

María G. González-Bautista

mggonzalez@unach.edu.ec

Universidad Nacional de
Chimborazo

Facultad de Ciencias Políticas y
Administrativas

(Riobamba - Ecuador)

ORCID: 0000-0002-6326-9766

Renata C. Guerrero-Arrieta

rguerrero.fpe@unach.edu.ec

Universidad Nacional de
Chimborazo

Facultad de Ciencias Políticas y
Administrativas

(Riobamba - Ecuador)

ORCID: 0000-0003-0715-9463

**LOS SISTEMAS DE CONTROL
DE GESTIÓN Y LA CULTURA
ORGANIZACIONAL EN
LAS PYMES DEL CANTÓN
RIOBAMBA**

*THE MANAGEMENT
CONTROL SYSTEMS AND
ORGANIZATIONAL CULTURE
IN SMES OF THE CANTON
RIOBAMBA*

DOI:

<https://doi.org/10.37135/kai.03.09.04>

Recibido: 20/07/21

Aceptado: 22/04/22

Resumen

La adopción de los sistemas de control de gestión de acuerdo con el tipo de cultura organizacional de las pymes del cantón Riobamba es manejada a través de percepciones gerenciales que refleja el comportamiento de las pymes. Se determina la influencia de estas dos variables a partir de los resultados de las encuestas aplicadas a las pymes del cantón. Se realiza una prueba Anova, correlación y regresión lineal múltiple. Como resultado se obtiene que los sistemas de control de gestión y los tipos de cultura organizacional jerárquica, adhocrática y mercado son las que mantienen una correlación mayor positiva.

Palabras clave: adhocrática, clan, jerárquica, mercado, empresa.

Abstract

The adoption of management control systems according to the type of organizational culture of the SMEs of the Riobamba canton is managed through managerial perceptions that reflect the behavior of the SMEs. The influence of these two variables is determined from the results of the surveys applied to SMEs in the canton. An Anova, correlation and multiple linear regression test is performed. As a result, it is obtained that the management control systems and the types of hierarchical, adhocratic and market organizational culture are those that maintain a greater positive correlation.

Keywords: adhocratic, clan, hierarchical, market, company.

LOS SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS PYMES DEL CANTÓN RIOBAMBA

*THE MANAGEMENT
CONTROL SYSTEMS
AND ORGANIZATIONAL
CULTURE IN SMES OF
THE CANTON RIOBAMBA*

DOI:

<https://doi.org/10.37135/kai.03.09.04>

Introducción

Los sistemas de control de gestión no solo reúnen y utilizan información para evaluar los rendimientos de los recursos humanos, financieros y físicos de la empresa, sino que esta información se toma como estrategia organizacional para motivar a su personal y evaluar el desempeño. Es por lo que las decisiones de asignación de recursos dependen de la gerencia para una buena comunicación y motivación en cuanto al comportamiento organizacional (Anthony & Govindarajan, 2007).

La adopción de los sistemas de control de gestión significa una gran oportunidad para que el desempeño de las empresas mejore (Vivanco et al, 2011). Sin embargo, el correcto manejo de los sistemas de control de gestión en una organización depende del tipo de cultura adoptado por el seno administrativo (Rodríguez Piña & Peña Domínguez, 2008). Los sistemas de control de gestión permiten buscar nuevas oportunidades, mantenerse informado acerca del desempeño de la empresa y discutir y dar seguimiento a planes y objetivos (Simons, 1996). Para Maciariello y Kirby (1994) el control de la gestión es la asignación de recursos, la coordinación, motivación y evaluación del rendimiento, por tanto, involucra aquellas medidas y contribuciones de contabilidad gerencial para una correcta comunicación y motivación.

En 1980 comienza la preocupación hacia la cultura por parte de los académicos, pues se denomina “identidad de los empleados” que proporcionan pautas que no siempre pueden ser controladas, pero permite al sistema social alcanzar una estabilidad; la cultura organizacional es aquella que revela los valores establecidos, los supuestos subyacentes, expectativas y aquellas definiciones que caracterizan a las organizaciones y a sus miembros (Carson et al, 2007). Las pequeñas y medianas empresas (pymes) son empresas familiares que en gran proporción son creadas por necesidad y no por una oportunidad en el mercado. Los niveles de gestión que manejan son muy bajos y se realizan de forma empírica, dando como resultado un inadecuado manejo de las finanzas (DSG Consulting, 2019).

Las pymes ecuatorianas son agentes destacados en la economía. En el año 2016 obtuvieron ingresos que representaron el 27,8% del PIB, mientras que en el año 2015 fue de un 28,5%. Las empresas medianas tienen una mayor estabilidad que las pequeñas. El 53,2% se mantienen en el mismo segmento, el 3% se convirtieron en empresas grandes, el 19% bajaron de segmento, el 24,8% desapareció en el periodo 2012-2016 (Ekos, 2017).

Existen factores que fomentan o restringen el emprendimiento como la educación en emprendimiento (inclusión), normas sociales y culturales (innovación e investigación), el clima económico (situación del mercado), la apertura de mercados, el apoyo financiero (servicios financieros) y las políticas gubernamentales (incertidumbre y desconfianza) (Lasio et al, 2011). En el contexto de Ecuador los factores que más han beneficiado a las PYMES son la educación en emprendimiento y el clima económico derivado del sistema monetario. Por otra parte, los factores que restringen

el emprendimiento son la falta de innovación e investigación, la apertura de mercado y los altos costos financieros.

Para Mokodompit y Wuriasih (2017) los sistemas de gestión de control constituyen una herramienta que permite monitorear y controlar la eficiencia y efectividad de la empresa, ya que cada organización tiene una cultura y puede ser de influencia en la actitud y el comportamiento de los miembros de la empresa a nivel organizacional. En cuanto a Kemp y Dwyer (2011), indican que la cultura organizacional valora la influencia de los recursos humanos en el cumplimiento de sus obligaciones que afectan el comportamiento de los individuos dentro de la organización.

Los sistemas de control de gestión y la cultura organizacional son variables de fuerte relación en cuanto al manejo administrativo de la empresa. Vivanco et. al (2011) establecen cuatro tipos de cultura organizacional: mercado, jerárquica, clan y adhocrática. La importancia de la cultura organizacional en la implementación de sistemas de control de gestión es establecer como componente clave el lineamiento de cultura con las estrategias de gestión. Por su parte, Vesga (2013) indica que la cooperación entre los administradores y los empleados permite un desarrollo en el desempeño de la institución y la importancia de seguir cada paso con exactitud para su correcta formulación.

