 7.** Cultura predominante en las PYMES de servicios

Finalmente, se puede observar en la Tabla 16 y en la Figura 7, que la cultura predominante en las 21 PYMES de servicios objeto de estudio del cantón Latacunga, es la cultura clan representando un 52,38% del total del sector de servicios y un 27,50% del total de PYMES, esto equivale a 11 empresas. Después, se sitúan las 6 empresas con cultura jerárquica, representan el 28,57% del total del sector y un 15% del total de PYMES. En cuanto al 19,05% restante del total del sector y el 10% del total de PYMES se encuentran 4 empresas. En este sector de servicios tampoco existen empresas que se inclinen a una cultura adhocrática.

### **4.3. Análisis de indicadores financieros**

Dentro de los resultados de la investigación, también se ha realizado el análisis de los indicadores financieros de las compañías objeto de estudio, los indicadores ya calculados se han obtenido del portal de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, con corte a diciembre 2017. La metodología para su cálculo se contempla en la Tabla de Indicadores proporcionada por el organismo de control, para el efecto se analizan 20 indicadores agrupados en 4 conjuntos: liquidez, solvencia, gestión y rentabilidad.

Los indicadores técnicos de liquidez son la liquidez corriente y la prueba ácida. Dentro de indicadores de solvencia se encuentran el endeudamiento del activo, endeudamiento patrimonial, endeudamiento del activo fijo, apalancamiento, apalancamiento financiero. En cuanto a los indicadores de gestión se tiene la rotación de cartera, la rotación de activo fijo, rotación de ventas, período medio de cobranza, período medio de pago, impacto de gastos de administración y ventas, impacto de la carga financiera. Finalmente, los indicadores de rentabilidad son la rentabilidad neta del activo, margen bruto, margen operacional, rentabilidad neta de ventas, rentabilidad operacional del patrimonio y rentabilidad financiera.

Para analizar los indicadores financieros, se ha considerado los promedios de cada indicador por sector económico (comercial, industrial, agrícola y de servicios) y por cada conjunto de indicadores (liquidez, solvencia, gestión y rentabilidad) como se indica en las tablas a continuación.

Los datos expuestos permiten evaluar la liquidez, la solvencia, la gestión y la rentabilidad dentro de cada sector económico; de tal forma, que se pueda diagnosticar su situación financiera y encontrar puntos críticos en cada uno de ellos, considerando el estado de las pequeñas y medianas empresas del cantón Latacunga, para su posterior comprobación de hipótesis.

**Tabla 17**  
*Indicadores de liquidez*

| Indicador          | Sector Económico |            |          |           |
|--------------------|------------------|------------|----------|-----------|
|                    | Comercial        | Industrial | Agrícola | Servicios |
| Liquidez Corriente | 1,6358           | 2,1912     | 1,6104   | 12,6296   |
| Prueba Ácida       | 1,0866           | 1,4757     | 1,5072   | 12,5879   |

### *Análisis e interpretación*

El primer indicador de liquidez calculado por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros es la liquidez corriente; el promedio del índice de liquidez corriente del sector comercial para una muestra de 40 empresas en la ciudad de Latacunga, es de 1,6358, del sector industrial para el mismo tamaño de empresas es de 2,1912, el sector agrícola mantiene un índice de 1,6104 y el sector de servicios de 12,6296. Se maneja el criterio en este ente de control, que una relación adecuada de liquidez entre activos y pasivos corrientes es de 1 a 1. De este modo, se puede observar en la Tabla 18 que las PYMES comerciales, industriales y agrícolas cuentan con una razón corriente aceptable, ya que en su mayoría tienen un control adecuado de sus movimientos y cuentan con suficientes recursos para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo.

Considerando cada sector económico, las empresas que cuentan con un alto índice de liquidez corriente son Comercial Los Nevados Supergraf Cía. Ltda., Editorial La Gaceta S.A., Florícola La Rosaleda S.A. Por otra parte, no cuentan con suficiente liquidez la Comercializadora Mavac Gasstation S.A., La Finca Cía. Ltda. y Fegacon Cía. Ltda. En estas últimas tres empresas se deben analizar sus estrategias financieras para que puedan mejorar la liquidez, obteniendo recursos para cubrir diferentes obligaciones presentadas a corto plazo.

Sin embargo, se visualiza que la liquidez corriente para el sector de servicios es elevada, presentando un índice promedio de 12,6296, lo cual significa que las empresas están realizando un manejo inadecuado de los activos corrientes, mantienen recursos ociosos o improductivos y esto produce disminución en su rentabilidad.

Este sector se ha analizado detalladamente, ya que los indicadores de estas empresas se encuentran dispersos y presentan una desviación de 32,95; además, existe una empresa que mantiene una liquidez corriente excesiva de 152,06 y se trata de la Compañía de Transporte Pesado Vega Páez S.A., la misma que en su estado de situación financiera presenta un crédito tributario de \$10.308,87, mientras que sus pasivos corrientes solo se componen de una cuenta por pagar de \$85,73. Este valor es el que eleva en su mayoría al indicador, pero en cuanto al resto de PYMES de servicios, ciertas empresas sí mantienen exceso de liquidez, y lo aconsejable es que esos recursos puedan invertirlos para mejorar su rentabilidad.

La prueba ácida también es un indicador importante que presenta una medida más exacta de la liquidez debido a que excluye al inventario de las empresas, no se precisa un valor ideal pero el más adecuado podría acercarse a 1 y depende también del tipo de empresa. En este caso, en las 40 PYMES analizadas, el promedio de la prueba ácida en el sector comercial es de 1,0866, en el sector industrial es de 1,4757, en el sector agrícola es de 1,5072 y en el sector de servicios es de 12,5879, entonces se concluye que el nivel de liquidez se encuentra estable, y se evidencia que no dependen tanto de la venta de sus inventarios para cubrir con sus obligaciones a corto plazo.

El sector comercial e industrial es el que presenta una mayor variación, puesto que su actividad económica mantiene existencias para la venta al público, y los otros dos sectores agrícola y de servicios no concentran sus recursos en los inventarios, en este último sector ocurre lo mencionado anteriormente. Nuevamente, Editorial La Gaceta S.A., Florícola La Rosaleda S.A. y Compañía de Transporte Pesado Vega Páez S.A., junto con Saritesam Cía. Ltda. mantienen los niveles de liquidez más elevados y se encuentran con una liquidez adecuada. Por otra parte, existen empresas que no mantienen buenos niveles de liquidez, así por ejemplo Fad Prevention Cía. Ltda., con un índice de 0,0253, en este caso se debe revisar y mejorar las estrategias financieras en los recursos corrientes.

**Tabla 18**  
*Indicadores de solvencia*

| Indicador                     | Sector Económico |            |          |           |
|-------------------------------|------------------|------------|----------|-----------|
|                               | Comercial        | Industrial | Agrícola | Servicios |
| Endeudamiento del Activo      | 0,6883           | 0,6694     | 0,7011   | 0,5876    |
| Endeudamiento Patrimonial     | 4,9841           | 4,2707     | 15,3489  | -24,0462  |
| Endeudamiento del Activo Fijo | 104,4763         | 5,5164     | 0,4631   | 7,8840    |
| Apalancamiento                | 5,9841           | 5,2707     | 16,3489  | -22,9510  |
| Apalancamiento Financiero     | 3,4068           | 4,4495     | 6,0669   | -22,9150  |

### *Análisis e interpretación*

Los indicadores de solvencia miden el nivel de endeudamiento de las empresas, es decir, el valor de las deudas que se hayan adquirido con terceros. El promedio del índice de endeudamiento del activo en el sector comercial de la muestra de 40 PYMES, es de 0,6883, del sector industrial es de 0,6694, del sector agrícola es de 0,7011 y por su parte el sector de servicios es de 0,5876. Estos valores son menores a 1, lo que indica que por cada \$1 del activo, las PYMES objeto de estudio deben a los acreedores menos de 0,70 centavos, en un análisis más a fondo se puede observar que las empresas no se han endeudado en gran manera, esto representa un alto grado de independencia financiera y un nivel bajo de riesgo.

El endeudamiento patrimonial evalúa el nivel de compromiso de los accionistas de las PYMES con los acreedores, el sector comercial tiene un índice de 4,9841, el sector industrial de 4,2707, el sector agrícola de 15,3489 y el sector de servicios de -24,0462, por lo tanto, por cada \$1 existente en el patrimonio, las empresas cuentan con más de \$4 de financiación ajena, a excepción del sector de servicios.

En PYMES de servicios su índice promedio es de -24,0462 debido a que la Constructora Taipe & Taipe Cía. Ltda. tiene un índice de endeudamiento patrimonial de -676,818 ya que de acuerdo a su estado de situación financiera cuenta con menos \$304,39 en el patrimonio, consecuencia de pérdidas acumuladas de ejercicios anteriores, y la empresa denominada Construcciones Ulloa Cía. Ltda. tiene un índice de 71,18, lo que indica que por cada \$1 que forma el patrimonio, deben \$71,18 a los acreedores. Por su parte las otras empresas de servicio están en un rango aceptable.

El índice de endeudamiento del activo fijo en el sector comercial es de 104,4763, en el sector industrial de 5,5164, en el sector agrícola de 0,4631, y en el sector de servicios de 7,8840. Si el resultado de este indicador es mayor a 1 expresa que la totalidad del activo fijo se financió con el patrimonio propio de cada empresa, sin la necesidad de un financiamiento ajeno, como lo es el caso de las PYMES comerciales, industriales y de servicios, en las que destacan la Estación De Servicios Silva Uno Cía. Ltda., Servicios Integrales De Glp Cía. Ltda., y la Compañía De Transporte Pesado Divicargo S.A., Por su parte en el sector agrícola el índice promedio es menor a 1, lo que indica que estas empresas formaron su activo fijo con financiamiento ajeno a excepción de la Florícola La Rosaleda S.A. Florosal que por cada \$1 invertido en el activo fijo, cuenta con \$1,77 en el patrimonio.

