

UCUENCA

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Carrera de Administración de Empresas

Determinación de las capacidades organizacionales generadoras de valor que han sido desarrolladas por las empresas de CIPEM, a partir del modelo de las 7S de MCKINSEY en el periodo 2018-2019

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial.

Autores:

Diego Andres Aguilar Asanza

CI: 0705402386

andiego2011@hotmail.com

Pablo Andrés Macas Macas

CI: 0105845978

sit94pabloandres@gmail.com

Tutor:

Ing. José Santiago Jimbo Días

C.I. 0103710687

Cuenca – Ecuador

24-mayo-2022

Resumen

El presente estudio tiene como objetivo determinar los factores que generan valor en las empresas grandes y a su vez que hace que estas sean exitosas, la investigación se realizó en las empresas Cuencanas que pertenecen a la Cámara de Industria, Producción y Empleo (CIPEM), esta investigación es de carácter cualitativo con un enfoque descriptivo, los instrumentos utilizados para la recolección de datos fueron las encuestas y entrevistas, estas fueron aplicadas al personal administrativo de las empresas de la CIPEM; para la determinación de los factores generadores de valor se utilizó como herramienta el modelo aplicado por Peters y Waterman llamado 7S de MCKINSEY.

Los resultados conseguidos indican que la mayoría de las empresas estudiadas optaron por un estilo de liderazgo democrático, cuentan con una estructura definida así como misión y visión, por su parte la innovación, se enfocó más en los procesos y productos, se aplicó el control de calidad en su mayoría en la última etapa del proceso, además, las empresas demuestran interés por sus subordinados, mismo que se encuentran asignados de manera correcta en las diferentes áreas de trabajo, pudiendo destacar que el valor más dominante es el respeto. Por su parte los hallazgos se contrastaron con la rentabilidad y el impuesto a la renta causado en el periodo 2018-2019. El estudio permitió establecer que las grandes empresas presentan una combinación de variables generadoras de valor parcialmente adecuadas, con respecto al modelo de las 7S de MCKINSEY durante este periodo.

Palabras Claves: Capacidades organizacionales. 7S McKinsey. Estilo de liderazgo. Estructura.

Códigos JEL: M12, M16, M19

Abstract

The objective of this study is to determine the factors that generate value in large companies and at the same time that makes them successful, the research was carried out in Cuenca companies that belong to the Chamber of Industry, Production and Employment (CIPEM), this The research is of a qualitative nature with a descriptive approach, the instruments used for data collection were surveys and interviews, these were applied to the administrative staff of the CIPEM companies; To determine the value-generating factors, the model applied by Peters and Waterman called MCKINSEY's 7S was used as a tool.

The results obtained indicate that most of the companies studied opted for a democratic leadership style, have a defined structure as well as mission and vision, for its part, innovation, focused more on processes and products, control of quality mostly in the last stage of the process, in addition, companies show interest in their subordinates, who are assigned correctly in the different work areas, being able to highlight that the most dominant value is respect. For their part, the findings were contrasted with the profitability and the income tax caused in the 2018-2019 period. The study made it possible to establish that large companies present a combination of partially adequate value-generating variables, with respect to the MCKINSEY 7S model during this period.

Key words: Organizational capabilities. McKinsey 7S. Leadership style. Structure.

Jel Codes: M12, M16, M19

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN.....	7
1 LINEAMIENTOS TEÓRICOS.....	12
1.1 Marco Conceptual	12
1.1.1 Las Organizaciones	12
1.1.2 Estructura Organizacional	12
1.1.3 Desarrollo Organizacional.....	12
1.1.4 Diagnóstico Organizacional.....	13
1.1.5 El Modelo de 7S MCKINSEY Como Herramienta de Diagnostico Organizacional	18
1.1.6 Enfoque de las 7S MCKINSEY	18
2 Revisión de la Literatura y Estado del Arte.....	22
2.1 Revisión de la Literatura	22
2.1.1 Estado del Arte	23
3 ALCANCE DEL ESTUDIO	26
4 MARCO METODOLÓGICO	34
4.1 Población y Muestra.....	34
4.2 Recolección de datos.....	36
5 RESULTADOS	37
5.1 Resultados descriptivos.....	37
5.1.1 Variable estrategia.....	37
5.1.2 Variable estructura.....	38
5.1.3 Variable sistema.....	39
5.1.4 Variable administración.....	42
5.1.5 Variable personal.....	43
5.1.6 Variable habilidades.....	44
5.1.7 Valores compartidos.....	45
5.2 FODA.....	46
6 DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	49
7 REFERENCIAS	52
8 ANEXOS	56

Índice de Tablas

Tabla 1. Modelos de diagnóstico organizacional	14
Tabla 2. Clasificación por tipo de empresa	27
Tabla 3. Clasificación por actividad y sector	29
Tabla 4. Muestra poblacional de empresas.....	35
Tabla 6. ¿Cuáles son las prioridades estratégicas más relevantes de la empresa?.....	37
Tabla 7 ¿Cuál es la forma estructural básica que posee la empresa?	38
Tabla 8. ¿En la actualidad la organización cuenta con un sistema adecuado para desarrollar su actividad?.....	39
Tabla 9 ¿La organización realiza procesos de innovación?.....	39
Tabla 10. ¿En qué áreas se aplica la innovación?.....	40
Tabla 11. ¿La organización realiza control de calidad?	40
Tabla 12. ¿A qué elemento se realiza el control de calidad en su organización?.....	41
Tabla 13. ¿El bienestar del personal constituye en la organización una prioridad para la mejora continua de la empresa?.....	42
Tabla 14. ¿Dentro de la empresa se considera que la persona se encuentra correctamente acorde a su nivel de profesionalismo?.....	44
Tabla 15. ¿Cuáles son los estímulos motivacionales que reconocen la organización entorno a las habilidades que desarrollan los subordinados?.....	44
Tabla 16. ¿Qué elemento de la cultura organizacional posee como forma de estructurar y formalizar las tareas que se desarrollan en la organización?	45
Tabla 17 ¿Cuáles son los valores centrales de la organización?	45
Tabla 18. FODA.....	46
Tabla 19. Características de los elementos del modelo de MCKINSEY.....	47

Índice de ilustraciones

Ilustración 1 resultado obtenido en la consulta de misión y visión definidas por las empresas	37
Ilustración 2. Resultado descriptivo de prioridades estratégicas principales.....	38
Ilustración 3. Resultado descriptivo se la estructura que poseen las empresas	38
Ilustración 4. descriptivo de la manera en la que se realizan los procesos de innovación	39
Ilustración 5. Descriptivo sobre control de calidad en procesos	41
Ilustración 6. descriptivo del tipo de liderazgo.....	42
Ilustración 7. Descriptivo sobre la forma de reclutamiento y el desarrollo del personal de la empresa.	43
Ilustración 8. Descriptivo sobre herramientas utilizadas por la organización para medir el clima organizacional	43

Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio Institucional

Diego Andres Aguilar Asanza en calidad de autor/a y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "Determinación de las capacidades organizacionales generadoras de valor que han sido desarrolladas por las empresas de CIPEM, a partir del modelo de las 7S de MCKINSEY en el periodo 2018-2019", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 24 de mayo de 2022



Diego Andres Aguilar Asanza

C.I: 0705402386

Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio Institucional

Pablo Andrés Macas Macas en calidad de autor/a y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "Determinación de las capacidades organizacionales generadoras de valor que han sido desarrolladas por las empresas de CIPEM, a partir del modelo de las 7S de MCKINSEY en el periodo 2018-2019", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 24 de mayo de 2022



A handwritten signature in blue ink, reading "Pablo Macas", is written over a horizontal line. The signature is stylized and cursive.

Pablo Andrés Macas Macas

C.I: 0105845978

Cláusula de Propiedad Intelectual

Diego Andres Aguilar Asanza, autor del trabajo de titulación "Determinación de las capacidades organizacionales generadoras de valor que han sido desarrolladas por las empresas de CIPEM, a partir del modelo de las 7S de MCKINSEY en el periodo 2018-2019", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Cuenca, 24 de mayo de 2022



Diego Andres Aguilar Asanza

C.I: 0705402386

Cláusula de Propiedad Intelectual

Pablo Andrés Macas Macas, autor del trabajo de titulación "Determinación de las capacidades organizacionales generadoras de valor que han sido desarrolladas por las empresas de CIPEM, a partir del modelo de las 7S de MCKINSEY en el periodo 2018-2019", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Cuenca, 24 de mayo de 2022



Pablo Andrés Macas Macas
C.I: 0105845978

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones se encuentran vulnerables ante cualquier cambio que se presente en el entorno empresarial, sin embargo, entre mayor sean los cambios que se presente dentro de la empresa, se debe mejorar la estrategia para afrontar estos eventos. Por este motivo, los directivos y demás personal de la empresa deben enfrentar un gran desafío al momento de dirigir las tácticas empresariales y contar con la capacidad organizativa de manera oportuna, donde puedan realizar una planeación estratégica en el mediano y largo plazo.

Los recursos de la empresa, tanto humanos y materiales son la base principal en la estrategia a largo plazo. Estos componentes son una parte fundamental con la que cuenta la organización, sin embargo, muchas firmas no cuentan con un prototipo establecido, por el contrario, este se forma mediante un modelo que es influenciado bajo diferentes medidas eventuales y por las decisiones de sus directores.

El modelo de las *7S de MCKINSEY* proporciona una perspectiva ordenada de la empresa; similar a un sistema que detalla como conjunto de segmentos interconectados para cumplir un objetivo común. Este modelo une los 7 factores básicos de cualquier estructura organizativa, estos elementos son: estrategia, sistema, estructura, estilo, personal, habilidades y valores compartidos. Mismo que las organizaciones necesitan para alcanzar el éxito. Estos componentes se dividen en suaves (estilo, personal, habilidades y valores compartidos) y duros (estrategia, estructura y sistema). Con estos elementos se logrará identificar cuáles son las fallas, oportunidades, amenazas y debilidades que presenta la organización, para luego poder realizar una mejor planeación estratégica de la empresa, donde se tomaría en cuenta a toda la organización en conjunto. Este modelo suele emplearse para evaluar si la implementación de cualquier tipo de estrategia en la organización estaría alineada con dichos factores, en caso contradictorio sería necesario replantearse parte o la totalidad de la estrategia. En este sentido, el estudio dará a conocer cuáles son las capacidades que desarrollaron las empresas para poder generar valor.

El presente artículo está organizado de la siguiente manera: la sección uno se expone la revisión literaria y estado del arte, en la sección dos se describe la metodología a ser utilizada, los resultados y la discusión se presentan en el apartado tercero, y finalmente se exponen las principales conclusiones.

1 LINEAMIENTOS TEÓRICOS

1.1 Marco Conceptual

1.1.1 Las Organizaciones

Para Herrscher (2000) es una expresión formal de un conjunto de individuos a los que reúne una visión compartida de la razón para la que existe el grupo, así como un sentido de misión legitimado entre los participantes sobre la forma en que se conduce el grupo. Por otra parte, Crespo (2003) plantea que es la combinación de los medios humanos y materiales disponibles, en función de la consecución de un fin, según un esquema preciso de dependencias e interrelaciones entre los distintos elementos que la constituyen.

Las organizaciones son entes que se encuentran ante un constante cambio interno y externo y que se encuentra influido por un grupo de individuos que interactúan entre ellos, llevando a cabo planes de acción cuyo comportamiento juega un papel importante en el funcionamiento y éxito de estas.

1.1.2 Estructura Organizacional

Rojas (2016) menciona que la estructura organizacional se considera cimiento de toda organización. Se crean para formalizar funciones, cumplir los deberes, responsabilidades, así como también, posicionar los diferentes niveles jerárquicos que conforman una organización y que son lógicos para su eficiente funcionamiento. A su vez, Vértice (2008) indica que es una coordinación consciente de cuatro denominadores comunes: la coordinación de esfuerzos, un objetivo común, la división del trabajo y una jerarquía de autoridad, siendo estos los pilares fundamentales de la estructura organizacional.

Así mismo, Boria (2012) la define como el marco formal mediante el cual las tareas se dividen, agrupan y coordinan, así como los humanos tenemos un esqueleto que define nuestra forma, las organizaciones tienen estructuras que definen la suya. También la define como la capacidad de estructurarse y reestructurarse para adaptarse a condiciones internas y externas cambiantes. Por ello, se puede deducir entonces que la estructura organizacional ayuda al direccionamiento de la empresa, así como a sus procesos: coordinación, comunicación, decisión y control además fija los esfuerzos conforme a los fines y objetivos de la organización.

1.1.3 Desarrollo Organizacional

Según Wendell y French (1996) el desarrollo organizacional es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad,

el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos utilizando el papel del consultor facilitador y la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación.