Los sistemas de gestión tienen la finalidad de evaluar la toma de decisiones, distintas actividades del proceso de innovación y los medios empleados, se utiliza como un factor estratégico para lograr una ventaja competitiva, orientándose así a la mejora y aprendizaje organizativo, considerar perspectivas, orientarse a la prospectiva, tomar medidas a favor de los incentivos y productividad, basándose principalmente en los objetivos estratégicos. En ese sentido, Salamzadeh y Daraei (2012) analizan la relación entre la cultura organizacional y la implementación de los controles de gestión, analizan las correlaciones tipológicas y dimensionales del modelo establecido por Cameron y Quinn. Utilizan una muestra de 136 miembros del banco y obtienen los resultados que confirman la hipótesis y la relación entre las tipologías culturales y los sistemas de control de gestión, concluyendo que las culturas clan y adhocrática tienen más relevancia en la implementación de estrategias en la empresa y su desarrollo en el futuro.

Por su parte, Crozzati (1998) realizó un estudio para modelar cambios como la reducción de personal, calidad total y otros, basándose en la implementación de la gestión de calidad total y como un amplio esfuerzo cultural logra el éxito en las organizaciones, pues el cambio cultural es la clave. Las creencias organizacionales y valores culturales permiten que la empresa interactúe con las diversas áreas que la componen.

La falta de un apropiado control ocasiona que los clientes internos y externos de la organización se encuentren insatisfechos, que los productos no posean calidad, lo que limita la competitividad de la firma (Salgado y Calderón, 2014). Es por ello que Kanthi (2007) identifica al control de

gestión como la comparación de lo que se ha planeado y cómo es el desempeño actual para tomar medidas correctivas, convirtiéndose en un conjunto de variables que permiten alcanzar los objetivos determinados desde un principio.

En el cantón Riobamba para el año 2010 existían 12 empresas grandes, 26 medianas, 99 pequeñas y 153 microempresas. Mientras que para el año 2018, disminuyen las empresas grandes a 8, evidenciando una tasa negativa del 50%. Se mantienen las 26 empresas medianas, 401 microempresas y 115 pequeñas empresas, con una tasa de crecimiento de 62% y 14% respectivamente (Observatorio Económico, 2020).

El 47% de las pymes gestionan sus estrategias de mercadotecnia de forma personal y solo un 6% trabajan con empresas de marketing, es decir, estas no manejan estrategias debido a su desconocimiento, y la efectividad de sus esfuerzos se ve afectada por la aplicación de estrategias autodidactas. Tan solo un 14% dan seguimiento a los resultados, a pesar de no conocer sobre avances tecnológicos e innovaciones. Los problemas más ambiguos en la no profesionalización de las Pymes es la resistencia por parte de los colaboradores a abordar estrategias de cambio y de cultura organizacional, por tanto, existe una incorrecta toma de decisiones que generen valor (Ekos, 2016).

En la actualidad las pymes se encuentran en un momento crítico, el desarrollo tecnológico, la competencia y los cambios en los ciclos económicos, no les permiten seguir en el mercado después de un tiempo promedio de dos años. Por lo tanto, es necesario establecer la relación entre la adopción de determinada cultura organizacional, y la implementación de algunos sistemas de control, en las pymes del cantón Riobamba.

En ese sentido, la investigación es trascendental ya que la adopción de una cultura organizacional influye en la mortalidad empresarial de las pymes. Por lo que, el impacto de aprendizaje de las pymes está centrado en la cultura del propietario y en su estructura organizacional. Pues el tiempo y los recursos limitados afectan el desarrollo de la empresa, sin contar influencias externas como el medio ambiente, cambios económicos o desastres naturales. De este modo, la pregunta de investigación es ¿La adopción de los sistemas de control de gestión se ve influenciada por el tipo de cultura organizacional que adoptan las pymes del cantón Riobamba?

Sistemas de control de gestión organizacional

Las pequeñas y medianas empresas manejan sistemas de control de gestión como estrategia para la correcta toma de decisiones de inversiones o de riesgos, de acuerdo con los resultados financieros de la empresa, y manejan su cultura organizacional como una ventaja que agiliza el proceso de crecimiento y desarrollo de la organización, un adecuado ambiente laboral evita la discrepancia entre jefe y empleado para cumplir con sus obligaciones (Mokodompit y Wuriasih, 2017). La

ausencia de un apropiado control conlleva resultados negativos para la empresa como productos carentes de buena calidad, la insatisfacción tanto de los clientes como de los trabajadores, poca competencia en el mercado y la escasa relación de los niveles jerárquicos de la organización (Salgado y Calderón, 2014).

El control de gestión permite evaluar el desempeño de los gestores en función de las actividades implementadas apreciando los procesos de coordinación y participación. Las empresas y sus líderes son responsables de contribuir a perfilar una cultura y un entorno de gestión de esfuerzos individuales (Pérez-Carballo Veiga, 2013). Mientras Bubbio et al. (2003), indica que el sistema de control de gestión enfatiza los resultados de índole económica financiera, es decir, se concentra en dos problemas emergentes en la gestión empresarial, como la evaluación y el manejo de aquellos factores decisivos subyacentes a la ventaja competitiva, hablamos por ejemplo de la satisfacción al cliente, ambiente exterior y otros.

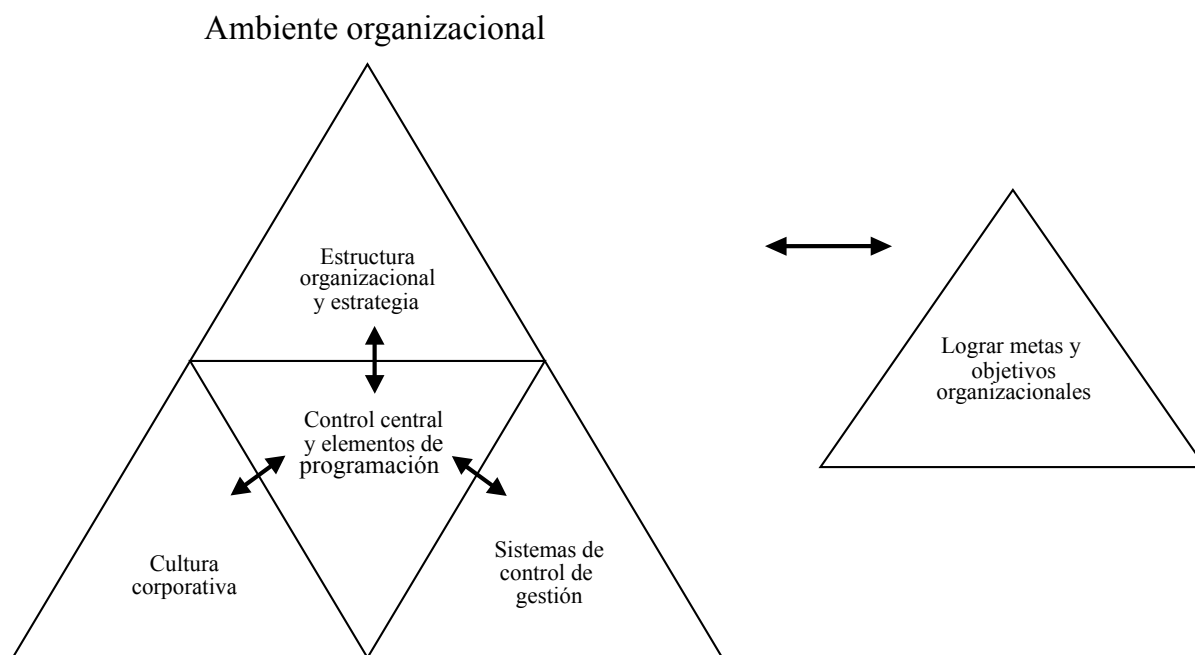
Los controles de calidad son sistemas de gestión que permiten dirigir y controlar la organización en cuanto a su calidad, especifica todos los procesos y los recursos necesarios para cumplir con los requisitos para elaborar un proyecto a través de protocolos aplicados (Gutiérrez et al, 2017).