El apalancamiento representa el número de unidades monetarias invertidas en el activo que se han conseguido por financiamiento propio, en el caso del sector comercial este índice representa 5,9841, en el sector industrial el 5,2707, en el sector agrícola el 16,3489, mientras que en el sector de servicios representa el -22,9510. De acuerdo al estudio realizado se puede determinar que por cada \$1 existente en el patrimonio, se han conseguido en promedio más de \$5 en el activo de las PYMES comerciales, industriales y agrícolas.

Las PYMES de servicios tienen su índice promedio de -22,9510 debido a que la Constructora Taipe & Taipe Cía. Ltda. tiene un indicador de -675,818, esto se debe a que cuenta con menos \$304,39 en el patrimonio como se mencionó anteriormente.

Por su parte el apalancamiento financiero consiste en utilizar el financiamiento ajeno para generar más beneficios económicos en la empresa, (por ejemplo en una inversión) e indica la relación entre los beneficios alcanzados antes de intereses e impuestos. El sector comercial tiene un índice de 3,4068, el sector industrial de 4,4495, el sector agrícola de 6,0669 y el sector de servicios de -22,9150, lo cual demuestra que en las empresas de los tres primeros sectores, el financiamiento ajeno favorece a que la rentabilidad de los fondos propios sea superior a lo que sería si las empresas no se endeudaran. Mientras que en el sector de servicios el apalancamiento financiero es de -22,9150, debido a la situación anteriormente mencionado de la Constructora Taipe & Taipe Cía. Ltda.

**Tabla 19**  
*Indicadores de gestión*

| Indicador                      | Sector Económico |            |          |           |
|--------------------------------|------------------|------------|----------|-----------|
|                                | Comercial        | Industrial | Agrícola | Servicios |
| Rotación de Cartera            | 10,3509          | 8,9722     | 6,0669   | 16,6330   |
| Rotación de Activo Fijo        | 2214,7256        | 11,1786    | 3,7728   | 130,6275  |
| Rotación de Ventas             | 3,8359           | 1,9592     | 1,9516   | 6,1491    |
| Período Medio de Cobranza      | 67,4456          | 50,1365    | 67,5036  | 56.6996   |
| Período Medio de Pago          | 123,2762         | 465,2154   | 598,6149 | 94,4491   |
| Impacto Gastos Adm. y Ventas   | 0,2992           | 0,5155     | 0,9781   | 0,8761    |
| Impacto de la Carga Financiera | 0,0118           | 0,0034     | 0,0072   | 0,0004    |

### *Análisis e interpretación*

El indicador de rotación de cartera en las PYMES objeto de estudio, para el sector comercial es de 10,3509 veces, sector industrial 8,9722 veces, sector agrícola 6,0669 veces y sector de servicios 16,6330 veces, mientras más alto sea este indicador es mejor, ya que se indica eficiencia en la gestión de cobranza durante el período económico, considerando en este caso el año 2017. Entonces, se puede determinar que las PYMES de servicios son las que mantienen mejor rotación de sus cuentas por cobrar, puesto que, cuentan con clientes cumplidos en sus pagos que ayudan a mantener una cartera saludable reduciendo la morosidad o algunas de ellas no otorgan crédito. La cartera del sector agrícola es la que rota menos veces en el año, debido a que su trabajo lo realiza con créditos a más días y por la fidelidad de los clientes.

De las empresas analizadas, las que lideran la rotación de cartera dentro de cada sector económico, son Comercializadora Mavac Gasstation S.A. con 30 veces, La Finca Cía. Ltda. con 16 veces, Rosemirovich Roses Cía. Ltda. con 10 veces y Fad Prevention Cía. Ltda. con 113 veces. Esto permite comprender que su cartera se hace efectiva varias veces en el año y pueden contar con recursos líquidos.

La rotación del activo fijo señala la cantidad de ventas generadas por cada unidad monetaria que se invierte en los activos fijos. De esta forma, se puede observar en la Tabla 20 que el sector comercial ha generado \$2.214, 73, el sector industrial \$11,18, el sector agrícola \$3,77 y el sector de servicios \$130,63. A mayores parámetros el resultado de este indicador es mejor, lo cual quiere decir que todos los sectores están generando ventas eficientes con lo que han invertido en sus activos fijos. El sector comercial presenta una rotación alta, porque la Estación de Servicios Silva Uno Cía. Ltda. genera \$12.156,90 por cada \$1 invertido en activos fijos.

En este punto es importante mencionar que existen ciertas empresas en el sector de servicios y una en el sector agrícola, en las cuales su rotación del activo fijo es \$0, tales como Toproses Cía. Ltda., Transporte Palma Pacheco Cía. Ltda., Compañía de Transporte Pesado Transfamaca S.A., Compañía de Transporte Pesado Espín & Vaca C.A. y Compañía de Transporte Pesado Contruck S.A. el motivo de este resultado es porque dichas empresas no tienen activos fijos en sus estados de situación financiera al 2017.

La rotación de ventas se refiere a la eficiencia con que se utilizan los activos totales de las empresas para generar las ventas, este indicador también mientras más alto sea es mejor y revela la gestión adecuada de las ventas y mide la efectividad de la administración. El sector comercial ha generado \$3,84, el sector industrial \$1,96, el sector agrícola \$1,95 y el sector de servicios \$6,15. Este último sector es el que refleja una mejor administración directiva para generar las ventas con los activos que se posee. Las empresas que reflejan un índice menor y que deben mejorar su administración para aumentar las ventas son Adsoftware Cía. Ltda., Construcciones Ulloa Cía. Ltda., Olya Farms S.A. y Compañía de Transporte de Turismo Cotullari S.A.

El período medio de cobranza para el sector comercial es de 67 días, para el sector industrial es de 50 días, para el sector agrícola es de 68 días y para el sector de servicios de 57 días, esto indica el tiempo en días en que la totalidad de las cuentas por cobrar de las empresas se convierten en efectivo, mientras menos días sean es mejor para que puedan contar con recursos líquidos y su efectivo rote con más frecuencia. Las empresas mencionadas en el índice de rotación de cartera son las que mantienen buenas políticas de cobro para obtener recursos en el momento en que lo necesiten.

Ahora bien, el período medio de pago señala el tiempo en días en que las empresas cancelan sus obligaciones a los proveedores, para este grupo de empresas, el índice en el sector comercial es de 123 días, en el sector industrial es de 465 días, en el sector agrícola es de 599 días y en el sector de servicios es de 94 días. Lo ideal en este indicador es que el resultado sea mayor al índice de período medio de cobranza, porque significa un alto poder de negociación frente a los proveedores y por ende facilidad para obtener financiamiento, pero no debe ser muy alto porque es una señal de incapacidad de pago. En este caso, el sector agrícola presenta un índice muy elevado, siendo que paga sus deudas en un lapso de más de un año y medio.

Las empresas que tienen más días para pagar a sus proveedores son Miramont Comercializadora S.A., Editorial La Gaceta S.A., Fad Prevention Cía. Ltda. y Fegacon Cía. Ltda., en la cual su índice es de 1.086 días, lo que hace que el indicador del sector agrícola se eleve en gran manera. De las 21 PYMES analizadas del sector de servicios, 16 de ellas no presentan cuentas por pagar en sus estados financieros al 2017, por lo tanto, este índice es de 0 días, esto explica el resultado bajo del indicador en el sector.

El impacto de gastos administrativos y de ventas indica la gestión de los gastos señalados frente a las ventas obtenidas, de modo que el margen de utilidad no disminuya, mientras más bajo es este porcentaje es mejor. El promedio de este índice para el sector comercial es de 29,92%, en el sector industrial es de 51,55%, en el sector agrícola es de 97,81% y en el sector de servicios es de 87,61%. Las PYMES comerciales tienen un impacto bajo de sus gastos, pero el sector agrícola presenta un impacto alto en los gastos y se debe analizar la posibilidad de reducir al máximo los gastos para obtener un mayor nivel de utilidad.

Finalmente, el último índice de gestión analizado es el impacto de la carga financiera, donde se observa el porcentaje de gastos financieros en relación a las ventas de las entidades, en el sector comercial este indicador es de 1,18%, en el sector industrial de 0,34%, en el sector agrícola es de 0,72% y en el sector de servicios es de 0,04%. Es aconsejable por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, que este resultado no supere el 10%; por lo tanto, se puede definir que en todas las empresas analizadas se mantiene una adecuada gestión de los gastos financieros para que no afecten en los ingresos generados de su operación.

**Tabla 20**  
*Indicadores de rentabilidad*

| Indicador                          | Sector Económico |            |          |           |
|------------------------------------|------------------|------------|----------|-----------|
|                                    | Comercial        | Industrial | Agrícola | Servicios |
| Rentabilidad Neta del Activo       | 0,1172           | 0,0515     | 0,0894   | 0,1575    |
| Margen Bruto                       | 0,3437           | 0,5323     | 0,7476   | 0,8973    |
| Margen Operacional                 | 0,0527           | 0,0234     | -0,1183  | 0,0280    |
| Rentabilidad Neta de Ventas        | 0,04117          | 0,0253     | 0,0596   | 0,0587    |
| Rentab. Operacional del Patrimonio | 0,7223           | 0,2901     | 0,2426   | -5,6039   |
| Rentabilidad Financiera            | 0,5547           | 0,2815     | 1,6757   | -3,5228   |

### *Análisis e interpretación*

El promedio del índice de rentabilidad neta del activo en el sector comercial de las PYMES estudiadas, es de \$0,1172, del sector industrial es de \$0,0515, del sector agrícola es de \$0,0894 y por su parte el sector de servicios es de \$0,1575. Este indicador determina la capacidad de los activos para producir ganancias, sin importar como fue constituido, es decir, los activos de la mayoría de las PYMES objeto de estudio generaron menos de \$0,15 centavos independientemente de cómo fueron financiados, ya sea con financiamiento ajeno o propio. Sin embargo el sector de servicios fue el que registro una mayor rentabilidad, como es el caso de la Compañía de Transporte Pesado Transfamaca S.A. con una utilidad de \$0,36 sobre el activo total. Mientras que también existen empresas que no generaron rentabilidad sobre sus activos, como lo son: la empresa agrícola Toproses Cía. Ltda. y las empresas de servicio Viesstaq Construcciones S.A. y Compañía de Transporte pesado Contruck S.A.