Es entonces el desarrollo organizacional la fuente sobre la cual se puede ver a las organizaciones como un agente dinámico que se encuentra en constante cambio.

1.1.4 Diagnóstico Organizacional

El diagnóstico organizacional forma parte de las herramientas del desarrollo organizacional mismo que sirve como tratamiento de problemáticas presentes en las organizaciones tal como lo describe Rodríguez (2015) en su libro *Diagnostico Organizacional*, el DO puede ser definido como el proceso de medición de la efectividad de una organización desde una perspectiva sistémica, la efectividad incluye tanto las capacidades de desempeño de tarea, como el impacto que tiene el sistema organizacional sobre sus miembros individuales. También define el diagnóstico organizacional como un proceso de evaluación focalizado en un conjunto de variables que tienen relevancia central para la comprensión, predicción y control del comportamiento organizacional.

Reyes (2015) indica que un diagnóstico organizacional es la acción y el efecto de precisar el estado que guarda una organización a partir de la identificación y la comprensión de sus signos y síntomas este hecho circunscribe la actividad del diagnóstico al reconocimiento y el análisis que se presenta en una institución para fines de caracterización y formulación de acciones de mejora lo cual alude a los aspectos descriptivos y prescriptivos del diagnóstico. Esta misma autora indica que los modelos de diagnóstico son mapas mentales sustentados en el marco teórico que permiten al consultor comprender el desempeño de un sistema permite que la información recogida pueda sistematizarse y articularse como un todo. Por tanto, a continuación, se presenta una breve descripción de los modelos más comunes usados para diagnósticos organizacionales sirviendo como base la revisión y síntesis realizada por (Falletta, 2005).

Tabla 1. Modelos de diagnóstico organizacional

Modelo	Variables	Concepto	Comentarios	Autor
Análisis de Campo de fuerza	Fuerzas Conductoras	Listar todo lo que contribuye a lograr el objetivo.	El modelo identifica fuerzas de conducción y restricción de una organización. Las fuerzas que dirigen son aquellas que se relacionan con los factores externos y las fuerzas que restringen son las relacionadas con los factores internos. El objetivo de este modelo consiste en la identificación de un punto de equilibrio deseado entre estas dos fuerzas (Falletta, 2005).	Kurt Lewin
	Fuerzas restrictivas	Listar todo lo que impide lograr el objetivo.		

Modelo de las seis cajas	Propósito	Son la misión y los objetivos estratégicos de la organización.	Presta atención a temas tales como la planificación, los incentivos y recompensas, el	Marvin Weisbord
	Estructura	Organización de la empresa actualmente.	rol de apoyar funciones tales como personal,	
	Inter relaciones	Forma en que el personal se interrelacionan entre sí.	competencias internas entre unidades organizacionales, estándares para la	
	Liderazgo	Tipo de liderazgo aplicado en la empresa.	remuneración, colaboraciones, jerarquías y	
	Reconocimiento	Aquellos estímulos intrínsecos y extrínsecos que percibe un trabajador.	la delegación de autoridad, control organizacional, responsabilidades y evaluación del desempeño	
	Mecanismo de ayuda	Elementos que incluye en la planeación estratégica como la planeación, el control.	(Rojas, 2016).	

7S MCKINSEY

Estrategia	Es la planeación desarrollada por la empresa mediante una combinación de metas y de medios para alcanzarlos.	La primicia básica del modelo es que existen 7 aspectos internos en una organización que necesitan ser alineados para ser exitosos (Rojas, 2016).	Robert Waterman y Tom Piters
Estructura	Estructura definida de la empresa actualmente.		
Sistemas	Determinan los flujos de trabajo y la cadena de toma de decisiones.		
Estilo	Tipo de liderazgo y cultura organizacional de la empresa.		
Personal	Conjunto de personas que laboral.		
Habilidades	Capacidades y competencias que posee cada empleado.		

Valores Compartidos

Son valores y principios que identifican al personal con la empresa.

Fuente: Elaboración Propia

Luego de una revisión minuciosa de estos modelos se considera que las 7S MCKINSEY es el método idóneo para el abordaje del presente estudio ya que el mismo es un modelo de gestión que describe los factores necesarios para organizar una compañía holística y eficazmente y se ajusta más a las necesidades de las empresas pertenecientes a la CIPEM.

1.1.5 El Modelo de 7S MCKINSEY Como Herramienta de Diagnostico Organizacional

Según Weber (1998) uno de los marcos de referencia más útiles alguna vez desarrollados para entender a una organización completa, es el clásico marco de las 7S en el cual la premisa original era que las siete dimensiones y la relación entre ellas, eran determinantes importantes del desempeño organizacional. Al respecto afirma el autor que el análisis sistemático de una organización, utilizando la perspectiva de las 7S ampliada, puede ayudar a los diseñadores organizacionales a anticipar formas en las cuales cambios en una dimensión de la organización requeriría cambios en otras partes, y proveer a los líderes oportunidades claras de alinear las 7S para tener éxito.

La primera aplicación importante del modelo como herramienta de diagnóstico fue el estudio en que los autores Peters y Waterman Jr. Se enfocaron para crear el presente modelo y que además hoy en día es uno de los modelos más usados y con mayor vigencia, describiéndolo a continuación.

1.1.6 Enfoque de las 7S MCKINSEY

El prototipo de las 7S de MCKINSEY se originó por primera vez en la década de los 80 por Robert Waterman y Tom Piters, donde manifiestan que el éxito de las organizaciones no depende solo un elemento en especial si no por varios de estos, y son claves para alcanzar un objetivo en común. A continuación se presenta los 7 parámetros que ayudarán a alcanzar el éxito en la empresa junto con sus respectivos indicadores.

1. Estrategia. - Constituye un plan desarrollado por una empresa para lograr ventaja competitiva sostenida y con éxito competir en el mercado. En general, la estrategia sólida es la que está claramente articulada, es a largo plazo, ayuda a lograr competitividad ventaja y se ve reforzada por una fuerte visión, misión y valores (Dixit, 2015)
 - *Misión.* Se eligió este indicador como un factor estratégico debido a que es de suma importancia que la empresa tenga definida su identidad, es decir aquel que nos sirve

para guiar al equipo y se sitúa en el presente, es la razón de la existencia de la empresa (Hernández, 2017).

- *Visión.* Es un indicador estratégico muy importante para la empresa ya que nos ayuda a dirigirnos hacia el futuro para de esa manera poder alcanzar los objetivos que se plantea la organización lograr en un tiempo determinado (Hernández, 2017).
 - *Comunicación externa medios.* Una organización que cuenta con estos indicadores estratégicos antes mencionados es una organización responsable no solo con sus subordinados, si no con la sociedad en general Jiménez (2014).
2. Estructura. - Representa la forma en que las divisiones de negocio y las unidades están organizadas e incluyen la información de quién es responsable ante quién; en otras palabras, la estructura es el organigrama de la empresa (Dixit, 2015).
- *Tipo de Estructura Organizacional.* Estos tipos de indicadores son importantes para las organizaciones ya que nos ayuda a mantener el orden y de esa manera un correcto funcionamiento, mediante un diseño estructural que plantea la organización que contenga todos los recursos suficientes requeridos, para poder alcanzar los objetivos planteados que han sido fijados gracias a la planificación diseñada anteriormente Hernández (2012).

Sistema. - Son los procesos y procedimientos de la empresa, que revelan las actividades diarias de la empresa y cómo se toman las decisiones. Los sistemas son el área de la empresa que determina cómo se hacen los negocios y debe ser el enfoque principal para los gerentes durante cambio organizacional (Dixit, 2015).

- *Innovación.* Es un indicador que nos permite estar siempre actualizados, de ser siempre competitivos en un mercado globalizado, que nos permita desarrollar nuevos productos y servicios y de esa manera obtener mejores beneficios varios entre ellos económicos y tecnológicos. Además, no ayuda con la orientación hacia dónde queremos llegar es decir nos lleva hacia la visión Haro (2017).
- *Logística.* Este indicador funciona como un sistema regulador en todas las estructuras de la organización no solo en el área de almacenaje y distribución sino en otras áreas, que corrobora a mejorar el servicio Pinheiro (2017). Además, este sistema nos ayuda a procesar la información para luego tomar decisiones Frances (2010).

- *Calidad.* Juega un papel muy importante como un sistema dentro de la empresa, es un indicador que nos ayuda a saber q tan satisfactorio fue el servicio o producto para clientes, socios y empleados, ya que hoy en día es necesario cumplir con ciertas ordenanzas y estándares de calidad para con ello poder competir en el mercado Sanabria, Romero, Flórez (20149).
3. Estilo de Administración. - El estilo representa la forma en que se gestiona la empresa por los gerentes de alto nivel, cómo interactúan, qué acciones toman y su valor simbólico; en otras palabras, es el estilo de gestión de líderes de la empresa (Dixit, 2015).
- *Estilo de liderazgo.* Existe una gran variedad de estilos que influye mucho en las decisiones que se toman en la organización, cada estilo aporta de una manera diferente a la empresa, debido a que la empresa siempre necesita contar con líderes que ayuden a alcanzar los objetivos planteados por la organización Jiménez (2018).
4. Personal. - El elemento del personal se ocupa de qué tipo y cómo cuántos empleados necesitarán una organización y cómo serán reclutados, capacitados, motivados y recompensado (Dixit, 2015).
- *Comunicación interna: formal e informal.* La comunicación interna es la base fundamental en la organización para que con ello fluya correctamente la información que se trasmite a los subordinados, se pueda alcanzar los objetivos plantados por la empresa y de esa manera sepan hacia donde van, por ende, la comunicación es muy importante para la empresa funcione correctamente (Cruz & Jácome, 2018).
 - *Capacitación del personal: Ámbito.* La capacitación del personal en la empresa es un elemento muy importante debido a que las personas mejoren en todos sus ámbitos dentro y fuera de la organización, y de esa manera tenga un mejor desempeño de sus actividades. Además, la capacitación debe ser de manera continua y sistemática, permitiendo a todos los involucrados de la organización estar siempre a la vanguardia de la competencia Bermúdez (2015).
 - *Medición de clima organizacional.* Es un indicador muy importante ya que nos permite conocer los comportamientos de las personas en la organización, los mismos que inciden en las actividades de la empresa y la calidad y eficiencia de

los servicios que se prestan por ende es necesario conocer como es el ámbito de la organización (José Guadalupe Salazar Estrada, 2009).

5. **Habilidades.** Son aquellas que disponen los empleados de la empresa, donde también incluyen capacidades y competencias. Durante el cambio organizacional, a menudo surge la pregunta de qué habilidades realmente necesita reforzar su nueva estrategia o estructura (Dixit, 2015).
 - *Motivación.* Este itinerario es muy importante para la organización, debido a que el personal desempeña mejor sus funciones, son más eficientes y de esa manera ayuda a la creación de valor económico de la empresa Medina (2008).
6. **Valores compartidos.** Valores compartidos son el núcleo de MCKINSEY 7S modelo. Son las normas y estándares que guiar el comportamiento de los empleados y las acciones de la empresa y, por tanto, son la base de toda organización (Dixit, 2015).
 - *Establecimiento de elementos de la cultura organizacional.*
7. **Elementos de la cultura organizacional.** - son muy importantes debido a que nos da identidad en la organización, nos permite vigilar lo que sucede dentro de la organización, para luego tomar decisiones en bien de la empresa (Álvarez, 2018).
 - *Trabajo en equipo.* El trabajo en equipo es la parte fundamental para poder alcanzar el éxito en las empresas, mejorando la eficiencia de las organizaciones, ya que permite optimizar y ser ágiles en los procesos, y el producto final es de mejor calidad Ayoví (2019).

Los creadores de este modelo plantean que se diferencia y proponen una clasificación de los elementos duros (estrategia, estructura y sistema) y suaves (estilo, personal, habilidades y valores compartidos).

Según Rojas (2016) los elementos fuertes son más fáciles de identificar y definir, a estos, la gerencia puede influenciarlos de manera directa por otro lado los elementos blandos pueden ser más difíciles de describir son menos tangibles y más influenciados por la cultura, pero de igual forma ambos tipos de elementos son igual de importantes si la organización quiere ser exitosa.

2 Revisión de la Literatura y Estado del Arte

2.1 Revisión de la Literatura

Toda empresa debe ser eficaz, productiva, saber afrontar los retos, cambios que se manifiestan en los escenarios en donde actúan y operan, para ello la gerencia debe saber utilizar adecuadamente todos los conocimientos administrativos que colaboren con el logro de este objetivo, además de garantizar la competitividad de esta (Vanegas, 2011).