Los sistemas están basados en los objetos de control que comprenden resultados de acciones de personal y tipo de cultura. De este modo, hay herramientas para implementar estrategias y así interactuar con la gestión de recursos humanos de la empresa, la estructura y cultura organizacional (Straub & Zecher, 2013). El control de gestión es aquel que contrasta que las estrategias que se tomaron en la planeación estratégica se cumplan de acuerdo con lo establecido conforme al horizonte temporal y la evaluación de la ejecución de la función (Chua et al, 1989).

Sin embargo, los sistemas de control de gestión utilizan varias técnicas de operación de gran importancia gerencial para todas aquellas áreas de las empresas, evaluando el desarrollo y desempeño a base de la motivación empresarial como la carta de récord de balance (resultados financieros), la gerencia de control de calidad total, la mejora continua, manejo del sistema contable, un correcto análisis de mercado, el manejo de presupuesto y las técnicas de programas gerenciales (Maciarello & Kirby, 1994).

Estas técnicas permiten medir el aprendizaje de la pequeña fuerza de trabajo que está centrado en la cultura del propietario a través de una estructura organizacional, tanto como el tiempo y los recursos limitados de las pymes afectan la dinámica de aprendizaje. Tanto así, que las influencias externas como el medio ambiente, los cambios organizacionales y los requerimientos comerciales se relacionan con el aspecto de aprendizaje organizacional (Vivianco et al, 2011).

Figura 1. Sistema de control de gestión y lograr metas y objetivos organizacionales.



Fuente: Herath (2001, pág. 94).

Los sistemas de control formales son aquellos que incluyen reglas, procesos operativos estándar, presupuestos, y miden resultados a través de los objetivos e implican el monitoreo, medición y la toma correcta de decisiones. Los controles informales son aquellos que no están diseñados conscientemente, pues contienen políticas no escritas de la empresa, ya que se derivan de la cultura organizacional (Langfield, 1997).

Los diferentes controles se centran en el control de avance (anti-controles), control administrativo (procedimientos y reglas de operación estándar), control de personal (políticas de gestión de recursos humanos) y control del comportamiento (monitoreo continuo de actividades y decisiones) (Langfield, 1997).

La cultura organizacional

La cultura de cada persona no siempre es conocida por sí misma hasta que deben experimentar cambios o procesos culturales desconocidos (Cameron & Quinn, 2011). A la cultura se la considera como algo objetivo y subjetivo, ya que es observable frente a la perspectiva de que la cultura es fruto de la construcción social. Es decir, las empresas "tienen" cultura y se considera a la empresa que "es" cultura (Peiró, 1990). Sin embargo, Martin (2002) considera que esta controversia está basada entre las diferencias ontológicas y epistemológicas, las descripciones culturales deben incluir manifestaciones físicas, prácticas y estructuras formales, recogiendo significados subjetivos a dichas manifestaciones.

La tipología de la cultura organizacional tiene cuatro orientaciones, la orientación al objetivo (objetivos por áreas de la empresa), la orientación a la innovación (estudios de mercado para satisfacer las necesidades del consumidor), la orientación al soporte (apoyo y desarrollo al personal de la organización) y la orientación a las reglas (fijación de políticas de operación). Se considera que la cultura organizacional representa el éxito de una empresa o su mismo fracaso, pues la forma de gestión, de operación y administración marca la línea entre subsistir o desaparecer del mercado, en cuanto a su competitividad, los cambios tecnológicos y a los cambios en el ciclo económico (Vivanco et al, 2011).

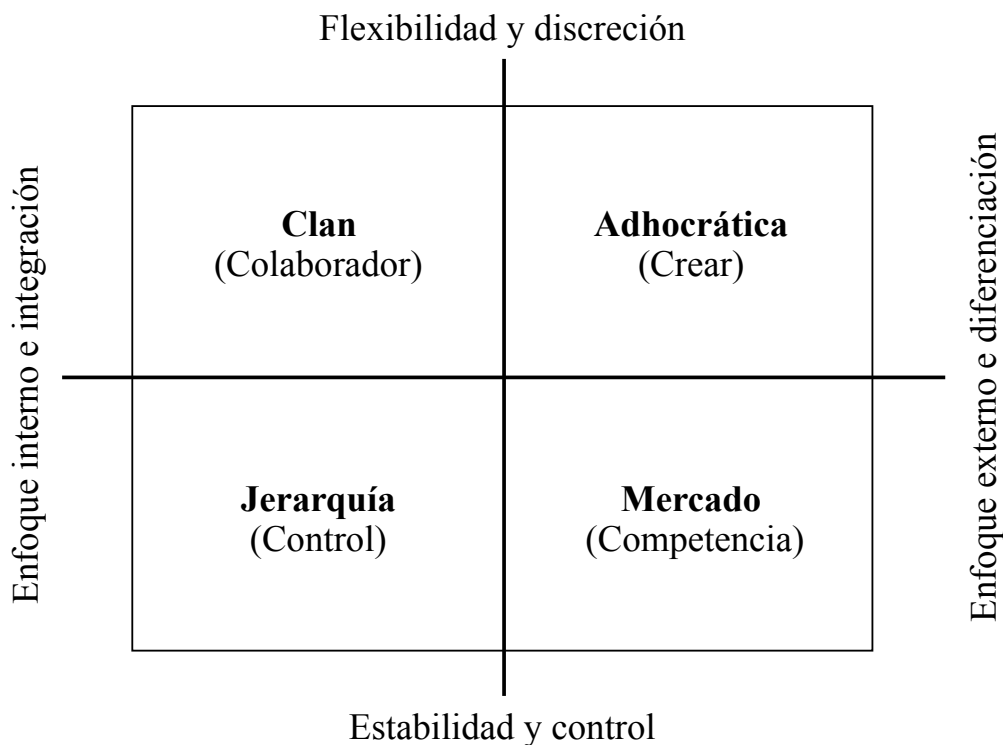
Un problema de evolución empresarial es la cultura organizacional, pues es un esquema interpretativo, que socialmente se ha mantenido y que los miembros del equipo utilizan para dar sentido y estructurar sus propias acciones y las de los otros en la empresa (Golden, 1992). Sin embargo, Stoner et al (1986) mencionan que la cultura organizacional es compleja de supuestos, conductas, relatos, mitos, metáforas y otras ideas que encajan todas para definir lo que significa trabajar en una organización particular.