El indicador de margen bruto representa las ventas frente al costo de ventas. El promedio en el sector comercial es de \$0,3437, el sector industrial de \$0,532, el sector agrícola de \$0,7476 y el sector de servicios de \$0,8973. Lo que indica que por cada \$1 vendido en las PYMES, se generó en la mayoría menos de \$0,90 centavos para cubrir los gastos operacionales y no operacionales. La excepción es el Centro de Capacitación el Búho S.A. que tiene un margen bruto de \$3,00, es decir, por cada \$1 vendido genera \$3,00 para cubrir los gastos, lo que indica que esta empresa si está en la capacidad de cubrir la totalidad de todos sus gastos.

El margen operacional está influenciado por los gastos operacionales de las empresas. En el sector comercial se puede observar un margen operacional de \$0,0527, en el sector industrial de \$0,0234, en el sector agrícola de \$-0,1183 y en el sector de servicios de \$0,0280. Los resultados obtenidos son menores a 1, lo que indica que por cada \$1 que vendieron todas las PYMES, se obtuvo menos de \$0,05 centavos y en casos extremos como en la empresa agrícola Toproses Cía. Ltda. se registró -\$1,30; esto se debe a que en la utilidad operacional se toma en cuenta el costo de ventas, los gastos operaciones administrativos y los gastos operaciones de ventas, y no se toma en cuenta los ingresos no operaciones los cuales podrían ser la principal fuente de utilidades de las PYMES objeto de estudio.

Asimismo el indicador de rentabilidad neta de ventas o margen neto determina la utilidad de una empresa por cada unidad vendida. Después del análisis realizado, el sector comercial muestra un promedio de \$0,04117, el sector industrial de \$0,0253, el sector agrícola de \$0,0596 y el sector de servicios de \$0,0587. Por efecto estos valores determinan que por cada \$1 vendido en las empresas, se generó en la mayoría menos de \$0,06 centavos como utilidad después de los egresos no operacionales e impuestos. Se puede observar que al igual que en el margen operacional los valores son tan bajos porque no se toma en cuenta los ingresos no operacionales.

Dentro de la rentabilidad operacional del patrimonio se puede determinar que el sector comercial tiene un indicador de \$0,7223, el sector industrial de \$0,2901, el sector agrícola de \$0,2426 y el sector de servicios de -\$5,6039. Este indicador evalúa la rentabilidad que obtienen los socios de las empresas sin considerar los gastos financieros, los impuestos y la participación de los trabajadores, por lo tanto, los socios de la mayoría de las PYMES, de su capital invertido están obteniendo una rentabilidad menor a \$0,80 centavos. Por el contrario si existen empresas con una rentabilidad mucho mayor como lo son Natural Flowers and Products Cía. Ltda. con una utilidad de \$12,00, Karga Bohuil Cía. Ltda. con \$5,91 y el Centro de Capacitación el Búho S.A. con \$4,33.

Por último el ROE o rentabilidad financiera para el sector comercial es de 55,47%, para el sector industrial de 28,15%, para el sector agrícola de 167,57% y para el sector de servicios de -352,28%. El resultado de este indicador determina la rentabilidad que adquieren los socios de las PYMES, es decir, el retorno de su inversión. Se puede observar que el sector que obtuvo mayor rendimiento fue el agrícola, en el que destaca la empresa Natural Flowers and Products Cía. Ltda. con una rentabilidad del 1016% de su inversión, pero por otro lado el sector de servicios tiene un resultado negativo consecuencia de que la Constructora Taipe & Taipe Cía. Ltda. registra un rendimiento de -8543%, dado que trabaja con pérdidas en la utilidad por ejercicios anteriores.

#### 4.4. Comprobación de hipótesis

##### 4.4.1. Resultados del análisis factorial

La comprobación de la hipótesis se efectúa a través de una serie de pasos, en primer lugar se realizó la aplicación del análisis factorial por componentes principales, con el objetivo de determinar los factores significativos que corresponden al desempeño financiero de cada una de las PYMES en estudio, de tal forma que se los pueda correlacionar con los puntajes de la cultura organizacional antes calculados mediante el coeficiente de Pearson, a continuación se detallan los resultados generados por el software estadístico SPSS.

**Tabla 21**  
*Estadísticos descriptivos*

|                         | Media     | Desviación estándar | N° de análisis |
|-------------------------|-----------|---------------------|----------------|
| Prueba Ácida            | 7,237328  | 24,2968434          | 40             |
| Apalancamiento          | -7,464320 | 109,7501502         | 40             |
| Rotación de Ventas      | 4,532890  | 6,7966656           | 40             |
| Rentabilidad Financiera | -1,417145 | 13,7234628          | 40             |

##### *Análisis e interpretación*

En Tabla 21 se observan los estadísticos descriptivos que arroja el SPSS de las variables de indicadores financieros escogidos para continuar con la comprobación de hipótesis, se ha elegido el índice más representativo de cada conjunto de indicadores de liquidez, solvencia, gestión y rentabilidad para proceder con el estudio, considerando que el análisis factorial se encarga de reducir los datos para encontrar grupos homogéneos.

Entonces, se observa que el promedio de liquidez de las PYMES, descontando sus inventarios es de 7,24; lo que indica que por cada dólar que las empresas deben a corto plazo, cuentan con \$7,24 para respaldar dicha obligación. El apalancamiento se encuentra en negativo, debido a que una empresa de servicios presenta pérdidas en su patrimonio, pero el resto de PYMES indican que por cada \$1 existente en el patrimonio, se consigue en promedio más de \$5 en el activo.

El promedio de la rotación de ventas de las PYMES de la ciudad de Latacunga objeto de estudio es de \$4,53, lo que significa que por cada \$1 que han invertido las empresas en activos totales, las mismas generan ventas de \$4,53 en el año 2017, esto demuestra la efectividad de la administración en la gestión de las ventas. Finalmente, la rentabilidad financiera o ROE de las PYMES en promedio es de -142%; al parecer no se obtiene retorno sobre la inversión de los socios de las empresas, pero esto se debe a una empresa que trabaja con pérdida en su patrimonio. Sin embargo, como se analizó antes, las demás empresas sí obtienen rendimiento en sus inversiones y los socios y accionistas pueden evidenciar rentabilidad.

**Tabla 22**

*Matriz de correlaciones*

|                     |                    | <b>Prueba<br/>Ácida</b> | <b>Apalanca-<br/>miento</b> | <b>Rotación<br/>de Ventas</b> | <b>Rentab.<br/>Financiera</b> |
|---------------------|--------------------|-------------------------|-----------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| Correlación         | Prueba Ácida       | 1,000                   | ,017                        | ,139                          | ,022                          |
|                     | Apalancamiento     | ,017                    | 1,000                       | ,022                          | ,994                          |
|                     | Rotación de Ventas | ,139                    | ,022                        | 1,000                         | ,044                          |
|                     | Rentab. Financiera | ,022                    | ,994                        | ,044                          | 1,000                         |
| Sig. (unilateral)   | Prueba Ácida       |                         | ,458                        | ,196                          | ,445                          |
|                     | Apalancamiento     | ,458                    |                             | ,446                          | ,000                          |
|                     | Rotación de Ventas | ,196                    | ,446                        |                               | ,394                          |
|                     | Rentab. Financiera | ,445                    | ,000                        | ,394                          |                               |
| Determinante = ,011 |                    |                         |                             |                               |                               |

La Tabla 22 presenta la matriz de correlaciones, donde se puede ver cómo se relacionan los indicadores financieros entre sí, entonces se puede observar que el coeficiente de correlación del apalancamiento y la rentabilidad financiera se encuentra muy cercano a la unidad; es decir, están altamente correlacionados entre sí positivamente. Esto significa que cuando las PYMES incurren en apalancamiento financiero, también sube la rentabilidad sobre su inversión; se trata básicamente en que las entidades realizan préstamos para incurrir en actividades de inversión, lo cual se traduce en un mayor incremento en ventas y después se genera rentabilidad. Asimismo, el análisis entre los 2 indicadores es viable y significativo al 99% de confianza.

Por otro lado, se observa que existe una correlación débil entre la liquidez (prueba ácida) y la rotación de ventas, esto quiere decir que las PYMES objeto de estudio ejecutan mayormente sus ventas a crédito; porque a medida que incrementan las ventas, el efectivo aumenta pero en un valor bajo por ende las ventas se están realizando a crédito, de acuerdo a las políticas de crédito que mantengan las empresas. Además, para este caso, los resultados no reflejaron ser significativos a ningún nivel de confianza. El coeficiente de correlación de las otras variables es muy bajo, lo que indica que no se encuentran vinculadas entre sí y los datos tampoco son significativos ni al 90% de confianza. De la misma manera, el determinante indica que las variables están linealmente relacionadas porque se aproxima a cero, siendo de 0,011 y esto es un buen indicio de la idoneidad del análisis.