En este aspecto un aporte significativo es el dado por la empresa de Consultores MCKINSEY & Co, en donde MCKINSEY propone un esquema para lograr que las empresas sean eficaces, denominado el Modelo de las “Siete S”, el cual orienta a las organizaciones en su labor diaria y toma como referencia siete factores, los cuales deben ser atendidos de manera equitativa dentro de la organización (Vanegas, 2011). Estos mismos autores indican que el modelo de MCKINSEY es reconocido en el mundo, por qué se adapta a organizaciones de diferentes sectores empresariales. “La característica más sobresaliente de este modelo es que ha sido ampliamente utilizado en diversas empresas y por prestigiosas escuelas de administración, como Harvard y Stanford. Es decir, una combinación muy potente de práctica y teoría.

Las primeras menciones del modelo de las 7S de MCKINSEY tienen origen en el continente asiático. Como lo menciona León Rodríguez en Vanegas (2011), las “Siete S” de la estructura organizativa fueron mencionadas por primera vez en “El Arte de la Administración Japonesa” por Richard Pascale y Anthony Athos en 1981, en una investigación del como la industria japonesa había logrado ser tan exitosa. Aproximadamente en el mismo año, Tom Peters y Roberto Waterman, exploraban las cualidades comunes de las compañías mejor dirigidas en EE. UU, para este efecto seleccionaron una muestra de 43 compañías de seis industrias importantes y examinaron detalladamente las prácticas de las empresas, entre las empresas reconocidas se encuentran Johnson & Johnson, Caterpillar, 3M, McDonal’s, Disney, Boeing, Bechtel, Exxon y Du Pont. Peters y Waterman en su estudio buscaban conocer por qué las compañías estadounidenses son excelentes y con ello brindar información para que otras compañías lo puedan aplicar. El Modelo de “Siete S” nació de una reunión de estos cuatro autores en 1978. Este método también aparece en el libro: “En busca de la excelencia” escrito por Peters y Waterman, y se tomó como una herramienta básica por la empresa de consultoría global MCKINSEY, desde entonces se lo conoce desde como el Modelo de las “Siete S”.

Los elementos de las 7S de MCKINSEY se han mantenido durante el tiempo, a partir de su inicio dado en los años 80 donde se creó el modelo de mano de Peter y Waterman, desde entonces no se han generado cambios, es decir, mantiene los 7 componentes iniciales, los cuales están sincronizados entre sí, es decir están entrelazados con un único elemento central que son los valores compartidos, y que se dividen en elementos blandos y duros, los duros son los tangibles fáciles de identificar como son: estrategia, estructura y sistema. Mientras que los blandos son: los valores, estilos, personal y las habilidades (Vanegas, 2011).

2.1.1 Estado del Arte

El modelo de las 7S, desde su planteamiento ha sido utilizado en varias investigaciones a nivel mundial, de esta manera se indica que su permanencia radica en la utilidad de este en los diferentes sectores empresariales. Un ejemplo de su utilización radica en la investigación realizada por Adsavakulchai (2008), quienes en su informe de conferencia sobre el tema “Uso del modelo 7S MCKINSEY para la formulación e implementación de la estrategia” aplicado al estudio de caso en la Industria cerámica en Tailandia, indican que el modelo 7S MCKINSEY es una herramienta valiosa para iniciar procesos de cambio y dirección de la empresa, permite determinar el estado actual de cada elemento y compararlo con el estado ideal. En base a esto es posible desarrollar planes de acción para lograr el estado deseado pudiendo destacar que las organizaciones logran ser eficaces al poder tener un equilibrio entre los siete elementos.

Por su parte Alam (2017) en su artículo de investigación denominado “Medir la efectividad organizacional a través del desempeño Sistema de Gestión y Modelo 7S de MCKINSEY” menciona que el modelo puede utilizarse en una amplia variedad de situaciones, en donde una perspectiva de alienación es útil; es decir cuando se desea mejorar el desempeño de una empresa, examinar los efectos probables de los cambios futuros eficaces, alinear departamentos y procesos durante una fusión o adquisición o determinar la mejor manera de implementar una estrategia de mejores resultados.

Por su parte Martínez (2015) en un estudio realizado en utiliza el enfoque de las 7S de MCKINSEY, en el proyecto “Aplicación del modelo de las 7's de MCKINSEY para la mejora del Proyecto Agro Cascada de Pacific Rubiales Energy”. El objetivo principal fue definir las falencias del proyecto con respecto a la planeación estratégica.

En la literatura nacional se evidencia un estudio realizado en la ciudad de Loja, este analiza las capacidades organizacionales generadoras de valor mediante el uso del modelo de las 7S de MCKINSEY en la Cámara de la pequeña industria de esta ciudad, aquí se destaca que el estudio permitió determinar las capacidades organizacionales desarrolladas por las empresas, siendo las 7S de MCKINSEY un modelo que permite configurar la estrategia corporativa para que la empresa sea exitosa (Ponce-Espinoza, 2017).

De igual manera García y Figueroa (2018) en su investigación “Diagnostico organizacional basado en el modelo de las 7S de MCKINSEY” indica que el Modelo de las 7’S de MCKINSEY, identifica a fondo las causas de las falencias que puede presentar una empresa, mediante la evaluación de siete elementos: Estrategia, Estructura, Sistemas, Habilidades, Personal, Estilo y Valores compartidos; esto permite determinar mecanismos para optimizar los recursos en la empresa, mejorar el funcionamiento y por ende impactar de manera positiva en la gestión administrativa y rentabilidad económica de la organización.

De acuerdo a la investigación realizada por los autores Yandry Loor-Zambrano et al., que aplico el modelo de las 7S de MCKINSEY en una empresa de transporte del Ecuador “Reina del Camino”, obtuvo datos que indican respuestas contundentes en algunas dimensiones, mientras que en otros factores se denotó resultados bastantes fragmentados, en la dimensiones de estrategia, estructura y sistemas, los resultados se inclinaron hacia respuestas positivas, indico que la empresa tiene un excelente nivel estratégico y operativo, así también, en cuanto a las habilidades y personal se observó respuestas afirmativas, por lo tanto el desempeño personal es muy bueno (2020).

En la investigación de Ortiz Elias, planteo el desarrollo del modelo de las 7S de MCKINSEY en la gestión administrativa en el local central de la upla-huancayo en Perú, obtuvo resultados favorables en cada variable analiza, demostró que el personal cumple con las normas y reglamentos del establecimiento y se encuentran comprometidos con la razón del ser del establecimiento. Además, el ambiente de trabajo de acuerdo con los resultados refleja que tiene un ambiente laboral muy bueno y estable, también el personal tiene capacidades y habilidades muy altas, estas se encuentran relacionadas a su rol de trabajo, adicional el modelo permitió obtener en que aspecto el establecimiento ha fallado, de acuerdo a los resultados, con

respecto a la variable liderazgo el personal es indiferente a percibir que tipo de líder se desempeña en la universidad (2021).

En otra investigación internacional en Perú de Elorrega Sosa et al., analizó un diagnóstico interno organizacional de la Cosemselam basado en el modelo de las 7S de MCKINSEY en el período 2018, de acuerdo a las encuestas realizadas en la empresa, se evidenció que el modelo es un excelente referente para analizar la realidad de la empresa, como resultados obtuvo que la mayor deficiencia es en el área de Staff, los colaboradores no cumplen a cabalidad con sus funciones, el control interno es poco sofisticado, no cuenta con un proceso de selección de personal eficiente, el personal no refleja un lazo de compañerismo entre los trabajadores, son individualistas se complicado trabajar en equipo, pero por otro lado el personal se encuentra identificado con la filosofía de la empresa (2019).

Finalmente, en la investigación realizada por Escorcía Diaz et al., en el análisis organizacional de la empresa herrera & Duran Ltda. Basada en el modelo de las 7S de MCKINSEY, indico que los aspectos positivos en la formulación de estrategias cuenta con aspecto definidos como la estructura, la estrategia organizacional, el personal, el estilo de liderazgo, los sistemas, los valores compartidos y habilidades; existe una excelente comunicación directa entre jefe y subordinado, esto le permite alcanzar una eficiencia organizacional y optimizar los resultados. Sim embargo, en relación con los aspectos negativos se tiene que la empresa no cuenta con una estrategia empresarial definida, es decir no tiene un plan estratégico que proporcione los medios a alcanzar los objetivos (2014).

En las generalizaciones anteriores podemos mencionar que los autores citados consideran el modelo de las 7S de MCKINSEY como la metodología más acertada para formular un enfoque corporativo que permita a las organizaciones dar una estrategia adecuada y relativa a las decisiones más convenientes sobre las actividades a desarrollar o sobre los negocios que desempeña la firma, bajo la premisa de que una organización no es solamente estructura si no basa su estructura y funcionamiento en siete elementos: estrategia, estructura, sistema, estilo de administración, personal, habilidades y valores compartidos (Ponce-Espinoza, 2017).

Por otro lado, en la ciudad de Cuenca se evidencio una baja aplicación del modelo, por lo que no se ha llevado a cabo un estudio sobre las capacidades organizacionales generadoras de valor en la industria de la ciudad, lo cual sugiere el desarrollo del presente estudio.

3 ALCANCE DEL ESTUDIO

En función de lo mencionado anteriormente es importante matizar el trascurso del año 2020, dado que la economía del Ecuador se vio afectada por la crisis sanitaria a nivel mundial debido a la pandemia denominada COVID-19, gran parte de las actividades productivas en el país se suspendieron lo que afectó negativamente a la economía, según los datos de las cuentas nacionales publicadas por el Banco Central del Ecuador (BCE) el Producto Interno Bruto (PIB) en el primer trimestre del año decreció en 12.4% con respecto al 2019 en igual periodo siendo esta la mayor caída trimestral registrada en el 2020 (BCE, 2020).

Por su parte las empresas del Ecuador se vieron afectadas en su totalidad debido al confinamiento, ya que no podían tener actividad económica; así, algunos indicadores muestran que el 50% de las empresas operaban con una media de 33 días de resistencia sin liquidez y el 25% de compañías son altamente vulnerables a cuarentenas o suspensión de actividades por más de 16 días, estimando que el 35% de las empresas seguirán siendo rentables y que casi todas las empresas de los sectores más afectados registrarán pérdidas;. Esto ha conllevado también a una súbita interrupción de ingresos de las empresas, complicando de esta manera el pago de sueldos y salarios, de servicios básicos, de gastos financieros, entre otros; esto sin políticas de rescate y reactivación empresarial por parte del estado causando una posibilidad concreta de quiebra (Carrillo y Maldonad, 2020).

Dentro de este marco es importante comprender que las organizaciones se encuentran en un constante cambio de energía e información con el entorno, ya que a diario se interactúa con el mismo, cuanto mayor sea el cambio en el entorno de una empresa más se debe procurar basar una estrategia en los recursos y capacidades internas de la empresa para integrar, construir y reconfigurar las competencias internas y externas (Ponce-Espinoza, 2017).

De este modo se ha definido como objeto de estudio a las empresas pertenecientes a la Cámara de Industria de Producción y Empleo de Cuenca (CIPEM) cuyo gremio tiene la finalidad de fortalecerse institucionalmente a nivel local, regional y nacional; generando un proceso virtuoso y multiplicador con el objetivo de generar propuestas encaminadas a conseguir

de las autoridades respectivas políticas que permitan el fomento de las actividades empresariales para junto a la iniciativa de los propios empresarios, generar riqueza y trabajo. Las empresas pertenecientes a la CIPEM engloban diferentes sectores y según la clasificación nacional de las actividades económicas CIIU estas presentan diversidad en cuanto a sus actividades económicas, así como también diversos tamaños, conforme lo define el código orgánico de producción comercio e inversiones, micro, pequeñas, medianas y empresas grandes (SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, 2020).

Debe señalarse que, con relación a la problemática indicada en apartados anteriores, las empresas pertenecientes a la CIPEM al igual que muchas en el país fueron afectadas por la crisis ocasionada en el tiempo de confinamiento, perdiendo un promedio de 150 empleos por día desde el inicio de la cuarentena, esto fruto de una reducción en las ventas de unos USD 8 millones diarios (Beltrán, 2020).

La importancia de la aplicación de este modelo en las empresas que pertenecen a la CIPEM es en efecto muy significativo, puesto que este es el gremio más representativo del Austro del país destacando más de 16 mil empleos generados por las 130 empresas asociadas, además, Cuenca es la única ciudad en el país en donde el sector manufacturero contribuye y produce más que el sector comercial (CIPEM, 2018).

Por lo expuesto, resulta claro que el investigar el comportamiento de las empresas que conforman la CIPEM, permitirá determinar factores en común entre ellas, y estos factores, correctamente explotados podían ser alineados a sus estrategias, con lo que se considera un modelo de excelencia que permite formular un enfoque corporativo que permita a las organizaciones dar una estrategia adecuada relativa a las decisiones más convenientes

La comunidad Andina de Naciones define el tamaño de las empresas por el valor de las ventas brutas anuales, según el artículo 3 decisión 702. Esto se ve reflejado en la tabla número 1, mientras que en el anexo 1, se ubican de acuerdo con su actividad que desarrollan establecido por el CIIU (Clasificación Internacional Industrial Unificado). El listado de empresas acorde a la actividad y sector que pertenecen se evidencia en el anexo 1.