La efectividad de cualquier organización está fuertemente influenciada por el comportamiento de cada persona en la organización, es decir, la empresa necesita un sistema social que rijan la relación entre los individuos por sus diferentes singularidades de percepción, personalidad y otros (Gibson et al, 2011).

La cultura organizacional es el elemento clave que permite a las pymes funcionar de manera eficiente y eficaz en el proceso de crecimiento (Stoica et al, 2004). Así, Deshpande y Webster (1989), afirman que la cultura organizacional mantiene una mejor comunicación dentro de la organización, comparte los valores y las normas de comportamiento. Los tipos de cultura organizacional planteados por Cameron y Quinn (2011), son aquellos cuadrantes más importantes que son los diferentes enfoques a través del tiempo de la calidad de la empresa, el liderazgo y las habilidades de gestión que opta cada organización permitiendo observar cómo es el trabajo cerebral y corporal en el ambiente laboral.

La cultura clan mantiene un ambiente amigable, sus líderes o jefes son los mentores, están unidos por una tradición o lealtad, prevén el beneficio a largo plazo sobre el desarrollo de recursos humanos, tienen énfasis a la cohesión y moral, mantienen sensibilidad con los clientes y la participación es en equipo (Cameron & Quinn, 2011). Es una derivación de los valores y normas de la cultura de la organización, ya que la misión y objetivos de la empresa reflejan las creencias y valores de la cultura dominante. Esta cultura es considerada como una anomalía en la empresa, pero también sirve como base de control en el mercado siendo esta la forma básica en la función de compra y la burocracia la forma básica en el almacén (Ouchi, 1979).

Figura 2. Tipología cultural.



Fuente: Cameron y Quinn (2011).

La cultura clan mantiene un ambiente amigable, sus líderes o jefes son los mentores, están unidos por una tradición o lealtad, prevén el beneficio a largo plazo sobre el desarrollo de recursos humanos, tienen énfasis a la cohesión y moral, mantienen sensibilidad con los clientes y la participación es en equipo (Cameron & Quinn, 2011). Es una derivación de los valores y normas de la cultura de la organización, ya que la misión y objetivos de la empresa reflejan las creencias y valores de la cultura dominante. Esta cultura es considerada como una anomalía en la empresa, pero también sirve como base de control en el mercado siendo esta la forma básica en la función de compra y la burocracia la forma básica en el almacén (Ouchi, 1979).

La cultura jerarquía establece un ambiente formalizado y estructurado, sus líderes tienen mentalidad eficiente (se sienten orgullosos de ser sus mentores), sus reglas y políticas son fundamentales, énfasis al éxito en programación fluida y bajo costo, se preocupan por el empleo seguro y la previsibilidad (Cameron & Quinn, 2011). Cuando el liderazgo se comparte entre dos o más personas no se puede tomar decisiones con base en los resultados, es decir, estos mentores predicen el rendimiento interno y externo de acuerdo con sus equipos de trabajo y total control con los clientes (Carson et al, 2007). Esta cultura necesita ser innovadora y, sobre todo, orientada al grupo interno, aquella que satisface el ambiente laboral de sus trabajadores para obtener resultados externos. Para sus líderes es difícil aceptar recomendaciones por parte de sus trabajadores, sin embargo, ante una toma de decisiones solo importa lo que líder dictamine (Yarbrough & Vorhies, 2011).

La cultura adhocrática es dinámica, emprendedora y creativa para trabajar, sus líderes se consideran innovadores y tomadores de riesgo, mantienen un compromiso con la experimentación y la innovación, énfasis en estar a la vanguardia del crecimiento y adquisición de nuevos recursos (Cameron & Quinn, 2011). Las organizaciones que se mantienen al tanto sobre tecnologías de información mencionan que esta es una herramienta nueva y eficiente, creando una reputación en el mercado y mejorando un rendimiento a largo plazo, por lo que la innovación es predominante en su toma de decisiones (Yarborough & Vorhies, 2011). El mundo real del mercado mantiene el uso de tecnología e innovación como el punto radical en una industria que tiene como consecuencias un rendimiento extremadamente mayor (Donate & Guadamillas, 2010).

La cultura mercado maneja un ambiente orientado a los resultados, sus líderes son conductores duros y exigentes, productores y competitivos, los trabajadores son competitivos y orientados a los objetivos, énfasis en acciones competitivas y el logro de metas y objetivos medibles (Cameron & Quinn, 2011). Una cultura que sea efectiva en investigación y desarrollo es aquella que logra combinar al cliente y la tolerancia al riesgo, considera a la tecnología, la innovación, la colaboración y los pasos para la ejecución. El líder de este grupo debe primero examinar actitudes y valores, eliminando todo lo que impida la práctica de desarrollo de nuevos productos e implementación de estrategias (Newman, 2009). En algunos casos las pymes pueden llegar a ser similares a las grandes industrias en cuanto al manejo de estrategias y estructura, estas pueden mejorar a medida que tomen mejores decisiones para sus procesos (Terziovski, 2010).

La teoría de las organizaciones señala que cuando las empresas empiezan su periodo de evolución necesitan más sistemas y procedimientos más complejos para guiar y controlar la organización. Uno de los exponentes de esta teoría es Herbert Simón y David Miller, Angulo (2012), indica que la teoría de las organizaciones se encuentra compuesta por los recursos humano y no humanos, interpretando que la vida de las personas depende de la organización y la organización depende del trabajo de las personas, mencionando también a Contreras (2007), indica que para permanecer en el mercado se debe tener todo sistemáticamente planeado, organizado, dirigido y controlado. Los cuales pueden verse alterados por el medio ambiente, factores económicos, legales, culturales y demográficos.