**Tabla 23**  
*Prueba de KMO y Bartlett*

|   |                     |         |
|---|---------------------|---------|
| Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo |                     | ,523    |
|   | Aprox. Chi-cuadrado | 164,939 |
| Prueba de esfericidad de Bartlett                   | gl                  | 6       |
|   | Sig.                | ,000    |

La medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo y la prueba de esfericidad de Bartlett son dos estadísticos que permiten valorar la adecuación de los datos y la bondad de ajuste del modelo factorial, cuando los valores de la medida de KMO se encuentran entre 0,50 y 1 indican que es apropiado aplicar este análisis. En la Tabla 23 se observa que el índice de KMO es de 0,523; por lo tanto, es propicio efectuar el análisis factorial.

La prueba de esfericidad de Bartlett permite aceptar o rechazar la hipótesis nula que indica que las variables no están correlacionadas con la población, esta decisión se toma de acuerdo al nivel de significancia. Si el valor es mayor que 0,05 se acepta la hipótesis nula, mientras que si el valor es menor que 0,05 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

**Ho:** No existe correlación entre las variables.

**Hi:** Existe al menos una correlación entre las variables.

En la Tabla 23 de la presente investigación, el valor de significancia es de 0,000; razón por la cual, se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis alternativa (Hi), por lo que se determina que existe al menos una correlación entre las variables y es significativa al 99% de confianza. Con esto se puede asegurar que el análisis factorial sí explica los datos de una manera adecuada, entonces el comportamiento del desempeño financiero en las pequeñas y medianas empresas del cantón Latacunga objeto de estudio, sí se puede expresar con el modelo factorial utilizado.

**Tabla 24**  
*Comunalidades*

|                         | <b>Inicial</b> | <b>Extracción</b> |
|-------------------------|----------------|-------------------|
| Prueba Ácida            | 1,000          | ,571              |
| Apalancamiento          | 1,000          | ,997              |
| Rotación de Ventas      | 1,000          | ,568              |
| Rentabilidad Financiera | 1,000          | ,997              |

Método de extracción: análisis de componentes principales.

En cuanto a las comunalidades, se puede mencionar que son aquellas que explican las variables, indicando la proporción de dicha explicación. En este sentido, en la Tabla 24 se observa que las variables que se encuentran con el valor más cercano a 1 son el apalancamiento y la rentabilidad financiera, determinando que son las variables que se explican de mejor forma en el modelo y esto coincide con lo analizado en la matriz de correlaciones. Aunque la prueba ácida y la rotación de ventas se encuentran con un valor más lejano a la unidad, también se pueden explicar en un grado menor.

**Tabla 25**  
*Varianza total explicada*

|   | Autovalores iniciales |               |             | Sumas de extracción de cargas al cuadrado |               |             | Sumas de rotación de cargas al cuadrado |               |             |
|---|-----------------------|---------------|-------------|---|---------------|-------------|---|---------------|-------------|
|   | Total                 | % de varianza | % acumulado | Total                                     | % de varianza | % acumulado | Total                                   | % de varianza | % acumulado |
| 1 | 1,997                 | 49,934        | 49,934      | 1,997                                     | 49,934        | 49,934      | 1,994                                   | 49,846        | 49,846      |
| 2 | 1,136                 | 28,406        | 78,339      | 1,136                                     | 28,406        | 78,339      | 1,140                                   | 28,494        | 78,339      |
| 3 | ,861                  | 21,515        | 99,855      |   |               |             |   |               |             |
| 4 | ,006                  | ,145          | 100,000     |   |               |             |   |               |             |

**Tabla 26**  
*Matriz de componente*

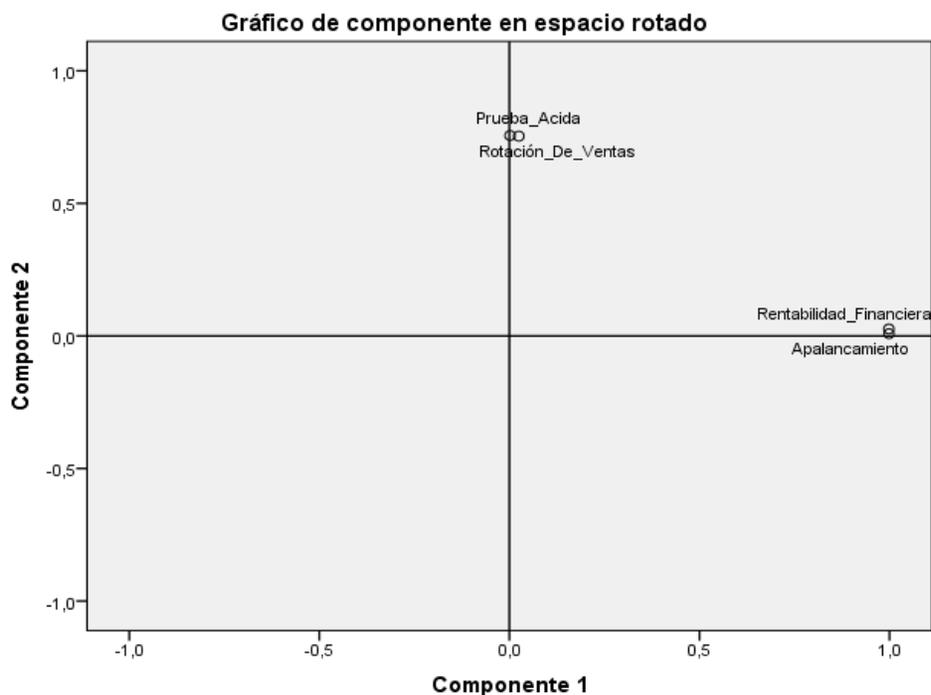
|                         | Componente |       |
|-------------------------|------------|-------|
|                         | 1          | 2     |
| Prueba Ácida            | ,050       | ,754  |
| Apalancamiento          | ,997       | -,055 |
| Rotación de Ventas      | ,073       | ,750  |
| Rentabilidad Financiera | ,998       | -,037 |

En el análisis factorial, se efectúa la matriz de varianza total explicada, la misma que se observa en la Tabla 25, donde se determinan dos componentes esenciales que explican el 78,34% de la

variabilidad de los datos en estudio; el primer componente explica el 49,85% y el segundo componente el 28,49%. En la Tabla 26, ya se pueden observar las variables que pertenecen a cada componente; en el componente 1 se correlacionan las variables de apalancamiento con 0,997 y rentabilidad financiera con 0,998, y en el componente 2 se correlacionan las variables de prueba ácida con 0,754 y rotación de ventas con 0,750. Ambos componentes presentan relaciones directas.

Por lo tanto, se ratifica y comprueba lo mencionado en la Tabla 22, matriz de correlaciones. La correlación del componente 1 es fuerte y refleja que las PYMES objeto de estudio cuando tienen un mayor apalancamiento financiero, también obtienen una mayor rentabilidad financiera. Lo cual señala que las empresas acuden a préstamos para su apalancamiento y de este modo pueden realizar actividades de inversión, que generará una futura rentabilidad. A su vez, la correlación del componente 2 es débil, pero indica que cuando la empresa incrementa su rotación en ventas, la liquidez aumenta en una pequeña proporción, esto se debe a que sus ventas posiblemente son cobradas a crédito.

A continuación se presenta el gráfico de componente en espacio rotado, es un gráfico de dispersión que indica la posición de las variables en los componentes. En la Figura 8, se observa que las variables de apalancamiento y rentabilidad financiera tienen mayor peso en el componente 1 y las variables de prueba ácida y rotación de ventas tienen mayor peso en el componente 2.



**Figura 8.** Gráfico de componente en espacio rotado

**Tabla 27**

*Correlaciones reproducidas*

|                            |                    | <b>Prueba<br/>Ácida</b> | <b>Apalan-<br/>camiento</b> | <b>Rotación<br/>de Ventas</b> | <b>Rentab.<br/>Financiera</b> |
|----------------------------|--------------------|-------------------------|-----------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| Correlación<br>reproducida | Prueba Ácida       | ,571                    | ,008                        | ,570                          | ,022                          |
|                            | Apalancamiento     | ,008                    | ,997                        | ,031                          | ,997                          |
|                            | Rotación de Ventas | ,570                    | ,031                        | ,568                          | ,045                          |
|                            | Rentab. Financiera | ,022                    | ,997                        | ,045                          | ,997                          |
| Residuo                    | Prueba Ácida       |                         | ,009                        | -,430                         | ,001                          |
|                            | Apalancamiento     | ,009                    |                             | -,009                         | -,003                         |
|                            | Rotación de Ventas | -,430                   | -,009                       |                               | -,001                         |
|                            | Rentab. Financiera | ,001                    | -,003                       | -,001                         |                               |

En la Tabla 27 se observan que los residuos son muy bajos, lo que indica que los factores están bien analizados, si los residuos fueran altos se utilizan más factores, pero en este caso no es necesario, los valores están bien estimados y por ende el modelo es correcto. Después de realizar todos los pasos del análisis factorial se concluye que el modelo es adecuado para utilizar los factores de desempeño financiero.

#### 4.4.2. Relación entre cultura y desempeño financiero

El análisis factorial arroja dos factores, uno por cada componente, los cuales explican el desempeño financiero de cada una de las PYMES del cantón Latacunga que son objeto de estudio, con dichos valores y junto con el puntaje de la cultura organizacional obtenido de las encuestas, se puede determinar la relación entre cultura y desempeño financiero. En este punto, se puede mencionar que el software estadístico SPSS arroja los resultados de los factores de desempeño financiero, presentando una matriz de coeficiente de puntuación de componente, como se indica en la Tabla 28.