Tabla 2. Clasificación por tipo de empresa

TIPO DE EMPRESA	NÚMERO DE EMPRESAS	PORCENTAJE
-----------------	--------------------	------------

UCUENCA

MICROEMPRESA INGRESOS MENORES A \$100 000	13	16%
PEQUEÑA EMPRESA INGRESOS ENTRE \$100 001 Y \$1'000 000	16	20%
MEDIANA EMPRESA INGRESOS ENTRE \$1'000 001 Y \$5'000 000	15	18%
GRANDE EMPRESA INGRESOS SUPERIORES \$5'000 001	38	46%
TOTAL	82	100%

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 3. Clasificación por actividad y sector

ACTIVIDAD	CIU	NUMERO DE INDUSTRIAS	SECTOR AL QUE PERTENECE
ACTIVIDADES DE PROGRAMACIÓN INFORMÁTICA.	J6201	4	5%
ACTIVIDADES DE CONSULTORÍA DE GESTIÓN.	M702	6	7%
	0		
Fabricación de gelatina y derivados de la gelatina, pegamento (colas) y preparados adhesivos, incluyendo pegamento y adhesivo a base de caucho	C202	1	1%
FABRICACIÓN DE JOYAS Y ARTÍCULOS CONEXOS.	C321	1	1%
	1		
VENTA AL POR MAYOR DE MAQUINARIA, EQUIPO Y MATERIALES AGROPECUARIOS.	G465	1	1%
	3		
VENTA AL POR MAYOR DE OTROS TIPOS DE MAQUINARIA Y EQUIPO.	G465	1	1%
	9		
FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE CERÁMICA REFRACTARIOS.	C239	2	2%
	1		
FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE HORMIGÓN, DE CEMENTO Y YESO.	C239	3	4%
	5		
EXPLOTACIÓN DE CRIADEROS DE CAMARONES (CAMARONERAS), CRIADEROS DE LARVAS DE CAMARÓN (LABORATORIOS DE LARVAS DE CAMARÓN).	A032	1	1%
	1		
OTRAS ACTIVIDADES DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y DE SERVICIOS INFORMÁTICOS.	J6209	1	1%
FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR, EXCEPTO PRENDAS DE PIEL.	C141	4	5%
	0		
ELABORACIÓN DE PASTAS: TALLARÍN, ESPAGUETIS, MACARRONES, FIDEOS, SEAN O NO COCIDOS, SIN RELLENO, O CONGELADOS.	C107	1	1%
	4		

FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE PLÁSTICO.	C222 0	1	1%
FABRICACIÓN DE MUEBLES.	C310 0	1	1%
FABRICACIÓN DE PASTA DE MADERA, PAPEL Y CARTÓN.	C170 1	1	1%
LIMPIEZA GENERAL DE EDIFICIOS.	N812 1	1	1%
FABRICACIÓN DE OTROS TIPOS DE EQUIPO ELÉCTRICO.	C279 0	1	1%
VENTA AL POR MENOR DE APARATOS ELÉCTRICOS DE USO DOMÉSTICO, MUEBLES, EQUIPO DE ILUMINACIÓN Y OTROS ENSERES DOMÉSTICOS EN COMERCIOS ESPECIALIZADOS.	G475 9	2	2%
VENTA AL POR MAYOR DE COMPUTADORAS, EQUIPO Y PROGRAMAS INFORMÁTICOS.	G465 1	1	1%
FABRICACIÓN DE CUBIERTAS Y CÁMARAS DE CAUCHO; RECAUCHUTADO Y RENOVACIÓN DE CUBIERTAS DE CAUCHO.	C221 1	1	1%
ACTIVIDADES DE MENSAJERÍA.	H532 0	1	1%
VENTA AL POR MAYOR DE MATERIALES PARA LA CONSTRUCCIÓN, ARTÍCULOS DE FERRETERÍA, EQUIPO, MATERIALES DE FONTANERÍA (PLOMERÍA O GASFITERÍA) Y CALEFACCIÓN.	G466 3	1	1%
ACTIVIDADES DE ALOJAMIENTO PARA ESTANCIAS CORTAS.	I5510	2	2%
FABRICACIÓN DE PRODUCTOS PRIMARIOS DE HIERRO Y ACERO.	C241 0	2	2%
FABRICACIÓN DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN DE ARCILLA.	C239 2	5	6%
EXTRACCIÓN DE OTROS MINERALES METALÍFEROS NO FERROSOS.	B072 9	2	2%

ACTIVIDADES DE PROGRAMACIÓN INFORMÁTICA.	J6120	1	1%
ELABORACIÓN Y CONSERVACIÓN DE CARNE.	C101	4	5%
	0		
EXTRACCIÓN DE CARBÓN DE PIEDRA.	B051	1	1%
	0		
FABRICACIÓN DE PLÁSTICOS Y CAUCHOS SINTÉTICOS EN FORMAS PRIMARIAS.	C201	3	4%
	3		
OTRAS ACTIVIDADES DE DOTACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.	N783	1	1%
	0		
FABRICACIÓN DE PARTES Y PIEZAS DE CARPINTERÍA PARA EDIFICIOS Y CONSTRUCCIONES.	C162	1	1%
	2		
TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA.	H492	1	1%
	3		
ACTIVIDADES DE SERVICIOS RELACIONADOS CON LA IMPRESIÓN.	C181	1	1%
	2		
ENSEÑANZA SUPERIOR.	P8530	1	1%
CULTIVO DE OTRAS PLANTAS NO PERENNES	A011	1	1%
	9		
EXTRACCIÓN DE PIEDRA, ARENA Y ARCILLA.	B081	1	1%
	0		
ELABORACIÓN Y CONSERVACIÓN DE FRUTAS, LEGUMBRES Y HORTALIZAS.	C103	1	1%
	0		
DESTILACIÓN, RECTIFICACIÓN Y MEZCLA DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS.	C110	1	1%
	1		
ELABORACIÓN DE VINOS.	C110	1	1%
	2		

FABRICACIÓN DE TEJIDOS DE PUNTO Y GANCHILLO.	C139	1	1%
	1		
FABRICACIÓN DE MOTORES, GENERADORES, TRANSFORMADORES ELÉCTRICOS Y APARATOS DE DISTRIBUCIÓN Y CONTROL DE LA ENERGÍA ELÉCTRICA.	C271	1	1%
	0		
FABRICACIÓN DE PARTES, PIEZAS Y ACCESORIOS PARA VEHÍCULOS AUTOMOTORES.	C293	1	1%
	0		
MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES.	G452	1	1%
	0		
VENTA AL POR MAYOR DE TEXTILES, PRENDAS DE VESTIR Y CALZADO.	G464	1	1%
	1		
VENTA AL POR MAYOR DE OTROS ENSERES DOMÉSTICOS.	G464	1	1%
	9		
VENTA AL POR MENOR DE ALIMENTOS EN COMERCIOS ESPECIALIZADOS.	G472	1	1%
	1		
VENTA AL POR MENOR DE OTROS PRODUCTOS NUEVOS EN COMERCIOS	G477	1	1%
	3		
OTRAS ACTIVIDADES DE APOYO AL TRANSPORTE.	H522	1	1%
	9		
TRANSMISIONES DE RADIO.	J6010	1	1%
ACTIVIDADES INMOBILIARIAS REALIZADAS A CAMBIO DE UNA RETRIBUCIÓN O POR CONTRATO.	L6820	1	1%
PUBLICIDAD.	M731	1	1%
	0		
OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS FINANCIEROS, EXCEPTO LAS DE SEGUROS Y FONDOS DE PENSIONES, N.C.P.	K649	1	1%
	9		
ACTIVIDADES AUXILIARES DE LAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS FINANCIEROS, EXCEPTO LAS DE SEGUROS Y FONDOS DE PENSIONES.	K6611	1	1%
TERMINACIÓN Y ACABADO DE EDIFICIOS.	F4330	1	1%
TOTAL		82	100%

Fuente: Elaboración Propia

4 MARCO METODOLÓGICO

El presente artículo de investigación es de tipo descriptivo con un enfoque cualitativo, siendo la población objeto de estudio las empresas pertenecientes a la Cámara de Industria de Producción y Empleo de Cuenca (Ecuador). El diseño de investigación es el definido por Rojas (2016), pues permite integrar de una manera coherente y adecuadamente técnicas de recogida de datos a utilizar, análisis previstos y objetivos.

La metodología aplicada se caracteriza por la aplicación de técnicas teóricas y recolección de datos, entre las variables a utilizar se tomará en cuenta a la variación en la utilidad obtenida a partir del impuesto a la renta causado de la empresa y se considerará por el otro lado como variables dependientes a los siete elementos del modelo 7S de MCKINSEY.

Para determinar la variación de la utilidad de las empresas se utilizará las bases de datos públicas del Servicio de Rentas Internas y la Superintendencia de Compañías, mediante la aplicación de los datos de rentabilidad e impuesto a la renta causado durante el periodo de investigación 2018-2019.

Es importante mencionar que de manera previa se emplea un método de selección de empresas, realizado en base al reporte de incremento en su declaración de impuesto a la renta y su utilidad, ya que la misma indicará una tendencia hacia un mejor o menor rendimiento; por otro lado, las empresas que no han tenido una variación no se consideraran en el análisis.

4.1 Población y Muestra

La población según (Acuña, 2006) la define como el conjunto de elementos de la que se quiere conocer o investigar alguna de sus características. En tal sentido para la presente investigación la población objeto de estudio está conformada por 136 empresas, *anexo 2*.

Para poder segmentar la muestra se consideró la población de aquellas empresas que formen parte de la Super Intendencia de Compañías y que durante el periodo 2018-2019 hayan obtenido un ingreso mayor a US\$1.000 millón, esta discriminación parte de la Comunidad Andina de Naciones (CAN) en la que categoriza a las empresas de acuerdo a la cantidad de ventas anuales, micro empresa es menos de US\$ 100.000 mil pero mayor a US\$50.000 mil, pequeña entre US\$ 100.00 mil y US\$ 1.000 millón, mediana entre US\$1.000 millón y US\$

5.000 millones y grandes empresas mayores a US\$ 5.000 millones. Es igual de importante mencionar que no todas las empresas que pertenecen a la CIPEM forman parte de la Súper Intendencia de Compañías. Esto permite ajustar la segmentación de la muestra mediante esta clasificación, implicando que la investigación este sujeta a índices de calidad, confiabilidad y excelencia académica e investigativa; además, las empresas seleccionadas en la muestra son las que han tenido utilidad positiva con respecto a los periodos analizados (Yadira Corral, 2015).

El muestreo se realizó mediante el método *muestreo por casos críticos*, establecido por Corral (2015), con la selección de las unidades a partir de criterios conceptuales; es decir, mediante una definición clara de las características más importantes, por lo que las empresas seleccionadas son las más representativas en base a su utilidad e impuesto a la renta declarada, es decir este tipo de muestreo nos permitirá obtener generalizaciones lógicas, maximizando la aplicación de la información encontrada en otros casos, si algo es verdadero en un caso crítico es altamente posible que sea posible que sea verdadero en todos los otros casos críticos que sean semejantes, es por este motivo que se consideró en primera instancia a las empresas que más valor generan dentro del gremio de la CIPEM, debido, a que estas firmas serán de gran ayuda para la aplicación del modelo de las 7S MCKINSEY, considerando que por su capacidad son organizaciones expuestas, penetrables e influenciadas por diferentes tipos de factores eventuales, así como las decisiones de sus dirigentes.