La teoría del principio de la burocracia planteada por Max Weber formula un tipo ideal de administración burocrática, donde lo esencial de la empresa sea la racionalidad y la eficiencia, es decir, mantener firmes las reglas de carácter legal de normas y reglamentos, la jerarquía de la autoridad, la máxima división del trabajo, la impersonalidad, la profesionalización y racionalidad. Es decir, la empresa determinará sus resultados óptimos a través de una correcta división de trabajo, la división jerárquica y sobre todo las relaciones impersonales entre los miembros de la organización (The OD Institute, 2016).

Métodos

La investigación inicia con la observación y descubrimiento del problema, continuando con la creación de la hipótesis, la cual plantea que la cultura organizacional de las Pymes tiene influencia en la adopción de los sistemas de control de gestión, en este estudio se aplica el método analítico, hipotético-deductivo, los cuales permiten conocer el problema y analizar las variables a estudiar. La investigación es de carácter descriptivo, explicativo y correlacional en donde se explica y se describe el comportamiento de las distintas variables.

El procedimiento para el diseño de la muestra consiste en la obtención del directorio empresarial 2018 del Sistema de Rentas Internas (SRI), de la provincia de Chimborazo, cantón Riobamba (404 pymes). Para efectos de este estudio se trabaja únicamente con lo establecido por la CEPAL en cuánto se refiere a Pymes (empresas y personas naturales) cuyos ingresos anuales son menores a 1'000.0000 de dólares. La muestra original es de 120 pymes y fueron seleccionadas por medio de un muestreo aleatorio simple con un error máximo del 5% y un nivel de confiabilidad del 95%. Los datos fueron reunidos y tabulados en los meses de febrero a junio del año 2020 y la encuesta fue direccionada a los gerentes de las pymes y fue aplicada por medio de entrevistas y llamadas telefónicas, en la que las sociedades representan el 29% del total de la muestra y el 71% las personas naturales.

La encuesta contiene un ítem de información general de las pymes, con base en 5 preguntas, luego un segundo ítem donde se abordan los sistemas de control de gestión con base en 7 dimensiones, las cuales son: implementación de control de calidad, análisis de datos financieros, control presupuestal, implementación de contabilidad, planeación estratégica, auditoría interna y sistemas de información (Base de datos), a su vez, cada dimensión se compone por tres aspectos que permiten evaluarlas, cada aspecto es valorado mediante la escala de Likert, que va de 1 al 5 donde 1 es nada importante y 5 es muy importante.

Finalmente, en la encuesta se incluye un ítem relacionado con la cultura organizacional que pueden aplicar las pymes, las mismas que son: cultura adhocrática, cultura mercado, cultura clan, cultura jerárquica, de igual manera cada dimensión cuenta con tres aspectos a evaluar mediante la escala de Likert. En cuanto a la validación del instrumento, se sigue lo establecido en el modelo cultural de Cameron y Quinn (2006), a través del método del diagnóstico de la cultura organizacional a través de la encuesta probada y validada por Quinn, donde el proceso de validación fue el estándar que se acostumbra en estudios típicamente cuantitativos (Kumar, 2010; Hernández et.al., 2010; Babbie, 2009; Carmines y Zeller, 1991; Elmes, et. al., 2011). La determinación de la fiabilidad se lo realiza mediante el coeficiente Alfa-Cronbach obtenido para todo el instrumento siendo de 0.878.

Luego se establece un promedio general donde se relaciona el promedio de los sistemas de control de gestión con el promedio de cada cultura organizacional, obteniendo para cada cultura

organizacional un valor entre 1 y 5 que representa el promedio de aplicación con respecto a los sistemas de control de gestión.

Con estos datos se realiza la aplicación de tablas de contingencia y aplicación de Anovas para medir la relación del tipo de cultura organizacional sobre la adopción de los sistemas de control de gestión, se realiza el estudio por el tipo de empresa como sociedades y personas naturales. La prueba de Anovas se utiliza para analizar una respuesta cuantitativa habitualmente denominada variable dependiente y las categóricas llamadas variable independiente. Es llamada Anovas de un factor cuando existe solo una variable que permite analizar distintas condiciones experimentales. Siendo su objetivo principal contrastar si existen diferencias entre las medias de los factores.

Finalmente se realizan 7 modelos regresión lineal múltiple, donde la variable dependiente son los sistemas de control de gestión y como variables exógenas las culturas organizacionales. Con la finalidad de determinar la significancia de cada cultura con respecto a cada dimensión de los sistemas de control. Los sistemas de control, se desarrolla la siguiente expresión:

$$Y_i = a + bX_{1i} + cX_{2i} + \dots + zX_{ni} \quad (1)$$

Tabla 1. Clasificación de las variables.

Variable dependiente (Sistemas de control de gestión)	Variable independiente (Cultura organizacional)
Implementación de controles de calidad	Clan
Análisis de datos financieros	Jerárquica
Control presupuestal	Adhocrática
Implementación de contabilidad de costos	Mercado
Planeación estratégica	
Auditoría interna	
Sistemas de información gerenciales (cuadros de mando)	

Fuente: elaboración propia.

Resultados

Las pymes se han clasificado para efectos comparativos entre sociedades y personas naturales. Las sociedades son lideradas por un total de 19 mujeres y 16 hombres. La edad promedio de dichas personas se encuentra en un rango de 18 a 37 años, es decir, el 63% son personas jóvenes y tan solo un 1% son personas de 58 años en adelante. Los sectores económicos como comercio, servicios, agroindustria, textil y confección son los que prevalecen en el mercado con un 34%, 9%, 14% y 11% respectivamente. Tras varios años de permanencia en el mercado el 26% se encuentra activa alrededor de 10 a 12 años, sin embargo, existen empresas entre 4 a 9 años que representan el 40% del total de sociedades.

Las Pymes como personas naturales se encuentran lideradas por 31 mujeres y 54 hombres, su rango de edad de 18 a 27 años es del 38% y un promedio entre los 28 y 47 años es del 50%, tan solo un 2% son personas de 58 años en adelante. Un total de 25 empresas se dedican al sector comercio (29%), 19 empresas al sector servicios (22%), 12 empresas al sector textil y confección (14%) y 8 empresas al sector de agroindustria (9%). Las personas naturales se encuentran menor tiempo presentes en el mercado, por tanto, el 44% de las empresas encuestadas están entre 1 a 3 años y el 20% ya han cumplido entre 4 a 6 años.