**Tabla 28**

*Matriz de coeficiente de puntuación de componente*

|                         | Componente |       |
|-------------------------|------------|-------|
|                         | 1          | 2     |
| Prueba Ácida            | ,025       | ,664  |
| Apalancamiento          | ,499       | -,049 |
| Rotación de Ventas      | ,036       | ,660  |
| Rentabilidad Financiera | ,500       | -,033 |

Al momento de la combinación de cada variable con los coeficientes correspondientes se pueden construir las ecuaciones lineales de cada componente, con las que se estiman las puntuaciones factoriales para las empresas, considerando que la variable independiente es la cultura organizacional y la dependiente es el desempeño financiero desglosado en los cuatro indicadores analizados. Siendo las dos ecuaciones lineales, una para cada factor, las siguientes:

$$y_1 = 0,025 \text{ (Prueba Ácida)} + 0,499 \text{ (Apalancamiento)} + 0,036 \text{ (Rotación de Ventas)} + 0,500 \text{ (Rentabilidad Financiera)} + \epsilon_i \quad \text{(Ecuación 4)}$$

$$y_2 = 0,664 \text{ (Prueba Ácida)} - 0,049 \text{ (Apalancamiento)} + 0,660 \text{ (Rotación de Ventas)} - 0,033 \text{ (Rentabilidad Financiera)} + \epsilon_i \quad \text{(Ecuación 5)}$$

De este modo, los valores de las dos puntuaciones factoriales se obtienen sustituyendo cada variable con los respectivos valores de los indicadores financieros de las PYMES del cantón Latacunga. Se estiman dos ecuaciones para cada componente agrupado, en este caso, la ecuación 1 es la más esencial porque pertenece al componente 1, el cual es significativo, como se analizó anteriormente. Por lo tanto, se presenta en la Tabla 29, los factores de los índices de desempeño financiero de cada empresa, los mismos que fueron arrojados por el SPSS. (Ver Anexo 9).

**Tabla 29**  
*Puntaje de cultura e indicadores financieros por empresa*

| <b>Empresas<br/>Cultura Clan</b>       | <b>Puntaje</b> | <b>Índice de<br/>desempeño<br/>financiero 1</b> | <b>Índice de<br/>desempeño<br/>financiero 2</b> |
|--|----------------|---|---|
| Servicios Integrales De Glp Cía. Ltda. | 37,22          | 0,11  | -0,19   |
| Construcciones Ulloa Cía. Ltda.        | 30,00          | 0,08  | -0,53   |
| Calzacuba Cía. Ltda.                   | 54,17          | 0,14  | -0,50   |
| Florícola La Rosaleda S.A. Florosal    | 77,50          | 0,08  | -0,39   |
| Fegacon Cía. Ltda.                     | 84,58          | 0,14  | -0,54   |
| Milrose S.A.                           | 72,92          | 0,08  | -0,47   |
| Rosemirovich Roses Cía. Ltda.          | 72,50          | 0,14  | -0,41   |
| Compañía De Transporte Cottullari S.A  | 41,94          | 0,43  | -0,44   |
| Compañía De Transporte Divicargo S.A.  | 30,00          | 0,11  | -0,17   |
| Centro De Capacitación El Búho S.A.    | 77,50          | 0,37  | -0,31   |
| Constructora Taipe & Taipe Cía. Ltda.  | 31,94          | -6,12   | 0,13  |
| Compañía De Transporte Ligercal S.A.   | 53,98          | 0,16  | 0,48  |
| Transporte Palma Pacheco Cía. Ltda.    | 33,33          | 0,15  | 1,14  |
| Compañía De Transporte Dialvserv       | 33,06          | 0,08  | -0,42   |

**CONTINÚA**



|  |       |      |       |
|--|-------|------|-------|
| Escuela De Manejo Conrespop S.A.       | 36,39 | 0,11 | -0,49 |
| Latuir S.A                             | 34,44 | 0,09 | -0,43 |
| Transporte Centinela De Los Andes S.A. | 28,70 | 0,13 | 0,67  |
| Viesstaq Construcciones S.A.           | 40,83 | 0,09 | 0,06  |

| <b>Empresas<br/>Cultura Mercado</b>   | <b>Puntaje</b> | <b>Índice de<br/>desempeño<br/>financiero 1</b> | <b>Índice de<br/>desempeño<br/>financiero 2</b> |
|---------------------------------------|----------------|---|---|
| Sait Samaniego Iturralde S.A          | 33,96          | 0,15  | -0,46   |
| Adssoftware Cía. Ltda.                | 35,56          | 0,10  | -0,56   |
| Comercial Los Nevados Cía. Ltda.      | 31,40          | 0,15  | -0,38   |
| Miramont Comercializadora S.A.        | 28,61          | 0,15  | -0,45   |
| Saritesam Cía. Ltda.                  | 56,60          | 0,07  | -0,44   |
| La Finca Cía. Ltda.                   | 42,78          | 0,11  | -0,21   |
| Editorial La Gaceta S.A.              | 60,56          | 0,07  | -0,43   |
| Imhotecon Cía. Ltda.                  | 29,72          | 0,09  | -0,51   |
| Éduquer S.A.                          | 40,28          | 0,09  | -0,23   |
| Fad Prevention Cía. Ltda.             | 33,06          | 0,12  | -0,48   |
| Compañía De Transporte Vega Páez S.A. | 52,65          | 0,25  | 4,19  |

| <b>Empresas<br/>Cultura Jerárquica</b>  | <b>Puntaje</b> | <b>Índice de<br/>desempeño<br/>financiero 1</b> | <b>Índice de<br/>desempeño<br/>financiero 2</b> |
|---|----------------|---|---|
| Comercializadora Mavac Gasstation S.A.  | 59,86          | 0,08  | -0,36   |
| Estación De Servicios Silva Cía. Ltda.  | 40,00          | 0,17  | 0,87  |
| Olya Farms S.A.                         | 53,75          | 0,10  | -0,53   |
| Toproses Cía. Ltda.                     | 65,42          | 0,09  | -0,19   |
| Natural Flowers And Products Cía. Ltda. | 35,42          | 0,78  | -0,45   |
| Karga Bohuil Cía. Ltda.                 | 58,33          | 0,29  | -0,59   |
| Compañía De Transporte Transfamaca      | 36,39          | 0,14  | 0,12  |
| Compañía De Transporte Cotinpa          | 71,11          | 0,10  | -0,04   |
| Zamset Cía. Ltda.                       | 66,94          | 0,10  | -0,12   |
| Compañía De Transporte Espín & Vaca     | 58,24          | 0,13  | 0,41  |
| Compañía De Transporte Contruck S.A.    | 56,84          | 0,29  | 3,65  |

Una vez que se han analizado los factores de los índices del desempeño financiero, se puede observar que la empresa que lidera el desempeño financiero es Natural Flowers and Products Cía. Ltda. NAFLOWP con un factor de 0,78 en rentabilidad financiera y apalancamiento, al ser una empresa agrícola, esto indica que se apalanca para obtener recursos que puedan ser invertidos en el giro del negocio y así poder obtener una buena rentabilidad sobre su inversión; además, presenta un factor de -0,45 en liquidez y rotación de ventas, su liquidez es aceptable y la gestión de sus ventas también es favorable, seguida de las empresas Compañía de Transporte Cotullari S.A., Centro de Capacitación El Búho S.A., Karga Bohuil Cía. Ltda., Compañía de Transporte Contruck S.A. y Compañía de Transporte Vega Páez S.A.

Por otro lado, de todas las empresas analizadas, algunas no generan mucha rentabilidad sobre su inversión y tampoco cuentan con suficiente liquidez, tales como Saritesam Cía. Ltda., Editorial La Gaceta S.A. y Constructora Taípe y Taípe Cía. Ltda. El resto de empresas, es decir, la mayoría, poseen una rentabilidad moderada con el apalancamiento en el que incurren y su rotación de ventas ayuda a generar una liquidez aceptable, a pesar de que las ventas se hacen en gran parte a crédito. Ciertamente, ya se realizó el análisis de indicadores financieros de las PYMES, pero con esto se comprueba mediante los factores que reducen el desempeño financiero.

#### **4.4.3. Correlación de Pearson**

La comprobación de hipótesis se realizó con el coeficiente de correlación de Pearson para medir el grado de correlación entre las variables de estudio y así comprobar la hipótesis planteada. Se utilizó el puntaje obtenido de las encuestas donde se determinó el tipo de cultura organizacional que existe en cada una de las PYMES del cantón Latacunga y los dos factores de desempeño financiero que arrojó el SPSS, con ellos se aprueba o rechaza la hipótesis sobre la relación entre cultura organizacional y desempeño financiero. Si se presentan valores entre 0 y 1, existe una correlación positiva, si los valores oscilan entre -1 y 0 existe una correlación inversa.

### 1) *Planteamiento de la hipótesis*

**Ho:** La cultura organizacional no influye en el desempeño financiero de las pequeñas y medianas empresas reguladas por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del cantón Latacunga.

**Hi:** La cultura organizacional influye en el desempeño financiero de las pequeñas y medianas empresas reguladas por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del cantón Latacunga.