Tomando la categorización de empresas de la CAN en conjunto con el análisis de la base de datos pública proporcionada por la SUPERCIAS se obtuvo el listado de 26 empresas. A continuación, la identificación de la muestra considerada en este estudio:

Tabla 4. Muestra poblacional de empresas

EMPRESAS	
1 Agrota Cia. Ltda	14 Hormipisos
2 Ainsa S.	15 Italpisos
3 BUENAÑO CAICEDO Compañía De Negocios S..	16 LA ITALIANA
4 Carpintería Y Tapicería Internacional Ctin	17 Lamitex
5 Cartopel	18 Los Andes
6 Comware S.	19 Marcimex
7 Dhl	20 Nutri (Lacteos San Antonio)
8 Distribuidora De Tableros Del Austro S.A. Distablasa	21 Piggis
9 K. Dorfzaun	22 Plastiazuay

10	Ecoline/Fibroacero S. A	23	Vanderbilt
11	Embuandes	24	Rialto
12	La Europea	25	Siati Grup (Siatilogistics)
13	Equisplast	26	Ucem

Fuente: Elaboración Propia con datos de la Superintendencia de Compañías

4.2 Recolección de datos

Los datos se levantaron mediante un cuestionario que fue aplicado a diferentes funcionarios de las empresas que conforman la CIPEM, los actores encuestados radican su importancia en que son ellos quienes se encuentran en el desafío de manejar las tácticas empresariales y el trabajo que se ejecuta en las empresas. El diseño del cuestionario parte con base a la revisión de diferentes aplicaciones del modelo de las 7S MCKINSEY, destacando que los indicadores seleccionados para cada variable del modelo son indicadores que permiten identificar la relevancia de cada variable, la estructura de este cuestionario está enfocado en los factores que intervienen en el modelo de las 7S de MCKINSEY:

Estrategia. - Los indicadores investigados para el análisis de esta variable fueron la misión y visión definida de la empresa y sus prioridades estratégicas.

Estructura. - El indicador investigado para el análisis de esta variable fue la estructura básica de la empresa, funcional, divisional, matricial o formal.

Sistema. - Los indicadores investigados para el análisis de esta variable fueron carencia de sistema empresarial, insuficiencia de procesos de innovación, tipos de innovación y control de calidad.

Estilo de Administración. - Los indicadores investigados para el análisis de esta variable fueron, estilos de liderazgo y bienestar del personal.

Personal. - Los indicadores investigados para el análisis de esta variable fueron, desarrollo del personal y medición del clima organizacional.

Habilidades. - Los indicadores investigados para el análisis de esta variable fueron, personal calificado por área y estímulos motivacionales.

Valores compartidos. - Los indicadores investigados para el análisis de esta variable fueron, valores centrales de la organización y elementos de cultura organizacional.

5 RESULTADOS

5.1 Resultados descriptivos

5.1.1 Variable estrategia

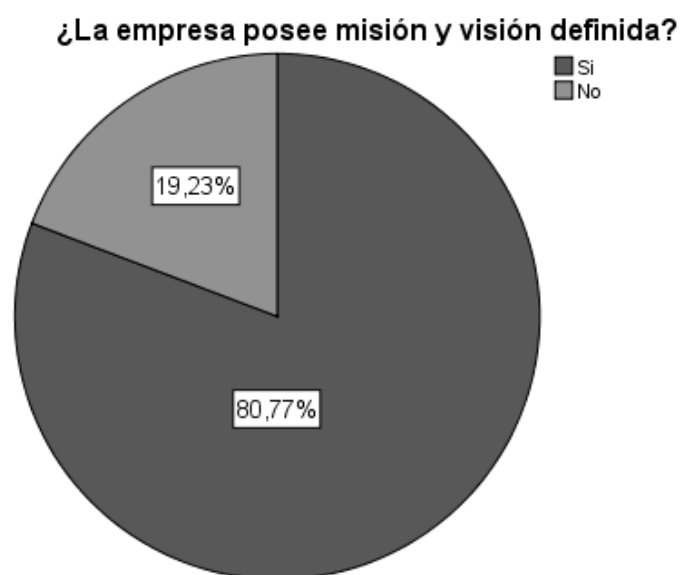


Ilustración 1 resultado obtenido en la consulta de misión y visión definidas por las empresas

Fuente: Elaboración Propia con datos de la encuesta

En lo correspondiente a este elemento podemos mencionar que el 81% de las empresas encuestadas tienen una misión y visión definida y el 19% de las empresas encuestadas no han definido su misión y visión como se observa en la ilustración 1.

Tabla 5. ¿Cuáles son las prioridades estratégicas más relevantes de la empresa?

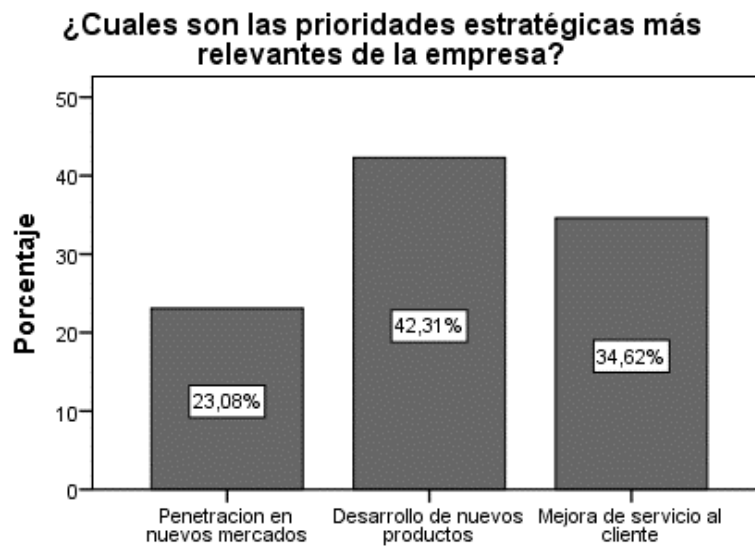


Ilustración 2. Resultado descriptivo de prioridades estratégicas principales.

Fuente: Elaboración Propia con datos de la encuesta

En la ilustración 2, la prioridad estratégica más relevante de las empresas encuestadas es la estrategia de desarrollo de nuevos productos con 42% de las encuestas planteadas, por su otra parte es la menos relevante con un 23% según encuestas.

5.1.2 Variable estructura

Tabla 6 ¿Cuál es la forma estructural básica que posee la empresa?

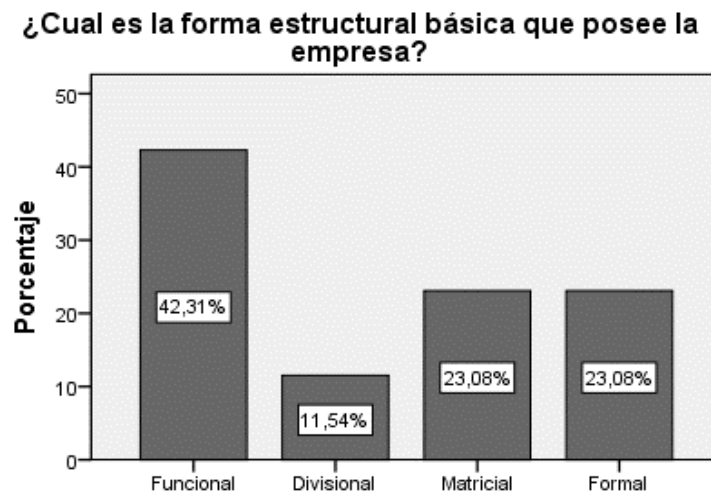


Ilustración 3. Resultado descriptivo se la estructura que poseen las empresas

Fuente: Elaboración Propia con datos de la encuesta

En lo referente al tipo de estructura organizacional de las empresas encuestadas se han identificado que el 42% de las empresas tienen un tipo de estructura funcional, el 23% presenta

una matricial, así mismo el 23% una formal y el 12% de las empresas poseen una forma divisional.

5.1.3 Variable sistema

Tabla 7. ¿En la actualidad la organización cuenta con un sistema adecuado para desarrollar su actividad?

	Frecuencia	Porcentaje
Si	26	100,0

Fuente: Elaboración Propia con datos de la encuesta

Tabla 8 ¿La organización realiza procesos de innovación?

	Frecuencia	Porcentaje
Si	26	100,0

Fuente: Elaboración Propia con datos de la encuesta

En las tablas 8 y 9, indican un resultado del 100% de las empresas cuentan con un sistema adecuado para desarrollar su actividad, además realiza procesos de innovación.

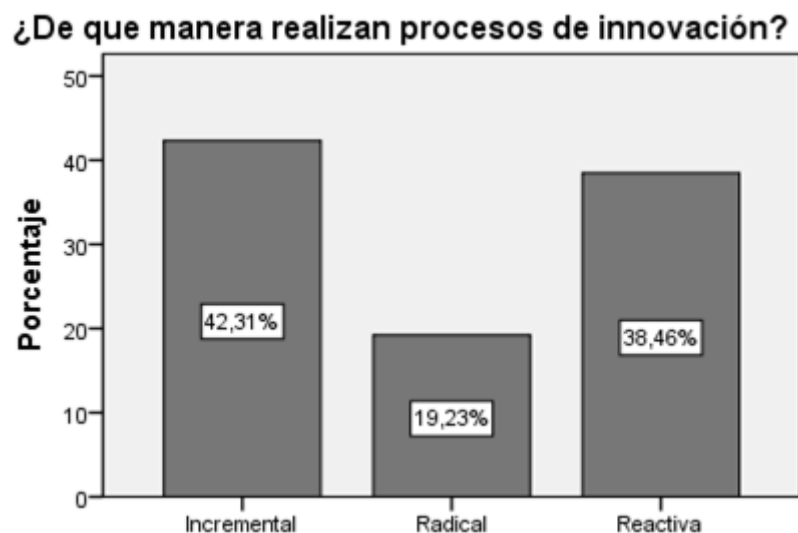


Ilustración 4. descriptivo de la manera en la que se realizan los procesos de innovación

Fuente: Elaboración Propia con datos de la encuesta

En la ilustración 4, se evidencio que para las empresas encuestadas el grado de innovación más común es el incremental con un 42.31%, por su parte la innovación reactiva y radical representa el 38.46% y el 19.23% respectivamente.

Tabla 10. ¿En qué áreas se aplica la innovación?

	Respuestas		Porcentaje de casos	
	Nº	Porcentaje		
áreas de innovación	Procesos	13	26,0%	50,0%
	Productos	16	32,0%	61,5%
	Marketing	8	16,0%	30,8%
	Estrategia	6	12,0%	23,1%
	Tecnología	7	14,0%	26,9%
Total	50	100,0%	192,3%	

Fuente: Elaboración Propia con datos de la encuesta

Los resultados expresados en la tabla 7, se expresan de la siguiente manera.

26%= 13/50 respuestas múltiples

50%=13/26 encuestados

Se obtuvo que el 50% de las empresas aplican innovación en el área de procesos, el 61.5 % de las empresas aplica en el área de producto, así como el 30.8% tiene elementos del marketing y por su parte mantiene innovación en el área de tecnología y de estrategia en solo el 26.9% y 23.1% de las empresas respectivamente.

Tabla 11. ¿La organización realiza control de calidad?

Porcentaje	
Si	96,2
No	3,8
Total	100,0

Fuente: Elaboración Propia con datos de la encuesta

¿Realiza control de calidad en todo el proceso o en la última etapa?

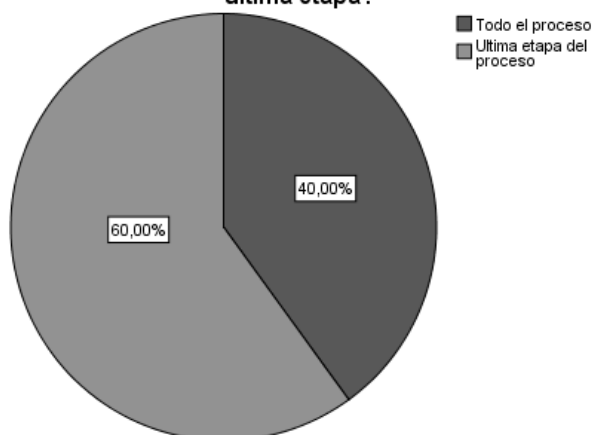


Ilustración 5. Descriptivo sobre control de calidad en procesos

Fuente: Elaboración Propia con datos de la encuesta

En la tabla 12, se evidencio que, con respecto a la calidad, el 96.2% de las empresas realizan control de calidad mientras que 3.85% no lo realiza. De acuerdo con las empresas que plantean un control de calidad en la última etapa del proceso, se refleja que el 60% de las empresas lo realiza en la última etapa del proceso y el 40% de las empresas lo realiza durante todo el proceso de producción, como se observa en la ilustración 5.

Tabla 12. ¿A qué elemento se realiza el control de calidad en su organización?

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
Control de calidad	Productos	16	50,0%	64,0%
	Procesos	4	12,5%	16,0%
	Servicios	12	37,5%	48,0%
Total		32	100,0%	128,0%

Fuente: Elaboración Propia con datos de la encuesta

En la tabla 14, el 64% de las empresas realizan control de calidad en sus productos, el 48 % en sus servicios y tan solo el 16% realizan control en sus procesos.