Del total de empresas encuestadas el 58% es liderado por el género masculino y el 42% por el género femenino, con un rango de edad con más participación entre los 18 a 27 años, el resto de las empresas varían su administración en edades entre 28 a 47 años, muy pocas dejan a personas encargadas con más de 48 años.

La tabla 2 demuestra un énfasis de las pymes en emplear mejoras que garanticen un buen producto en cuanto a la implementación de los controles de calidad, analizan el endeudamiento y retraso de la empresa basándose en los datos financieros de periodos determinados, así también modifican controles que permitan el crecimiento empresarial con un correcto manejo del control presupuestal. Se enfocan también en la planeación estratégica en innovar cada estrategia de venta, así como también protegen a la empresa de cualquier fraude o pérdida y se manejan con sistemas de información donde agrupan bases de datos para futuros objetivos.

Tabla 2. Promedio del nivel de importancia de los sistemas de control de gestión.

Sistemas de control de gestión	Enunciados		
Implementación de controles de calidad	Manejar un ambiente dinámico emprendedor.	Analizar la efectividad del control de calidad.	Emplear mejoras para garantizar un buen producto.
	3,71	3,78	4,09
Análisis de datos financieros	Tomar decisiones en cuanto a los resultados financieros.	Analizar el endeudamiento y retraso de la empresa.	Emplear mejoras para garantizar un buen producto.
	3,60	3,79	3,73
Control presupuestal	Proyectar, estimar, dirigir y controlar las operaciones.	Coordinar la estructuración de un plan para el logro de sus objetivos.	Modificar nuevos controles que permitan el crecimiento de la empresa.
	3,67	3,74	3,97
Implementación de contabilidad	Contratar personal de acorde con el área financiera.	Diagnosticar la situación del sistema contable.	Analizar la relación costo- beneficios de la empresa.
	3,41	3,63	4,06
Planeación estratégica	Crear la misión y visión de la empresa.	Implementar un plan estratégico para el área de ventas.	Innovar cada periodo estrategias de venta.
	3,58	3,78	3,88
Auditoría interna	Realizar auditoría interna cada cierto tiempo.	Evaluar y mejorar los procesos de las operaciones contables.	Proteger a la empresa contra fraudes, despilfarros y pérdidas.
	3,30	3,54	3,82
Sistemas de información	Automatizar las tareas de procesamiento de datos.	Facilitar el acceso e intercambio de información general de la empresa entre empleados.	Agrupar y almacenar todos los datos de la empresa en un solo lugar.
	3,40	3,63	3,99

Fuente: elaboración propia con base en las encuestas aplicadas a las pymes del cantón Riobamba.

Nota: 1 significa sin importancia, 2 de poca importancia, 3 moderadamente importante, 4 importante y 5 muy importante.

La tabla 3 determinada por la cultura organizacional de las pymes, la cultura adhocrática maneja un ambiente dinámico emprendedor entre jefe y trabajador. Para la cultura mercado es importante forjar trabajadores orientados a los objetivos de la empresa, en la cultura clan prevén el beneficio sobre los recursos humanos y en la cultura jerárquica lo primordial es respetar las reglas y políticas establecidas por la empresa.

Tabla 3. Promedio del nivel de importancia de la cultura organizacional.

Cultura organizacional	Enunciados		
	Cultura Adhocrática	Manejar un ambiente dinámico emprendedor.	Tomar el riesgo e innovar.
	4,03	3,82	3,85
Cultura Mercado	Manejar un ambiente orientado a los resultados.	Ser un líder duro, productor y exigente.	Ser trabajadores competitivos orientados a los objetivos.
	3,93	3,93	3,99
Cultura Clan	Manejar un ambiente amigable.	Ser un líder unido por tradición o lealtad.	Prever el beneficio a largo plazo sobre los recursos humanos.
	3,78	3,80	3,83
Cultura Jerárquica	Mantener un ambiente formalizado y estructurado.	Respetar reglas y políticas de la empresa.	Énfasis por el empleo seguro y previsibilidad.
	4,09	4,20	4,16

Fuente: elaboración propia con base en las encuestas aplicadas a las pymes del cantón Riobamba.

En cuanto a los sistemas de control de gestión, la cultura adhocrática, mercado, clan y jerárquica se asemejan a considerar a la implementación de controles de calidad como un proceso importante en la toma de decisiones a cargo de gerencia. En cambio, la auditoría interna es un proceso moderadamente importante para las pymes, se lo toma en cuenta para procesos futuros, que a través del tiempo son postergados y no cumplen con el debido proceso. A continuación, se refleja en la tabla 4 el promedio total de los sistemas de control de gestión y la cultura organizacional de las pymes del Cantón Riobamba.

Tabla 4. Promedio total de los sistemas de control de gestión y la cultura organizacional de las pymes del Cantón Riobamba.

Sistemas de control de gestión	Cultura organizacional			
	Cultura adhocrática	Cultura mercado	Cultura clan	Cultura jerárquica
Implementación de controles de calidad	3,88	3,91	3,83	4,01
Análisis de datos financieros	3,80	3,83	3,76	3,93
Control presupuestal	3,85	3,87	3,80	3,97
Implementación de contabilidad	3,80	3,83	3,75	3,93
Planeación estratégica	3,82	3,85	3,78	3,95
Auditoría interna	3,73	3,75	3,68	3,85
Sistemas de información	3,79	3,81	3,74	3,91

Fuente: elaboración propia con base en las encuestas aplicadas a las pymes del cantón Riobamba.

Tabla 5. Análisis de correlación entre los sistemas de control de gestión y el nivel de significancia por tipo de cultura organizacional.

	Cultura Adhocrática	Cultura Mercado	Cultura Clan	Cultura Jerárquica
Implementación de controles de calidad	0.568*	0.534	0.392	0.479
Análisis de datos financieros	0.548	0.552*	0.308	0.518
Control presupuestal	0.579	0.505	0.426	0.630*
Implementación de contabilidad	0.495	0.523	0.397	0.562*
Planeación estratégica	0.590	0.519	0.439	0.611*
Auditoría interna	0.632*	0.503	0.434	0.549
Sistema informático	0.533	0.573*	0.399	0.552

Fuente: elaboración propia con base en las encuestas aplicadas a las pymes del cantón Riobamba.

*muestra el nivel de correlación más alto de las culturas organizacionales.

Para comprobar las hipótesis planteadas, en la tabla 5 se presentan los resultados obtenidos de correlación entre la adopción de los sistemas de control de gestión y los diferentes tipos de cultura organizacional. En donde sus correlaciones demuestran una significancia positiva pero no perfecta, susceptible de aplicar el coeficiente lineal de Spearman, es decir, este conjunto de puntos tiene interés de conocer la naturaleza de la relación de las dos variables.