### 2) *Nivel de significancia*

*Nivel de significancia = 0,05 = 5,00%*

### 3) *Determinación del estadístico*

**Tabla 30**

*Correlación de cultura organizacional y desempeño financiero*

|                                |                        | <b>Puntaje</b> | <b>FAC 1</b> | <b>FAC 2</b> |
|--------------------------------|------------------------|----------------|--------------|--------------|
| Puntaje Cultura Organizacional | Correlación de Pearson | 1              | ,185         | ,163         |
|                                | Sig. (bilateral)       |                | ,253         | ,314         |
|                                | N                      | 40             | 40           | 40           |
| FAC 1                          | Correlación de Pearson | ,185           | 1            | ,000         |
|                                | Sig. (bilateral)       | ,253           |              | 1,000        |
|                                | N                      | 40             | 40           | 40           |
| FAC 2                          | Correlación de Pearson | ,163           | ,000         | 1            |
|                                | Sig. (bilateral)       | ,314           | 1,000        |              |
|                                | N                      | 40             | 40           | 40           |

#### 4) *Decisión*

Para tomar la decisión en una prueba de hipótesis, se analiza el nivel de significancia, el cual debe ser menor a 0,05 para aceptar la hipótesis alternativa, caso contrario se rechaza y se acepta la hipótesis nula, se presentan dos valores que corresponden a cada componente analizado.

0,253 > 0,05      —————> Rechazo  $H_0$

0,314 > 0,05      —————> Rechazo  $H_0$

#### 5) *Conclusión de la hipótesis*

Con el análisis realizado y una vez que se ha aplicado la prueba de hipótesis, se puede determinar estadísticamente que la cultura organizacional no influye en el desempeño financiero de las pequeñas y medianas empresas reguladas por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del cantón Latacunga. Sin embargo, se evidencia que si existe una correlación entre las variables aunque débil, como se ha expuesto es de 0,19 con la rentabilidad financiera y apalancamiento y de 0,16 con la prueba ácida y la rotación de ventas, lo que significa que los tipos de cultura organizacional, ya sea clan, mercado o jerárquica no influyen en los resultados financieros de las entidades.

Existe una correlación positiva pero baja, por ello se puede concluir que se presenta una leve relación entre el desempeño financiero y la cultura organizacional, pero si ésta se encuentra bien estructurada en las empresas, se pueden obtener mejores resultados financieros. Si bien es cierto, la correlación es débil, pero cuando la cultura está mejor establecida, las PYMES experimentan un poco más de liquidez, su apalancamiento es oportuno, la rotación de ventas se ve mejor gestionada y la rentabilidad de la inversión de socios y accionistas sube un poco más.

## CAPÍTULO V

### **5. Propuesta: Modelo de estrategias para mejorar la cultura organizacional en las PYMES del cantón Latacunga**

#### **5.1. Justificación**

Las pequeñas y medianas empresas son un factor de suma importancia para el desarrollo económico del cantón Latacunga, y si mejoran su desempeño financiero por consecuencia mejorará la economía del cantón. Las condiciones administrativas, organizacionales y financieras de las empresas son lo que determinan su crecimiento o estabilidad económica, por consiguiente, si las PYMES cuentan con un manejo adecuado de todos estos factores, esto se verá reflejado en su rendimiento financiero, y esto es lo que se busca alcanzar con este proyecto de investigación, a través de una propuesta de mejora.

La cultura organizacional no es considerada como indispensable en las PYMES de hoy en día, y por lo tanto no todas las empresas la toman en cuenta dentro de la toma de decisiones, sin embargo, se considera importante para mantener orden y organización, en especial para el cumplimiento de los objetivos empresariales, debido a que si existe una estrategia de administración, existirá una meta por alcanzar, y por consecuencia esta meta estará enfocada en beneficio del crecimiento financiero de una empresa.

Al plantear un modelo con estrategias de mejora, se espera lograr un mejor manejo de la cultura organizacional en cada PYME del cantón, se busca que las empresas sean capaces de establecer herramientas y estrategias para que todos los integrantes sean idóneos para idear una mejora dentro la organización y por consecuencia aumentar la rentabilidad de la misma, a través de planeaciones adecuadas a sus necesidades y al tipo de cultura organizacional al que pertenecen.

## 5.2. Objetivos

### Objetivo general

- Plantear una propuesta de mejora, con el fin de ayudar a gestionar las condiciones administrativas de la cultura organizacional de las PYMES del cantón Latacunga, a través de los resultados previamente obtenidos.

### Objetivos específicos

- Establecer la fundamentación de la propuesta, para expresar el motivo principal del proyecto de investigación, y de modo que se pueda dar a conocer la metodología de la propuesta presentada.
- Identificar las debilidades de los tipos de cultura organizacional utilizados por las PYMES del cantón Latacunga, para realizar una lista de desventajas de las mismas, a través de la observación de las culturas organizacionales dominantes.
- Implementar una serie de parámetros para mejorar el manejo de la cultura organizacional de las PYMES, a través de una guía detallada de estrategias administrativas de acuerdo a los tipos de cultura organizacionales a las que pertenecen las empresas.

### 5.3. Fundamentación de la propuesta

El origen de planificar una propuesta de mejora, se basa en el análisis de los resultados previamente realizados sobre la influencia de la cultura organizacional en el desempeño financiero de las PYMES del cantón Latacunga, donde se pudo evidenciar que en el cantón se utilizan 3 tipos de cultura organizacional, las cuales son: Clan, Mercado y Jerárquica.

Esta propuesta se sostiene en el estudio de la Cultura Organizacional de Cameron y Quinn (1999) donde mencionan que son muchos los atributos y factores que a lo largo del tiempo se le han otorgado a la cultura de las organizaciones, y añaden que esto se debe a la amplitud del concepto y la globalidad de los factores inmersos, razón por la cual resultaría casi imposible considerar todos los elementos, por consiguiente, han realizado un modelo que resume los factores en cuatro tipos de culturas, que se han denominado de acuerdo a su característica más notable, las cuales son: Clan, Adhocrática, Mercado y Jerarquizada. Este modelo nos permitió diagnosticar la orientación dominante de cada PYME estudiada, mediante de un instrumento de evaluación denominado OCAI.

A través del cuestionario OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) se obtuvo las características predominantes de las pequeñas y medianas empresas o lo que las empresas son en general en cuanto a cultura organizacional. Las preguntas de la encuesta se basa en evaluar 6 dimensiones, que son: características dominantes, líderes de la organización, gestión de empleados, cohesión organizacional, énfasis estratégico y criterio de éxito. Estas dimensiones permiten identificar los valores culturales básicos de las organizaciones y las debilidades o desventajas de cada tipo de cultura organizacional mencionada anteriormente.

Por consiguiente el plan de mejoramiento puede ser utilizado por todas las PYMES del cantón independientemente del sector al que pertenezcan o en el tipo de cultura en el que se desenvuelven, debido a que el modelo tiene la finalidad de mejorar la administración de los directivos de las empresas, y es presentado a través de cuadros en los que se detallan las dimensiones de estudio, con su debilidad y estrategia adecuada.

#### 5.4. Guía metodológica: Modelo de estrategias para mejorar la cultura organizacional

**Tabla 31**

*Estrategias cultura clan*

| N° | Dimensión                  | Debilidad  | Estrategia   |
|----|----------------------------|--|--|
| 1  | Características Dominantes | Cultura tolerante y enfocada al altruismo, los colaboradores de la empresa se encaminan al conformismo, a la inactividad y a su vez a las actividades que requieran poco esfuerzo. | Ofrecer herramientas de motivación como incentivos, reconocimientos, recompensas y condecoraciones a los empleados sobresalientes de la empresa para persuadir la competencia sana entre todos y crear un mural de reconocimientos.  |
| 2  | Líderes de la Organización | Predomina la admisión de consentimientos, debido a que los líderes de la organización se muestran como una figura paterna.   | Implantar reuniones solamente para el equipo directivo, donde se instauren lineamientos para los líderes de la organización donde se incluyan reglas de disciplina, liderazgo y ejecución de funciones.                              |
| 3  | Gestión de Empleados       | El exceso de confianza de los empleados reduce la competitividad y aumenta la desorganización.   | Para lograr el éxito en la rentabilidad anual de la empresa, se debe establecer reuniones mensuales para plantear metas a los empleados, en otras palabras, dividir el objetivo principal de la empresa en pequeñas metas mensuales. |

**CONTINÚA**



|   |                         |   |  |
|---|-------------------------|---|--|
| 4 | Cohesión Organizacional | La confianza mutua entre todos los miembros de la empresa genera baja productividad y justificativos excesivos. | Establecer parámetros de respeto, mediante la creación de valores institucionales, y socializarlos a los miembros de la empresa a través de medios escritos.   |
| 5 | Énfasis Estratégico     | La administración con muchos consensos ralentizan los procesos.   | Crear un manual formalizado de políticas para todos los procedimientos que se llevan a cabo dentro de la empresa.  |
| 6 | Criterio de Éxito       | Interés excesivo en los colaboradores de la empresa, es decir, en el desarrollo humano.                         | Enfocar el exceso de interés en la generación de beneficios económicos, a través de la evaluación periódica a los integrantes de la empresa, midiendo el cumplimiento de los objetivos de su área de trabajo y la capacidad personal para realizar sus actividades, si estos no cumplen los requerimientos necesarios realizar capacitaciones y rotación del personal. |

---

**Tabla 32**  
*Estrategias cultura de mercado*

| N° | Dimensión                  | Debilidad  | Estrategia  |
|----|----------------------------|--|---|
| 1  | Características Dominantes | Única orientación hacia la competencia y generación de ganancias.  | Cuidar la equidad entre los salarios de todos los funcionarios de acuerdo a su cargo para que exista una cooperación grupal y evitar la salida o rotación del personal.   |
| 2  | Líderes de la Organización | Al centrarse los líderes de la organización solamente en el logro de resultados se someten a niveles altos de estrés y de ansiedad.                                | Establecer directrices para que los líderes de la organización tengan tiempo de relajación, incorporar pausas de 15 minutos por cada 2 horas de trabajo continuo, las pausas deben hacerse lejos del lugar de trabajo y lejos de pantallas para relajar la vista. |
| 3  | Gestión de Empleados       | Competencia individual enfocada únicamente a la producción y logro de objetivos.   | Comprometer a los empleados, inculcando el sentido de pertenencia, a través de la difusión de la filosofía empresarial, objetivos y valores que ensamblan a la empresa.   |
| 4  | Cohesión Organizacional    | Las decisiones que se toman buscan un beneficio solamente para el departamento al que pertenecen en lugar de buscar alcanzar las metas comunes de la organización. | Realizar reuniones para conocer las inquietudes de los integrantes de la empresa a consecuencia de mantener la unión, el bienestar común e individual y reducir la posibilidad de crear conflictos.   |