5.1.4 Variable administración

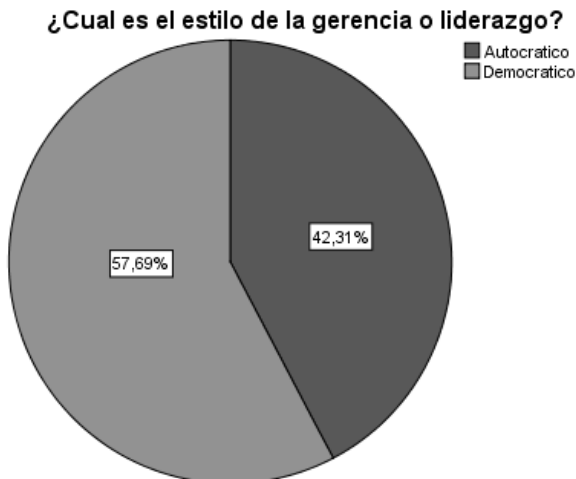


Ilustración 6. descriptivo del tipo de liderazgo
Fuente: Elaboración Propia con datos de la encuesta

En la ilustración 6, se observa con respecto al estilo de liderazgo el 57.69% de las empresas practica un estilo de liderazgo democrático que se caracteriza por consultar a los subordinados para la toma de decisiones y el 42.31% practica un estilo de liderazgo autocrático caracterizado por imposición de órdenes y la capacidad de otorgar o denegar premios o castigos.

Tabla 13. ¿El bienestar del personal constituye en la organización una prioridad para la mejora continua de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje acumulado
Si	26	100,0	100,0	100,0

Fuente: Elaboración Propia con datos de la encuesta

5.1.5 Variable personal

¿De que forma se recluta y desarrolla el personal de la empresa?

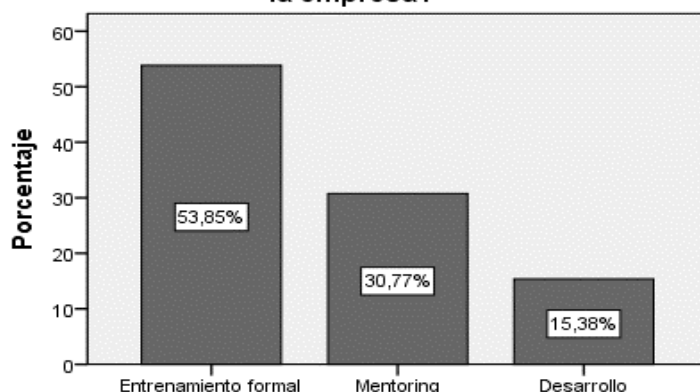


Ilustración 7. Descriptivo sobre la forma de reclutamiento y el desarrollo del personal de la empresa.

Fuente: Elaboración Propia con datos de la encuesta

En la ilustración 7, con respecto a cómo se recluta y se desarrolla el personal de la empresa se obtuvo que el 53,85% de las empresas encuestadas plantea un entrenamiento formal como el mejor programa para el desarrollo y capacitación de los empleados, mientras que el 30,77% lo realiza mediante la aplicación del mentoring, y las empresas restantes lo realizan mediante del desarrollo personal.

¿Que herramientas usa la organización para medir el clima organizacional?

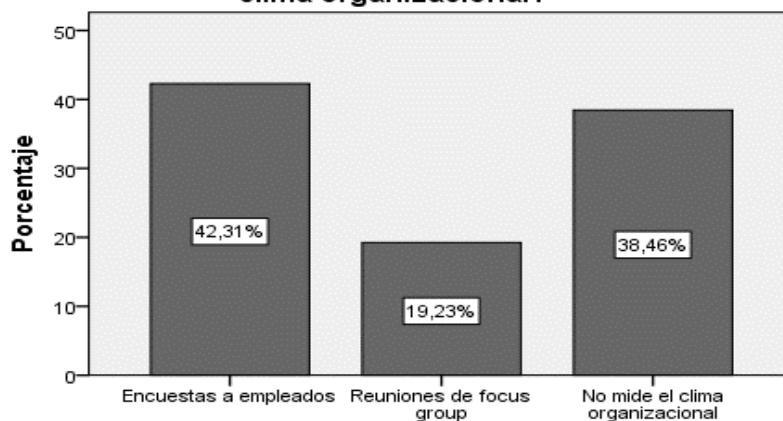


Ilustración 8. Descriptivo sobre herramientas utilizadas por la organización para medir el clima organizacional

Fuente: Elaboración Propia con datos de la encuesta

En la ilustración 8, se evidencio que el 42,3% de las empresas se apoya en el uso de encuestas para medir el clima organizacional, 38,46% de las empresas no usan una herramienta, y el 19,2% restante usan la herramienta de focus group.

5.1.6 Variable habilidades

Tabla 14. ¿Dentro de la empresa se considera que la persona se encuentra correctamente acorde a su nivel de profesionalismo?

Validos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje acumulado
Si	26	100,0	100,0	100,0

Fuente: Información levantada en las empresas

Tabla 15. ¿Cuáles son los estímulos motivacionales que reconocen la organización entorno a las habilidades que desarrollan los subordinados?

	Incentivos		
	Respuestas		Porcentaje de casos
	Nº	Porcentaje	
Incentivos	6	14,3%	23,1%
Cursos	9	21,4%	34,6%
Oportunidades	11	26,2%	42,3%
Reconocimientos	11	26,2%	42,3%
Días libres	5	11,9%	19,2%
Total	42	100,0%	161,5%

Fuente: Información levantada en las empresas

En la tabla 20, se obtuvo que el 42.3% de las empresas se caracterizado por el uso de estímulos motivacionales prácticos, es decir las empresas recurren a oportunidades de desarrollo y reconocimientos como motivación a sus empleados, el 34.6% mediante cursos de capacitación, el 23.1% usa como estímulo motivacionales los incentivos económicos y el 19.2% restante otorgan días libres como estímulo motivacional.

5.1.7 Valores compartidos

Tabla 16. ¿Qué elemento de la cultura organizacional posee como forma de estructurar y formalizar las tareas que se desarrollan en la organización?

	Respuestas		Porcentaje de casos
	Nº	Porcentaje	
Organigramas	15	51,7%	57,7%
Historias-acontecimientos	3	10,3%	11,5%
Slogan	2	6,9%	7,7%
Premios-reconocimientos	4	13,8%	15,4%
Creencias-costumbres	5	17,2%	19,2%
Total	29	100,0%	111,5%

Fuente: Información levantada en las empresas

En la tabla 21, se evidencio que el 57.7% de las empresas poseen organigramas como forma de estructurar y formalizar las tareas se apoyan en premios y reconocimientos como forma de estructurar y formalizar las tareas que se desarrollan en la empresa, el 19.2% se apoya en las creencias y las costumbres, el 15.4% plantea los premios y reconocimientos, el 11.5% se basa en las historias y acontecimientos de la empresa y el 7.7% se basan en el slogan que los identifica.

Tabla 17 ¿Cuáles son los valores centrales de la organización?

Frecuencias valores			
	Respuestas		Porcentaje de casos
	Nº	Porcentaje	
Trabajo	9	19,1%	34,6%
Honestidad	12	25,5%	46,2%
valores Respeto	15	31,9%	57,7%
Integridad	10	21,3%	38,5%
Lealtad	1	2,1%	3,8%
Total	47	100,0%	180,8%

Fuente: Información levantada en las empresas

En la tabla 22, se obtuvo que con un 57.7% de las empresas identifico que el respeto es el valor central más importante dentro de sus valores centrales de la organización, seguidas por la honestidad y la integridad y trabajo con un 46.2%, 38.5% y 34.6% de las empresas respectivamente y tan solo con un 3.8% consideran a la lealtad.

5.2 FODA

Según los datos obtenidos es importante destacar mediante una matriz FODA las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las organizaciones puesto que esto alimenta el pensamiento del desarrollo estratégico, ayudando a clarificar las principales ventajas y opciones de las organizaciones.

Tabla 18. FODA

Fortalezas	Oportunidades
La mayoría de las empresas cuentan con una misión y visión definida	Implementación de tecnología en la innovación de los procesos
Ofrecen un buen servicio a los clientes	Gran parte de las empresas se enfocan a ser más competitivas
En una gran mayoría de las empresas cuentan con un estilo de liderazgo democrático	Las empresas incentivan a sus empleados por su cumplimiento y buen desempeño
Cuentan con un sistema adecuado y tecnología actual	Un porcentaje de las organizaciones tienden a penetrar en nuevos mercados
Las empresas cuentan con valores corporativos definidos	Crecimiento de la industria
Debilidades	Amenazas
Realiza control de calidad en la última etapa del proceso	Ingreso al mercado de nuevas marcas competidoras
La mayoría de las empresas cuentan con una estructura organizacional funcional	Desarrollo de productos o servicios innovadores
El desarrollo del personal se realiza de una manera formal	Crecimiento ralentizado del escenario comercial

Un porcentaje considerable de las empresas Políticas negativas de los gobiernos locales no miden el clima organizacional

Fuente: Elaboración propia

Como resultado del análisis de la matriz FODA de las organizaciones representadas en la muestra, podemos decir que en gran parte de las empresas cuentan con un sistema adecuado para realizar sus actividades diarias, además ofrecen un buen servicio a sus clientes, y se identifican con un tipo de liderazgo representativo como el democrático; en lo referente a la mejora las organizaciones tienen realizar un control de calidad en toda la etapa del proceso; además, todas las empresas tienen que medir el clima laboral, para con ello detectar cualquier dificultad que surja con los colaboradores en cuestión del ámbito laboral y personal. Por otro lado, cabe recalcar que las organizaciones están enfocadas en el desarrollo y la innovación, mediante la implementación de tecnología y la penetración en nuevos mercados; tomando en cuenta el ingreso de nuevas marcas el desarrollo de nuevos productos, lo cual ocasiona que la economía se estanque.

Tabla 19. Características de los elementos del modelo de MCKINSEY

Elementos según el modelo de MCKINSEY		Características Investigadas	Características empresas con mayor rendimiento	Nivel de Importancia	Resultado %	Calificación (1-10)	Nivel de cumplimiento por actividad	Nivel de cumplimiento Total	Calificación
Elementos Duros	Estrategia	Prioridades Estratégicas de la empresa	Desarrollo de nuevos Productos	11%	0,42	6	2,52	9	0,99
		Misión y visión	Definida		0,81	8	6,48		
	Estructura	Tipo de estructura organizacional	Funcional	10%	0,42	9	3,78	4	0,37
	Sistema	Innovación	Incremental	12%	0,44	5	2,215	6,03	0,72
		Calidad	Productos		0,64	6	3,81		
Elementos Suaves	Estilo de Administración	Estilo de Liderazgo	Democrático	15%	0,58	7	4,039	4	0,60

Personal	Forma de reclutamiento	Entrenamiento formal	16%	0,54	6	3,228	5,77	0,92
	Medición del clima organizacional	Encuestas a empleados		0,42	6	2,538		
Habilidades	Personal asignado correctamente	Definido	19%	1,00	7	7	9,538	1,81
	Motivación	Reconocimientos		0,42	6	2,538		
Valores Compartidos	Establecimientos de la cultura organizacional	Premios	17%	0,58	7	4,039	8,655	1,47
	Valores centrales de la organización	Respeto		0,58	8	4,616		
Total			100%					6,90

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la tabla 24, después de haber realizado una valorización de la importancia de cada variable con su respectivo indicador se determinó que según las respuestas indicadas en la encuesta realizada son los elementos suaves estilo de administración, personal, habilidades y valores compartidos los que tienen mayor peso de importancia con un 15%, 16%, 19% y 17% respectivamente, por su parte los elementos duros estrategia, estructura y sistema tienen menor peso de importancia para las empresas encuestadas con un 11%, 10% y 12% respectivamente, finalmente multiplicamos el nivel de cumplimiento por el grado de importancia de cada variable cuya suma de calificación es de 6.90/10 y la misma nos brinda claramente el nivel de eficiencia entre la combinación de elementos generadores de valor con el que cuentan las empresas analizadas, este resultado se debe a que las características con mayor rendimiento presentan una acumulación porcentual en la variable de habilidades – personal correctamente asignado y motivación, seguido de la variable valores compartidos - establecimientos de la cultura organizacional y valores centrales de la organización-, en tercer lugar, de acumulación porcentual esta la variable de personal - forma de reclutamiento y medición del clima organizacional -. Por otra parte, se evidencia que las calificaciones más altas son las de habilidades, valores compartidos, estrategias y personal.

6 DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Diversos estudios demuestran que existe una relación positiva entre la implementación de estrategias prospectivas, analizadoras y el desarrollo de recursos con el crecimiento organizacional Cortes (2013). Lo cual a su vez indica una alineación con los hallazgos del presente estudio, con respecto a la visión y misión enfocada en el desarrollo de nuevos productos que representa la prioridad estratégica más importante de las empresas analizadas.