Los resultados muestran tres tipos de culturas predominantes, se destaca la cultura jerárquica con una correlación positiva más alta con respecto al control presupuestal, la implementación de un sistema contable y la planeación estratégica cuyos valores son 0.630, 0.562 y 0.611 respectivamente. Las otras dos culturas que muestran mayor significancia son la adhocrática con la implementación de controles de calidad y auditoría interna con 0.568 y 0.632 respectivamente, finalmente la de mercado tiene una correlación importante con el análisis de datos financieros y el control del sistema informático con 0.552 y 0.573 respectivamente.

Tabla 6. Correlación mediante Rho de Spearman para la cultura jerárquica, adhocrática y mercado y las dimensiones de gestión de control

Dimensiones	Cultura Jerárquica
Control Presupuestal	0,623**
Implementación de contabilidad	0,550**
Planeación estratégica	0,603**
Dimensiones	Cultura Adhocrática
Implementación de contabilidad	0,462**
Auditoría interna	0,513**
Dimensiones	Cultura mercado
Análisis de datos financieros	0,491**
Sistema informático	0,492**

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: elaboración propia con base en las encuestas aplicadas a las pymes del cantón Riobamba.

El coeficiente de Spearman mide la fuerza y la dirección de la asociación de las variables que refleja un número cercano a uno. El análisis muestra un valor de 0,623 entre la cultura jerárquica y el control presupuestal, lo que indica una asociación de variables alta y positiva. Por otra parte, la correlación con la implementación de contabilidad muestra un valor de 0,550 y, finalmente, la asociación lineal entre la cultura jerárquica y la planeación estratégica presenta un valor de 0,603.

El modelo y los resultados están explicando la dependencia que existe entre la variable regresada con la variable regresora.

El análisis muestra un valor de 0,462** entre la cultura adhocrática y la implementación de contabilidad, lo que indica una asociación de variables media y positiva. Por otra parte, la correlación con la auditoría interna muestra un valor de 0,513. La correlación entre la cultura mercado y el análisis de datos financieros muestra un valor de 0,491, la correlación con el sistema informático muestra un valor de 0,492, lo que revela una asociación media y positiva para ambas variables.

Resultados del modelo econométrico

Se presentan los resultados de los modelos de regresión lineal múltiple entre los sistemas de gestión de control y las culturas organizacionales que ingresan como variables explicativas, para determinar el grado de causalidad con las variables explicadas.

En la tabla 7 se muestran los principales resultados. La implementación de controles de calidad tiene una significancia estadística al 1% con respecto a la cultura adhocrática, mientras que con respecto a la cultura mercado, su significancia estadística es para un nivel del 10%, se debe indicar que las otras culturas (clan y jerárquica) no son significativas para esta dimensión. Para la dimensión análisis financieros es importante indicar que todas las culturas son significativas, lo que implica que, para las pymes, el control financiero es una de las dimensiones más importantes.

Con respecto a las dimensiones: control presupuestal, Implementación de contabilidad, planeación estratégica, y auditoría interna, los resultados indican que la cultura adhocrática y jerárquica son significativas al 1%, mientras que las culturas mercado y clan no son significativas. Finalmente, en cuanto a la dimensión sistema informático, se denota que las culturas adhocráticas, mercado y jerárquica son significativas para un nivel del 1%, indicando que las pymes del cantón Riobamba consideran importante la implementación y uso de TICs.

Tabla 7. Resultados de los modelos de regresión lineal múltiple que relacionan los sistemas de control de gestión y las culturas organizacionales.

Implementación de controles de calidad			Implementación de contabilidad		
	<i>Coefficientes</i>	<i>Probabilidad</i>		<i>Coefficientes</i>	<i>Probabilidad</i>
Intercepción	0,96908368	0,00790123	Intercepción	0,775966085	0,031718134
Cultura Adhocrática	0,35587289	0,0002886	Cultura Adhocrática	0,216493937	0,024125362
Cultura Mercado	0,21207264	0,06525437	Cultura Mercado	0,174959145	0,125714725
Cultura Clan	-0,00180974	0,9867511	Cultura Clan	-0,094629123	0,383898732
Cultura Jerárquica	0,17044287	0,20084417	Cultura Jerárquica	0,441733135	0,001096585

Análisis de datos financieros			Planeación Estratégica		
	<i>Coefficientes</i>	<i>Probabilidad</i>		<i>Coefficientes</i>	<i>Probabilidad</i>
Intercepción Cultura Adhocrática	1,04338261	0,00189527	Intercepción Cultura Adhocrática	0,18197	0,618977252
Cultura Mercado	0,28279003	0,00153185	Cultura Mercado	0,404303881	5,85438E-05
Cultura Clan	0,25389972	0,01646315	Cultura Clan	0,02788686	0,810438501
Cultura Jerárquica	-0,23365623	0,02063289	Cultura Jerárquica	-0,080689902	0,467583372
	0,38259844	0,00205137		0,552434729	7,85642E-05
Control Presupuestal			Auditoría Interna		
	<i>Coefficientes</i>	<i>Probabilidad</i>		<i>Coefficientes</i>	<i>Probabilidad</i>
Intercepción Cultura Adhocrática	0,74185352	0,01795073	Intercepción Cultura Adhocrática	0,242555718	0,492355947
Cultura Mercado	0,3359891	7,8392E-05	Cultura Mercado	0,494857091	5,82441E-07
Cultura Clan	-0,01096184	0,91132192	Cultura Clan	0,004706642	0,966534285
Cultura Jerárquica	-0,11364323	0,22784777	Cultura Jerárquica	0,00605173	0,954926969
	0,56066757	3,0402E-06		0,340412523	0,010107957
Sistema Informático					
	<i>Coefficientes</i>	<i>Probabilidad</i>		<i>Coefficientes</i>	<i>Probabilidad</i>
Intercepción Cultura Adhocrática	0,43750753	0,242971565			
Cultura Mercado	0,25760099	0,010456546			
Cultura Clan	0,28635419	0,017238453			
Cultura Jerárquica	-0,1052569	0,35396192			
	0,37934155	0,006860612			

Fuente: elaboración propia con base en las encuestas aplicadas a las pymes del cantón Riobamba.

Discusión y conclusiones

La importancia de la cultura organizacional en la implementación de sistemas de control de gestión es clave para el desempeño de la institución. En el control de gestión, la función administrativa se compone de previsión, organización, dirección y control, que consiste en comprobar que el programa se ejecute de una manera clara y ordenada, cumpliendo con el objetivo de señalar los aciertos y errores con el fin de que se repare y evite cualquier problema. Esto coincide con los hallazgos de Domínguez (2008) quien establece que la cultura organizacional se convierte en un factor clave en la adopción de los sistemas de control de gestión.