**CONTINÚA**



|   |                     |   |   |
|---|---------------------|---|---|
| 5 | Énfasis Estratégico | Establecer sus estrategias en base al mercado, puede opacar el sello personal de la empresa y su creatividad. | Incrementar carteles en cada área de la empresa donde se mencione la misión, visión y valores institucionales, para que cada integrante de la empresa tenga presente la esencia principal de donde está trabajando. |
| 6 | Criterio de Éxito   | Enfocarse únicamente en ser líderes del mercado, sin considerar las necesidades de la empresa.                | Construir su propia identidad, a través de la construcción de su propia marca y la creación de un sello personal que lo diferencien de otras empresas.  |

**Tabla 33**  
*Estrategia cultura jerárquica*

| N° | Dimensión                  | Debilidad   | Estrategia  |
|----|----------------------------|---|---|
| 1  | Características Dominantes | La toma de decisiones se responsabiliza solo en los jefes de cada área, son empresas formales y estructuradas rígidamente.              | Crear técnicas para los canales de comunicación ascendente y descendente entre directivos y empleados para escuchar a todos los miembros de la empresa; escuchar sus requerimientos y necesidades y compartir los correos electrónicos entre todos. |
| 2  | Líderes de la Organización | Solo hay una opinión correcta, la de los principales directivos, centralizan el poder y la autoridad en los niveles más altos posibles. | Capacitar a los directivos y líderes de la organización en conocimientos de liderazgo participativo y democrático, para que lo puedan poner en práctica.  |

**CONTINÚA**



|   |                         |   |   |
|---|-------------------------|---|---|
| 3 | Gestión de Empleados    | Existe aislamiento debido a que cada departamento tiene su propio equipo de trabajo, cada departamento es indiferente a los problemas de otras áreas. | Persuadir el trabajo en equipo entre las diferentes áreas a través de reuniones, para fortalecer las relaciones interpersonales y así reducir el desinterés por los conflictos de los demás departamentos.  |
| 4 | Cohesión Organizacional | No existe flexibilidad para posibles expansiones, las áreas de trabajo retienen a propósito información.  | Interactuar con todo el personal de la empresa a través de reuniones mensuales sociales o recreativas, para conocer a todos los integrantes de la empresa y mostrar interés por su bienestar, en las reuniones se pueden incluir el festejo de los cumpleaños del mes o fechas especiales.  |
| 5 | Énfasis Estratégico     | Enfatizar la estandarización de los procesos puede conducir a la burocracia e inflexibilidad de la toma de decisiones.                                | Mejorar la moral y el desempeño de los trabajadores a través de la comunicación entre directivos y empleados, la opinión de los colaboradores es muy importante para conocer los problemas reales de los procesos de la empresa, y a su vez dar a conocer al personal las decisiones, acuerdos, metas alcanzadas y proyectos planeados de la junta directiva. |
| 6 | Criterio de Éxito       | Tienden a comunicar y a adaptarse de forma lenta a las nuevas necesidades de la empresa.  | Crear reuniones de evaluación a mitad del mes, en las que cada empleado hable del progreso de las metas de su área, y las metas que se encuentren estancadas o no progresen adecuadamente, sean informadas al jefe de área para que se ideen nuevas estrategias antes de terminar el mes.   |

---

## CAPÍTULO VI

### 6. Conclusiones y recomendaciones

#### 6.1. Conclusiones

- La cultura organizacional es el conjunto de valores, principios, hábitos, usos, costumbres, tradiciones, códigos de conducta y tradiciones que son transmitidos a través del tiempo de una generación a otra, los cuales influyen en el comportamiento de los miembros de las empresas. Por otro lado, el desempeño financiero es un proceso mediante el cual se determina la situación y posición financiera de una entidad con la recopilación de datos cuantitativos y cualitativos para obtener el diagnóstico de la empresa.
- El tipo de cultura organizacional que predomina en las pequeñas y medianas empresas objeto de estudio, es la cultura clan, debido al manejo de un ambiente familiar que se efectúa, se busca el trabajo en equipo y la cooperación de todos los miembros hacia fines comunes. De las 40 empresas, 18 mantienen una cultura clan, 11 cuentan con una cultura de mercado y las 11 restantes llevan a cabo una cultura jerárquica. Cada tipo de cultura mantiene sus particularidades, convirtiéndose en ventajas y desventajas.
- Dentro del desempeño financiero de las PYMES del cantón Latacunga, en cuanto a la liquidez, cuentan con una liquidez aceptable y mantienen un control adecuado de su efectivo. En la solvencia, por cada \$1 invertido en el patrimonio de las PYMES se ha conseguido más de \$5 en sus activos. En los indicadores de gestión, la mayoría de las empresas reflejan una buena administración para generar sus ventas. El sector que obtiene mayor rendimiento sobre su inversión es el sector agrícola.
- La prueba de hipótesis arrojó el resultado que la cultura organizacional no influye en el desempeño financiero; sin embargo, aunque la correlación es débil, sí existe correlación entre la rentabilidad financiera y el apalancamiento y entre la liquidez y la rotación de ventas. Por este motivo, se plantea un “Modelo de Estrategias para mejorar la Cultura Organizacional” y así incrementar la rentabilidad de las empresas.

## 6.2. Recomendaciones

- Las pequeñas y medianas empresas del cantón Latacunga deben considerar la cultura organizacional como un aspecto fundamental para la toma de decisiones, ya que con ello se mantiene el orden y la organización; de tal forma que se cumplan los objetivos empresariales, se implementen estrategias, se instauren metas, y por ende existirán mayores beneficios financieros y un crecimiento de su rentabilidad.
- Es recomendable que las empresas se enfoquen a un tipo de cultura organizacional dependiendo el giro de su negocio, si desean que su cultura sea de tipo familiar y como un grupo (clan), de desarrollo (adhocrática), racional pensando en el entorno (mercado) o de procesos internos (jerárquica). Considerando las características dominantes de cada una de ellas, el tipo de liderazgo, la gestión de los empleados, la cohesión organizacional, el énfasis estratégico y el criterio de éxito.
- En cuanto al desempeño financiero, y tomando en cuenta los resultados obtenidos en las correlaciones, las PYMES deben aprovechar la relación tan fuerte que existe entre el apalancamiento y la rentabilidad financiera, aprovechando el apalancamiento financiero, como préstamos para incurrir en actividades de inversión, y esto a su vez generará rentabilidad; ya que, cuando sube el apalancamiento sube la rentabilidad.
- Para que las empresas puedan desarrollar adecuadamente su cultura organizacional, es importante que elijan un solo tipo al cual enfocarse, por ello es necesario la utilización del “Modelo de Estrategias para mejorar la Cultura Organizacional” donde pueden conocer las debilidades y con ello las estrategias para mejorar, de tal forma, que se perfeccione la administración por parte de los directivos y el trabajo del resto de colaboradores.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, C., & Lima, M. (2009). *Eumed.net*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2018, de Qué son y para qué sirven las políticas públicas?: <http://www.eumed.net/rev/cccss/05/aalf.htm>
- Arce, L. (2010). Cómo lograr definir objetivos y estrategias empresariales. *Revista Perspectivas*, 191-201.
- Arciniega, L., & Zazueta, H. (2010). *Desarrollo de los valores en el trabajo*. México: Trillas.
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. Caracas: Episteme.
- Asamblea Nacional de la República del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito.
- Asamblea Nacional de la República del Ecuador. (2013). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*. Quito.
- Baena, D. (2014). *Análisis financiero: enfoque y proyecciones* (2a. ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Baena, G. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Grupo Editorial Patria.
- Burgos, B. (2009). *Análisis e interpretación de estados financieros*. Barcelona: El Cid Editor.
- Cabrera, C. (2014). *Aplicabilidad de los aportes de Elton Mayo en la gestión de las pequeñas y medianas organizaciones de la ciudad de Bahía Blanca*. Argentina: Universidad Nacional de La Plata.
- Cabrera, M. (2012). *Introducción a las Fuentes de Información*. España: Universidad Politécnica de Valencia.
- Cantillo, E., & Daza, J. (2011). Influencia de la Cultura Organizacional en la Competitividad de las Empresas. *Escenarios*, 18-23.
- Cantillo, J. (2013). Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño. *Revista Económicas CUC*, Vol. 34, No. 1, 131-152.