Por otro lado, se revela que lograr una forma de estructura organizacional ágil está sujeta a la mecanización de los procesos organizacionales y sería muy efectivo crear un sistema de puertas abiertas para una mejor comunicación entre empleados y gerentes, y proporcionar sistemas de retroalimentación para implementar las ideas de los empleados, lo cual se confirma con el estudio realizado por (Ravanfar, 2015). Estos resultados se relacionan con el tipo de estructura funcional de las organizaciones investigadas, por su estructura jerárquica, lo cual permite a las organizaciones aprovechar los recursos especializados con mayor eficiencia, de esta manera también se puede contrastar el rendimiento de las empresas, ya que la estructura permite dar salida a un gran volumen de producto o servicios a bajo coste.

Los hallazgos también están acorde a lo expuesto por Dixit (2015), debido a que los sistemas son el área de la empresa que determina cómo se hacen los negocios, siendo la innovación el enfoque principal para los gerentes durante el cambio organizacional, lo que reafirma los resultados de la investigación pues se presenta una innovación incremental y una gestión permanente en la calidad de los productos, adhiriendo a esto que las empresas realizan un control de calidad en la última etapa del proceso, relacionando así el adecuado nivel de productividad que presentan las organizaciones investigadas con la utilidad declarada en el periodo analizado.

En lo referente al estilo de la administración se indica que la adecuación de la estructura organizativa con el tipo de liderazgo podría mejorar el desempeño de las organizaciones. Por tanto, es recomendado alinear la estructura organizativa con el estilo de liderazgo (Ravanfar, 2015). Según los resultados obtenidos el estilo de liderazgo democrático para el sector industrial va de la mano con el tipo de estructura funcional de las organizaciones puesto que permite crear mayor compromiso con la organización mediante un sistema de puertas abiertas que se centra en los subordinados, involucrándolos en la toma de decisiones y por tanto incrementa la

satisfacción en el trabajo, el desarrollo profesional y mejora la calidad de las decisiones para alcanzar los objetivos propuestos.

Con respecto a la variable del personal se indica que el desarrollo del trabajo es importante y se completa desarrollándolo, integrándolo y motivándolo en los empleados, para esto se puede utilizar varias herramientas como las expuestas por Villalva (2017). Lo cual se contrasta con los hallazgos de esta investigación pues se considera el entrenamiento formal como el mejor programa para el desarrollo y capacitación de los empleados y su medición del clima organizacional es acertada ya que de esta manera se puede recoger el *feedback* de los trabajadores para que el departamento de recursos humanos pueda hacer las mejores necesarias mejorando a su vez la cultura organizacional.

Por su parte las habilidades según las investigaciones indica que cuando se quiere dar un cambio organizacional a menudo surge la pregunta de qué habilidades necesitara realmente la empresa para reforzar su nueva estrategia o estructura (Ravanfar, 2015). Esto destaca los resultados de la investigación, ya que se caracterizan por los estímulos motivacionales como prácticas de las organizaciones; así, las empresas recurren a oportunidades de desarrollo y reconocimientos como motivación a sus empleados para fomentar la consecución de las estrategias para el logro de las metas.

Para la variable valores compartidos los estudios indican que es fundamental contar con estos dentro de la coalición rectora, relacionados con la transformación, por lo que todas sus acciones comunican la importancia y centralidad de la visión, estos a su vez son influyentes en el grupo de trabajo para alcanzar los objetivos ya que la aparición de comportamientos basados en la desconfianza, el egoísmo, la deslealtad o la arbitrariedad socavan la transparencia y la comunicación y repercuten inevitablemente en la productividad Gash (2011). Es así que el respeto en el presente artículo es el valor central de las organizaciones que permite no enfocarse únicamente en los intereses de los accionistas sino más bien ver con carácter de importante las necesidades de sus clientes y la satisfacción de sus empleados, además la cultura organizacional está reflejada en los organigramas que destaca una relación vertical directa y abierta con los primeros mandos, es por este motivo que la cultura organizacional presente en la mayoría de las organizaciones investigadas les ha permitido crear cambios positivos en toda la

organización, y a su vez, avances en áreas como: financiera, reclutamiento, cadena de suministro y satisfacción con el trabajo.

De acuerdo con los datos obtenidos, Yandry Loor-Zambrano et al. (2020), estudio del modelo de las 7S de MCKINSEY en una empresa de transporte “Reina del Camino, que aplico encuestas a su personal, en aquella investigación se destacó resultados con diferentes niveles de impacto en cada uno de los factores del modelo, se obtuvo respuestas positivas en cuanto a los elementos del modelo como: la estrategia, la estructura, los valores compartidos y los sistemas, presentando resultados similares a la del presente estudio en cuanto a los elementos positivos del modelo. De la misma manera, confirman los resultados obtenidos, investigaciones como las de Escorcía Díaz et al., (2014) de acuerdo al análisis organizacional de la empresa Herrera y Durán LTDA., bajo el modelo de las 7S de MCKINSEY, concluye que después de aplicar el instrumento de medición en la encuesta, se evidencio un bajo nivel en el trabajo en equipo y la colaboración entre el personal de la empresa, por lo que se obtuvo como resultado que la organización mantiene un comportamiento más individualista, por lo contrario en nuestro estudio se presentó que estas variables se mantiene fuerte, siendo así, forma parte de las variables más importantes que cuentan las empresas analizadas, destacándose entre ellas son las habilidades y el personal, es decir, los empleados mantiene un muy buena comunicación entre los altos directivos.

Finalmente, se concluye que las empresas pertenecientes a la CIPEM, presentan una relación positiva entra la combinación de las variables habilidades, estructura, sistemas, estrategia, estilo, ya que el desempeño ha ayudado que las empresas tengan muy bien definido sus sistemas, ayudándoles al logro de los objetivos. Las investigaciones futuras pueda enfocarse en estudiar otras que otras capacidades presentes en las organizaciones podrían generar valor, así como determinar la relación directa o indirecta que existe entre la generación de valor y las capacidades que las organizaciones han desarrollado. Estas investigaciones contribuirían a engrandecer la teoría administrativa y ayudaría a los directivos de las organizaciones en la mejora de toma de decisiones.

7 REFERENCIAS

- Acuña, M. B. (2006). Como se Elabora el Proyecto de investigación. Caracas: BL Consultores Asociados.
- Adsavakulchai S, S. P. (2008). Uso del modelo MCKINSEY 7-S para la formulación e implementación de la estrategia: estudio de caso en la industria cerámica en Tailandia. Conferencia internacional sobre investigación global en negocios y economía (págs. 1-7). Bangkok: Vibphavadee Rangsit Rd.
- Alam, P. A. (2017). Medir la efectividad organizacional a través del desempeño. Kolkata: A&V Publications.
- Alejandro Jiménez Collante, M. V. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas, 183-195.
- Alex Medina Giacomozzi, C. G. (2008). Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa. Administración Pública, 1214-1230.
- Álvarez, C. E. (2018). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. Universidad y Empresa, 136-169.
- Ayoví-Caicedo, J. (2019). Teamwork: key to the success of organizations. Revista científica ciencias económicas y empresariales, 58-76.
- BCE. (30 de septiembre de 2020). Banco Central Ecuador. Obtenido de Banco Central Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1383-la-economia-ecuatoriana-decrecio-12-4-en-el-segundo-trimestre-de-2020>
- Beltrán, J. (01 de Junio de 2020). PRIMICIAS. Obtenido de PRIMICIAS: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/industria-azuay-perdio-empleos-diarios-confinamiento/>
- Bermúdez Carrillo, L. A. (2015). CAPACITACIÓN: UNA HERRAMIENTA DE FORTALECIMIENTO DE LAS PYMES. InterSedes: Revista de las Sedes Regionales, 1-25.

- Carla Carolina Pérez Hernández, T. d. (2012). La importancia de las estructuras organizacionales en el desempeño empresarial. Pachuca-Mexico: Acacia.org. Obtenido de Acacia.org.
- Carmen Berenice Ynzunza Cortés, J. M. (2013). Effect of competitive strategies and market oriented resources and capabilities on organizational growth. ScienceDirect, 169-197.
- CIPEM. (2 de Marzo de 2018). EKOS Negocios y Economía. Obtenido de EKOS Negocios y Economía: <https://www.ekosnegocios.com/articulo/cuenca-es-la-segunda-ciudad-que-genera-mayores-ingresos-por-manufactura-en-el-ecuador>
- Cruz, E. Y., & Jácome, K. T. (2018). Estrategias de comunicación interna para fortalecer la identidad corporativa de una empresa de seguridad ubicada en la ciudad de Guayaquil - Ecuador. Espacios, 20.
- Dixit, R. (2015). Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management. USA: Board Members/Dean.
- Escorcía Díaz, L. H., & Pérez Avila, V. del C. (2014). Análisis organizacional de la empresa Herrera & Furan Ltda. Basado en el modelo de las 7's de MCKINSEY.
- Falletta, S. V. (2005). Modelos de Diagnóstico Organizacional: Una Revisión y Síntesis. Caracas: D. President & CEO.
- Fernando Andrés Haro Carrillo, N. C. (2017). Importancia de la innovación y su ejecución en la estrategia empresarial. Revista mensual de la UIDE, 88-105.
- Glenda Ponce-Espinoza, D. L.-Z. (2017). Capacidades organizacionales generadoras de valor: análisis del sector industrial. Revista de Ciencias de la Administración y Economía, 144-162.
- Harry Saúl García Figueroa, J. E. (2018). DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL BASADO EN EL MODELO DE LAS 7'S DE MCKINSEY EN LA EMPRESA INVERSIONES MUCHIK S.A.C. EN LA CIUDAD DE MOCHUMÍ -LAMBAYEQUE. Chiclayo.
- Hernández, S. A. (2017). THE IMPORTANCE OF MISSION AND VISION. El Buzón de Pacioli, 5-17.

- Herrscher, E. G. (2000). *Introducción a la Administración de Empresas*. Buenos Aires: Granica.
- José Guadalupe Salazar Estrada, J. C. (2009). *Climate and organizational culture: two essential components in the working productivity*. ACIMED.
- Mariuxi Villalva, I. F. (2017). *El liderazgo Democrático: Una Aproximación Conceptual*. INNOVA Research Journal, 2477-9024.
- Martinez, D. P. (2015). *APLICACIÓN DEL MODELO DE LAS 7S DE MCKINSEY PARA LA MEJORA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA DELROYECTO AGROCASCADA DE PACIFIC RUBIALES ENERGY*. 1-49.
- Orlem Pinheiro de Lima, S. B. (2017). *A new definition of internal logistics and how to evaluate it*. Revista chilena de ingeniería, 264-276.
- Ortiz Elias, A. N. (2021). *EL MODELO DE LAS 7S DE MCKINSEY EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL LOCAL CENTRAL DE LA UPLA-HUANCAYO*.
- Paul Carrillo-Maldonado, M. C.-M. (Agosto de 2020). *Una radiografía a las empresas ecuatorianas antes del COVID-19*. En M. C.-M. Paul Carrillo-Maldonado, *X-pedientes Económicos* (págs. 83-117). Guayaquil. Obtenido de *Una radiografía a las empresas ecuatorianas antes del COVID-19*.
- Ravanfar, M. M. (2015). *Análisis de la estructura organizativa basada en el modelo 7 de MCKINSEY*. Revista global de investigación empresarial y de gestión: Administración y Gestión, 2249-4588.
- Reyes, A. O. (2015). *Diagnóstico Organizacional al estilo Sherlock Holmes*. México D.F.: Patria, S.A. DE C.V.
- Robert H. Waterman, T. J. (1980). *Structure is not organization*. Business Horizons, 14-26.
- Rodríguez, D. (2015). *Diagnóstico Organizacional*. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Rojas, L. (Julio de 2016). *Diagnostico organizacional a la empresa Team Work Producciones basado en la metodologia de las 7S de MCKINSEY*. Diagnostico organizacional a la

empresa Team Work Producciones basado en la metodología de las 7S de MCKINSEY.
Caracas, Venezuela.

Rosa Muñoz Castellano, D. N. (2007). El desarrollo de las Organizaciones del Siglo XXI.
Madrid: Especial Directivos Orense.

Sanabria Rangel, P. E., Romero Camargo, V. d., & Flórez Lizcano, C. I. (2014). The Concept
of Quality in Organizations: An Approach from Complexity . Universidad Empresa,
165-213.

Sefa Boria Reverter, M. C. (2012). Los valores compartidos en la empresa española. Universia
Business Review, 68-85.

Servera-Francés, D. (2010). Concepto y evolución. INNOVAR. Revista de Ciencias, 217-234.

Silvia Aguirre Jiménez, P. L. (2014). LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN
EXTERNA EN LAS UNIVERSIDADES. GUAYAQUIL: Universidad Tecnológica
ECOTEC.