- Capriotti, P. (2012). *La Imagen Corporativa*. La Plata: Universidad Nacional de la Plata.
- Carmona, F. (2014). *Un ejemplo de ACP paso a paso*. Department d'Estadística.
- Caro, L. (2016). *Lifeder*. Recuperado el 22 de Septiembre de 2018, de <https://www.lifeder.com/elton-mayo/>
- Castellano, C. (2018). *Influencia de la cultura organizacional en el desempeño financiero de las Pymes textiles de la provincia de Pichincha*. Sangolquí: Universidad de las Fuerzas Armadas.
- Castellucci, D. (2009). La calidad y los servicios en destinos turísticos maduros. 29-44.
- Castillo, L. (2002). *Introducción a la Información Científica y Técnica*. Valencia.
- Cegos. (2018). *Cegos online University*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2018, de ¿Qué es la gestión financiera?: <https://www.cegosonlineuniversity.com/que-es-la-gestion-financiera/>
- CGAP. (2018). *GGAP Portal de microfinanzas*. Recuperado el 12 de Septiembre de 2018, de <https://www.microfinancegateway.org/es/temas/desempe%C3%B1o-financiero>
- Chicaiza, P., & Yugcha, B. (2013). *Investigación y Diagnóstico del Clima Organizacional del GAD Municipal del Cantón Latacunga durante el Período 2012*. Latacunga: Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE-L.
- Córdoba, M. (2012). *Gestión Financiera*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- De la Fuente, S. (2011). *Análisis Factorial*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Deloitte. (2011). *Sistema de normatividad en las organizaciones*. México.
- Esquiaqui, G., & Escobar, W. (2012). *Estructura Organizacional y Estrategia Empresarial*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Falcones, G. (2014). *Estudio Descriptivo de la Cultura Organizacional de los Colaboradores de la Unidad de Negocio de Supply Chain Guayaquil de Nestle Ecuador*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Fallas, J. (2012). *Prueba de Hipótesis*. San José: Universidad para la Cooperación Internacional.

- Feldman, S. (1990). Stories as cultural creativity: On the relation between symbolism and politics in organizational change. *Human Relations*, 809-828.
- Ferrando, P., & Anguiano, C. (2010). El análisis factorial como técnica de investigación en psicología. *Papeles del Psicólogo*, 18-33.
- Flores, R. (2014). *Análisis de estados financieros*. México: Digital UNID.
- Frías, D., & Pascual, M. (2012). Prácticas del análisis factorial exploratorio en la investigación sobre conducta del consumidor y marketing. *Suma Psicológica*, 45-58.
- Gagliardi, P. (1986). *The creation and change of organization cultures. A conceptual framework*. Organizational Studies.
- García, C. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 163-174.
- García, M., Posada, N., & Hernández, C. (2012). La motivación y los sistemas de recompensas y su impacto en la producción. *Revista Contribuciones a la Economía*.
- García, T. (2014). *El cuestionario como instrumento de investigación*. Feira de Santana: Universidad Santana.
- Gómez, F. (1995). Panorama de la Teoría Financiera. *Boletín de Estudios Económicos*, 441-448.
- Grupo Argos. (2014). *Código de Conducta*. México.
- Grupo Liconsa. (2012). *Código de Conducta*. México.
- Guillen, M. (2006). *Ética en las organizaciones. Construyendo confianza*. Madrid: Pearson Educación.
- Gutiérrez, M. (2013). *La cultura organizacional, variable importante para obtener ventaja competitiva*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Hernández, H. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. *Revista Escenarios*, 38-51.

- Hernández, M., & García, S. (2012). *Estudio de Encuestas*.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Selección de la muestra. *Metodología de la Investigación*, 170-191.
- Hitpass, B. (2013). *Bussiness Process Management Fundamentos y Conceptos de Implementación*. Chile.
- Kim, C., & Robert. (2011). *Diagnosing and changin organizational culture*.
- Llamba , A., & López, A. (2018). *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en las Empresas Medianas y Grandes del Sector Lácteo cantón Latacunga*. Latacunga: Universidad Técnica de Cotopaxi.
- Llanos, M. (2016). *La cultura organizacional: Eje de acción en la gestión humana*. Samborondón: Universidad Ecotec.
- López, D. (2014). Hábitos y habitus en la transformación cultural: estudio de una organización del sector energético. 235-250.
- Lucena, A., & Carrascosa, F. (2013). *Análisis Factorial: Análisis de componentes principales*. Barcelona: Universitat Pompeu Fabra.
- Macías, R. (2012). *Enciclopedia Virtual Eumed*. Recuperado el 10 de Octubre de 2018, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1171/tradicion.html>
- Maranto, M., & González, E. (2015). *Fuentes de Información*. México: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Martínez, C. (2002). *Coeficiente de Correlación Lineal de Pearson*. Sevilla: Universidad de Sevilla.
- Martínez, P., Ollivier, J., & Escobedo, H. (2013). Relación entre la cultura organizacional y el desempeño de la organización: Un estudio en empresas maquiladoras de la ciudad de Chihuahua. *Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 77-100.
- Mendoza, J. (2010). *Usos y Costumbres*. México: Seminario Judicial de la Federación.

- Montenegro, R. (11 de Junio de 2013). *Recompensa y reconocimiento en los recursos humanos*. Recuperado el 16 de Septiembre de 2018, de <https://www.gestiopolis.com/recompensa-y-reconocimiento-en-los-recursos-humanos/>
- Montoya, O. (2007). Aplicación del análisis factorial a la investigación de mercados. Caso de Estudio. *Scientia et Technica*, 281-286.
- Mora, L., Durán, M., & Zambrano, J. (2016). Consideraciones actuales sobre gestión empresarial. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 511-520.
- Munch, L. (2005). *Planeación Estratégica: el rumbo hacia el éxito*. México: Trillas.
- Muñoz, C. (2015). *Metodología de la Investigación*. México: Oxford University.
- Navarrete, R. (2008). *Imagen Corporativa*.
- Ogliastri, E., McMillen, C., Arias, M. E., De Bustamante, C., Dávila, C., Dofman, P., . . . Martínez, S. (1999). *Cultura y liderazgo organizacional en 10 países de América Latina. El estudio Globe*. Medellín: Academia. *Revista Latinoamericana de Administración*.
- Olivares, L. (2007). *Comparación entre la cultura organizacional de una empresa transnacional y la cultura organizacional de las empresas chilenas*.
- Ortiz, P., & Olaz, Á. (2012). *Propuesta de un modelo de análisis de cultura y clima laboral*.
- Pérez, M. (2016). La conducta organizacional. *Revista Empresarial*, 21-26.
- Pérez, M. (2016). Los diferentes estilos de dirección en las empresas. *Publicaciones Didácticas*, 567-570.
- Portal de Microfinanzas. (2018). *Desempeño Financiero*. Recuperado el 11 de Septiembre de 2018, de <https://www.microfinancegateway.org/es/temas/desempe%C3%B1o-financiero>
- QuestionPro. (2018). *Qué es SPSS y cómo utilizarlo*. Recuperado el 03 de Octubre de 2018, de <https://www.questionpro.com/es/que-es-spss.html>
- Ramos, G., & Triana, M. (2007). Escuela de relaciones humanas y su aplicación en una empresa de telecomunicaciones. *Scientia Et Technia*, 309-314.

- Rivera, J., & Ruiz, D. (2011). Análisis del desempeño financiero de empresas innovadoras del sector alimentos y bebidas en Colombia. *Pensamiento y Gestión*, 109-136.
- Rodríguez, C., & Romo, L. (2013). Relación entre cultura y valores organizacionales. *Revista Conciencia Tecnológica*, 12-17.
- Rodríguez, R. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Revista de Investigación Académica*, 67-92.
- Rojas, I. (2011). Elementos para el diseño de técnicas de investigación: una propuesta de definiciones y procedimientos en la investigación científica. *Revista Tiempo de Educar*, 277-297.
- Salazar, A. (2008). *Estudio de la Cultura Organizacional, según Cameron y Quinn: Caso de una empresa del sector asegurador venezolano*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 67-75.
- Sandoval, M. (2013). *Relación entre hábitos de vida y actitud laboral en trabajadores de una empresa privada*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Serna, H. (2008). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: 3R Editores.
- Superintendencia de Compañías. (Marzo de 2015). Reglamento Información y Documentos a remitir a la Superintendencia . Ecuador.
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2012). *Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2018, de Tabla de Indicadores: [http://181.198.3.71/portal/samples/images/docs/tabla\\_indicadores.pdf](http://181.198.3.71/portal/samples/images/docs/tabla_indicadores.pdf)
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2018). *Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros*. Recuperado el 05 de Septiembre de 2018, de <https://www.supercias.gob.ec/portalscv/>
- Tamayo, G. (2011). *Diseños muestrales en la investigación*.

- Tapia, L., Sánchez, J., & Gutiérrez, D. (2015). La cultura organizacional: su génesis, cómo mantenerla, medirla y evaluarla. *Revista Innovación y Desarrollo Tecnológico*, 90-99.
- Tejada, V. (2012). *Cultura organizacional: Herramientas y actividades sugeridas para su diagnóstico y alineación con los objetivos empresariales*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Torres, I. (2012). *Muestreo Estratificado*. Badajoz: Universidad de Extremadura.
- Urrutia, J., & Palomino, R. (2010). Componentes principales en la determinación de estaciones con patrones homogéneos de temperatura en el Chocó. *Scientia Et Technica*, 257-262.
- Valbuena, M., Morillo, R., & Salas, D. (2006). Sistema de valores en las organizaciones. *Revista Omnia*, 60-78.
- Valeant. (2016). *Normas de Conducta Empresarial*. Barcelona.
- Velasco, R. (2015). *Modelo de Cultura Organizacional y Alineación Estratégica para una Maquiladora de Exportación*. Sonora, México: Instituto Tecnológico de Sonora.
- Vera, L. (2015). *La Investigación Cualitativa*.
- Videla, C. (2007). *Problemas sobre Estados Financieros*. Chile.

# ANEXOS



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
DEL COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

**CERTIFICACIÓN**

Se certifica que el presente trabajo fue desarrollado por las señoritas: **LIGER ZAPATA**,  
**JHAELL WENDALHINA** y **OCAÑA ZAPATA, MELANY MICAELA**.

En la ciudad de Latacunga, a los 23 días del mes de Enero del 2019.

Ing. Myriam Urbina Poveda, MSc.  
**DIRECTORA DEL PROYECTO**

**Aprobado por:**



Dra. Ana Quispe Otacoma  
**DIRECTORA DE CARRERA**



Dr. Freddy Jaramillo Checa  
**SECRETARIO ACADÉMICO**