Super intendencia de Compañías, V. y. (2015). Super intendencia de Compañías, Valores y
Seguros. Obtenido de Super intendencia de Compañías, Valores y Seguros:
<https://www.supercias.gob.ec/portalscv/>

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, V. Y. (4 de ENERO de 2020).
SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS. Obtenido de
SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS:
<https://appscvs.supercias.gob.ec/rankingCias/rankingCias.zul?id=01&tipo=2>

Tom Gash, J. M. (2011). Transformando los departamentos de Whitehall Metodología de la
evaluación . Institute for Government.

Tomás Crespo Ramos, J. A. (2003). Administración de Empresas. Sevilla: Mas, SL.

Vanegas, C. M. (22 de Septiembre de 2011). Las aportaciones de las 7S de MCKINSEY.
Obtenido de Las aportaciones de las 7S de MCKINSEY:
<https://www.grandespymes.com.ar/2011/09/22/las-aportaciones-de-las-siete-s-de-MCKINSEY/>

Vértice, E. (2008). Estructuras Organizativas. Malaga: Editorial Vértice.

Weber. (1998). Leader's guide to Understanding Complex Organizations: An Expanded 7S Perspective. Virginia: Darnen Buiness Publishing.

Wendell L. French, C. H. (1996). Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización. Mexico: Prentice-Hall.

Yadira Corral, I. C. (2015). SAMPLING PROCEDURES. CIENCIAS DE LA EDUCACION, 151-167.

Elorrega Sosa, R. N., & Gonzalez Gamarra, J. M. (2019). *DIAGNÓSTICO INTERNO ORGANIZACIONAL DE LA COSEMSELAM BASADO EN EL MODELO DE LAS 7S DE MCKINSEY, PERÍODO 2018.*

Escorcía Diaz, L. H., & Pérez Avila, V. del C. (2014). *ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA HERRERA & DURAN LTDA. BASADO EN EL MODELO DE LAS 7'S DE MCKINSEY.*

Ortiz Elias, A. N. (2021). *EL MODELO DE LAS 7S DE MCKINSEY EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL LOCAL CENTRAL DE LA UPLA-HUANCAYO.*

Yandry Loor-Zambrano, H. I., & Palacios-Florencio, B. I. (2020). *Aplicación del modelo de las 7S de MCKINSEY en una empresa de transporte de Ecuador.* 5, 296–311.
<https://doi.org/10.23857/pc.v5i5.1418>

8 ANEXOS

Anexo 1. Actividad y sector al que pertenecen

ACTIVIDAD	CIU	NUMERO DE INDUSTRIAS	SECTOR AL QUE PERTENECEN
Actividades de programación informática.	J6201	4	5%
Actividades de consultoría de gestión.	M7020	6	7%
Fabricación de gelatina y derivados de la gelatina, pegamento (colas) y preparados adhesivos, incluyendo pegamento y adhesivo a base de caucho	C2029	1	1%
Fabricación de joyas y artículos conexos.	C3211	1	1%
Venta al por mayor de maquinaria, equipo y materiales agropecuarios.	G4653	1	1%

Venta al por mayor de otros tipos de maquinaria y equipo.	G4659	1	1%
Fabricación de productos de cerámica refractarios.	C2391	2	2%
Fabricación de artículos de hormigón, de cemento y yeso.	C2395	3	4%
Explotación de criaderos de camarones (camaroneras), criaderos de larvas de camarón (laboratorios de larvas de camarón).	A0321	1	1%
Otras actividades de tecnología de la información y de servicios informáticos.	J6209	1	1%
Fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel.	C1410	4	5%
Elaboración de pastas: tallarín, espaguetis, macarrones, fideos, sean o no cocidos, sin relleno, o congelados.	C1074	1	1%
Fabricación de productos de plástico.	C2220	1	1%
Fabricación de muebles.	C3100	1	1%
Fabricación de pasta de madera, papel y cartón.	C1701	1	1%
Limpieza general de edificios.	N8121	1	1%
Fabricación de otros tipos de equipo eléctrico.	C2790	1	1%
Venta al por menor de aparatos eléctricos de uso doméstico, muebles, equipo de iluminación y otros enseres domésticos en comercios especializados.	G4759	2	2%
Venta al por mayor de computadoras, equipo y programas informáticos.	G4651	1	1%
Fabricación de cubiertas y cámaras de caucho; recauchutado y renovación de cubiertas de caucho.	C2211	1	1%
Actividades de mensajería.	H5320	1	1%
Venta al por mayor de materiales para la construcción, artículos de ferretería, equipo, materiales de fontanería (plomería o gasfitería) y calefacción.	G4663	1	1%
Actividades de alojamiento para estancias cortas.	I5510	2	2%
Fabricación de productos primarios de hierro y acero.	C2410	2	2%

Fabricación de materiales de construcción de arcilla.	C2392	5	6%
Extracción de otros minerales metalíferos no ferrosos.	B0729	2	2%
Actividades de programación informática.	J6120	1	1%
Elaboración y conservación de carne.	C1010	4	5%
Extracción de carbón de piedra.	B0510	1	1%
Fabricación de plásticos y cauchos sintéticos en formas primarias.	C2013	3	4%
Otras actividades de dotación de recursos humanos.	N7830	1	1%
Fabricación de partes y piezas de carpintería para edificios y construcciones.	C1622	1	1%
Transporte de carga por carretera.	H4923	1	1%
Actividades de servicios relacionados con la impresión.	C1812	1	1%
Enseñanza superior.	P8530	1	1%
Cultivo de otras plantas no perennes	A0119	1	1%
Extracción de piedra, arena y arcilla.	B0810	1	1%
Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas.	C1030	1	1%
Destilación, rectificación y mezcla de bebidas alcohólicas.	C1101	1	1%
Elaboración de vinos.	C1102	1	1%
Fabricación de tejidos de punto y ganchillo.	C1391	1	1%
Fabricación de motores, generadores, transformadores eléctricos y aparatos de distribución y control de la energía eléctrica.	C2710	1	1%
Fabricación de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores.	C2930	1	1%
Mantenimiento y reparación de vehículos automotores.	G4520	1	1%
Venta al por mayor de textiles, prendas de vestir y calzado.	G4641	1	1%
Venta al por mayor de otros enseres domésticos.	G4649	1	1%
Venta al por menor de alimentos en comercios especializados.	G4721	1	1%
Venta al por menor de otros productos nuevos en comercios	G4773	1	1%

Otras actividades de apoyo al transporte.	H5229	1	1%
Transmisiones de radio.	J6010	1	1%
Actividades inmobiliarias realizadas a cambio de una retribución o por contrato.	L6820	1	1%
Publicidad.	M7310	1	1%
Otras actividades de servicios financieros, excepto las de seguros y fondos de pensiones, n.c.p.	K6499	1	1%
Actividades auxiliares de las actividades de servicios financieros, excepto las de seguros y fondos de pensiones.	K6611	1	1%
Terminación y acabado de edificios.	F4330	1	1%
TOTAL		82	100%

Fuente: Servicio de Rentas Internas - Superintendencia de Compañías

Anexo 2, Población de estudio

Empresas de la Ciudad de Cuenca que pertenecen a la CIPEM	Empresas de tamaño grande que pertenecen a la CIPEM	Empresas de tamaño Mediano	Empresas de tamaño pequeña	Empresas de tamaño micro	Empresas que declararon utilidad en los años analizados	Muestra
AGROTA	AGROTA	ADHEPLAST	ACRISOLAR	AUSTROS OFT	AUSTROS OFT	AGROTA
AINSA	AINSA	ANDICOA UDI	AGNI	AYNITICS	ACRISOLAR	AINSA
CARPINTERIA Y TAPICERIA INTERNACIONAL CTIN	CARPINTERIA Y TAPICERIA INTERNACIONAL CTIN	AUSTROHORMIGON	ALTIOR (ADVANCE)	PROYECTORIO BLANCO ECUAGOLD MINING SOUTH AMERICA S.A.	CARPINTERIA Y TAPICERIA INTERNACIONAL CTIN	CARPINTERIA Y TAPICERIA INTERNACIONAL CTIN
COMWARE	BUENAÑO CAICEDO	AUSTROMAR	ARTESA	ECUATIVE	AGROTA	BUENAÑO CAICEDO
DHL	CARTOP EL	EXPOPALET	BEKULO	EMIX	AINSA	CARTOP EL
DISTRIBUIDORA DE TABLEROS	DISTRIBUIDORA DE	GAMALOG GLOBAL LOGISTICS	CLEAN SYSTEM	EXTERNA TALENT HUNTERS	DISTRIBUIDORA DE TABLEROS	DISTRIBUIDORA DE

UCUENCA

DEL AUSTRO S.A. DISTABLASA	TABLER OS DEL AUSTRO S.A. DISTABLASA					DEL AUSTRO S.A. DISTABLA SA	TABLER OS DEL AUSTRO S.A. DISTABL ASA
K. DORFZAUN	COLINE AL	IMPRESA MONSALVE MORENO	BURG UES	LAB EQUALITY		BEKUO	DH L
ECOLINE/FIBROACERO S.A	COMWARE	LA TOSCANA (COSMICA CIA. LTDA)	BETO VEN	MBPC CONSULTORA		BETOVEN	COMWARE
EMBUANDES	CONTINENTAL	LICSUR	CLORID	REFEREE		BUENAÑO CAICEDO	K. DORFZAUN
LA EUROPEA	DHL	ORO VERDE CUENCA	ELYTF ECOM P	RETTECH		ADHEPLAS T	ECOLINE /FIBROACERO S.A
EQUISPLAST	K. DORFZAUN	PRODUDE RM	LA MOTO RA	RUTA DE COBRE		ALTIOR (ADVANCE)	EMBUANDES
HORMIPISOS	ECOLINE/FIBROACERO S.A	TAURUSTE CH	PAUCARBA MBA	CAVA SAN MIGUEL		ANDICOA UDI	LA EUROPEA
ITALPISOS	ECUACERAMICA	TELERAMA	PICAV AL	SINTECUE RO		AYNITICS	EQUISPLAST
LA ITALIANA	EMBUANDES	TOYOCUENCA	PLUS VALORES			CARTOPEL	HORMIPISOS
LAMITEX	LA EUROPEA	TRIP	TERM OVEN T			CLEANSYSTEM	ITALPISOS
LOS ANDES	EQUISPLAST		WISSE N			CLORID	LA ITALIANA
MARCIMEX	GRAIMAN					COMWARE	LAMITEX
NUTRI (Lacteos san Antonio)	HORMICRETO					DHL	LOS ANDES
PIGGIS	HORMIPISOS					K. DORFZAUN	MARCIMEX
PLASTIAZUA Y	ITALPISOS					ECOLINE/FIBROACERO S.A	NUTRI (Lacteos san Antonio)
VANDERBILT	KERAMIKOS					ELYTFECO MP	PIGGIS

UCUENCA

RIALTO	LA ITALIAN A	EMBUAND ES	PLASTIA ZUAY
SIATI GRUP (Siatilogistics)	LAMITE X	LA EUROPEA	VANDER BILT
ADHEPLAST	LOS ANDES	EQUISPLA ST	RIALTO
ANDICOAUDI	MALIM A	GAMALOG GLOBAL LOGISTICS	SIATI GRUP (Siatilogistics)
AUSTROHOR MIGON	MARCI MEX	HORMIPIS OS	TARPUQ
AUSTROMAR	NUTRI (Lacteos san Antonio)	ITALPISOS	UCEM
EXPOPALET	PASA	LA ITALIANA LAMITEX	
GAMALOG GLOBAL LOGISTICS IMPRENTA MONSALVE MORENO	PIGGIS PLASTIA ZUAY	LA TOSCANA (COSMICA CIA. LTDA) LICSUR	
LA TOSCAN A (COSMIC A CIA. LTDA) LICSUR	VANDE RBILT RIALTO	LOS ANDES MARCIME X NUTRI (Lacteos san Antonio)	
ORO VERDE CUENCA PRODUDERM	RIVAL SIATI GRUP (Siatilogistics)	PIGGIS	
TAURUSTEC H	TARPUQ	PLASTIAZ UAY	
TELERAMA	TUGALT	PLUS VALORES VANDERBI LT	
TOYOCUENC A TRIP	UCEM	RIALTO RETTECH	
ACRISOLAR ALTIOR (ADVANCE)			

AGNI	CAVA SAN
ARTESA	MIGUEL
	SIATI
	GRUP
	(Siatilogistic s)
BEKUO	TAURUSTE
BETOVEN	CH
	TERMOVE
BURGUES	NT
	TOYOCUE
CLEANSYSTE	NCA
M	UCEM
CLORID	TRIP
ELYTFECOM	
P	
LA MOTORA	
PAUCARBAM	
BA	
PICAVAL	
PLUS	
VALORES	
TERMOVENT	
WISSEN	
AUSTROSO	
F	
AYNITICS	

Fuente: Servicio de Rentas Internas - Superintendencia de Compañías