Los resultados muestran tres tipos de culturas predominantes, se destaca la cultura jerárquica con una correlación positiva más alta con respecto al control presupuestal, la implementación de un sistema contable y la planeación estratégica cuyos valores son 0.630, 0.562 y 0.611 respectivamente. Las otras dos culturas que muestran mayor significancia son la adhocrática con la implementación de controles de calidad y auditoría interna con 0.568 y 0.632 respectivamente, finalmente la de mercado tiene una correlación importante con el análisis de datos financieros

y el control del sistema informático con 0.552 y 0.573 respectivamente. Esto contrasta con lo recomendado por los autores Cameron y Quinn (2011); y Vivanco (2011) quienes señalan que la cultura adhocrática es adecuada para que las empresas se vuelvan eficientes y competitivas, ya que esta permite la apertura a cambios, se aceptan riesgos aumentando así la posibilidad de permanecer en el mercado.

Los sistemas de control de gestión adoptados por las pymes del cantón Riobamba de acuerdo con su nivel de importancia son la implementación de controles de calidad con un valor promedio de 3,86, le sigue el control presupuestal con 3,79, la planeación estratégica con 3,75, el análisis de datos financieros con 3,71, los sistemas de información con 3,67 y, finalmente, la auditoría interna con 3,55 en promedio.

En cuanto a los resultados de las regresiones se denota que para la cultura adhocrática es muy significativo la implementación de controles de calidad mientras que, con respecto a la cultura mercado, su significancia estadística es para un nivel del 10%, además las otras culturas clan y jerárquica no son significativas para esta dimensión. Para la dimensión análisis financieros es importante indicar que todas las culturas son significativas, lo que implica que, para las pymes, el control financiero es una de las dimensiones más importantes, esto coincide con los hallazgos de (Vivanco et al, 2011).

Con respecto a las dimensiones: control presupuestal, Implementación de contabilidad, planeación estratégica, y auditoría interna, los resultados indican que la cultura adhocrática y jerárquica son significativas al 1%, mientras que las culturas mercado y clan no son significativas. Finalmente, en cuanto a la dimensión sistema informático, se denota que las culturas adhocráticas, mercado y jerárquica son significativas para un nivel del 1%, indicando que las pymes del cantón Riobamba consideran importante la implementación y uso de TICs.

Referencias

1. Angulo, E. (2012). *Teoría de las organizaciones* (Vol. II). Madrid: EUMED. Disponible en Teoría de las organizaciones: http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/eal/teoria_organizaciones.html
2. Anthony, R., & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems* (Vol. II). Chicago: mMc-Graw-Hill.
3. Babbie, E. (2009). *The practice of social research*. Wadsworth Cengage Learning Publishing. Chapman University. Estados Unidos.
4. Bubbio, A., Luca, L., Luca, P., Gianmario, C., Lagana, C., Poggio, G., & Diamanti, G. (2003). *Management Control System Guide*. Italia: Borsa Italiana. <https://www.lseg.com/sites/default/files/content/documents/02%20Management%20Control%20System%20Guide%20-%20ENG%20-%20Jul14.pdf>
5. Cameron, K., y Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture* (edición revisada). Jossey-

Bass. Estados Unidos

6. Cameron, K., & Quinn, R. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture* (Tercera ed.). San Francisco, California: Jossey-Bass.
7. Carson, J., Tesluk, B., Pual, E., & Marrone, J. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, *L*(5), 1217-1234. https://www.researchgate.net/publication/275859545_Shared_Leadership_in_Teams_An_Investigation_of_Antecedent_Conditions_and_Performance
8. Carmines, E. & Zeller, R. (1991). *Reliability and validity assessment*. Sage Publications. Estados Unidos
9. Chua, W. F., Lowe, T., & Puxty, T. (1989). *Critical Perspectives in Management Control*. London: Macmillan.
10. Contreras, J. (2007). *La teoría de las organizaciones*. http://joseacontreras.net/admon/presadm_archivos/frame.htm.
11. Deshpande, R., & Webster, F. E. (1989). Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. *Journal of Marketing*, *53*(1), 3–15. <https://doi.org/10.2307/1251521>
12. Elmes, D., Kantowitz, B. & Roedinger, H. (2011). *Research methods in psychology*. Wadsworth-Cengage Learning Publishing. Estados Unido
13. Crozzati, J. (1998). *Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações*. FIPECAFI, *X*(18), 1-20
14. Donate, M., & Guadamillas, F. (2010). The effect of organizational culture on knowledge management practices and innovation. *Knowledge & Process Management*, *XVII*(2), 82-94. <https://doi.org/10.1002/kpm.344>
15. DSG Consulting. (9 de Enero de 2019). *DSG Consulting, integramos soluciones*. Obtenido de Pymes en Ecuador: <https://www.dsg.ec/gestion-empresas/mipymes-en-ecuador/>
16. Ekos. (2 de Diciembre de 2016). *Las PYMES deben desarrollar tecnología digital y artificial para generar ventajas*. Obtenido de Las tecnologías como la inteligencia artificial y la automatización de funciones pueden ser útiles y aportar beneficios a las empresas. <https://www.ekosnegocios.com/articulo/las-pymes-deben-desarrollar-tecnologia-digital-y-artificial-para-generar-ventajas>
17. Ekos. (31 de Octubre de 2017). *Pymes en el Ecuador: No paran de evolucionar*. Disponible en Business culture: <https://www.ekosnegocios.com/articulo/pymes-en-el-ecuador-no-paran-de-evolucionar>
18. Golden, K.A. (1992). The individual and organizational culture: strategies for action in highly-ordered contexts. *Journal of Management Studies*, *29*, 1-21. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1992.tb00649.x>
19. Herath, S. K. (2001). *Patterns of management control in a family managed business in an emerging economy: the case of Dilmah tea in Sri Lanka*. Doctor of Philosophy thesis, Department of Accounting and Finance, University of Wollongong, 2001. <https://ro.uow.edu.au/theses/1024>.
20. Hernández, R. & Andrade, M. (2011). *Generación y validación de un instrumento para medir la cultura organizacional en función del clima organizacional y vincular empíricamente ambos constructos*. Manuscrito

no publicado Escuela Superior de Comercio y Administración, Instituto Politécnico Nacional y Universidad de Celaya. México.

21. Kanthi, S. (Septiembre de 2007). A framework for management control research. *Journal of management development.*, XXVI(9), 895-915. doi:10.1108/02621710710819366
22. Kemp, S., & Dwyer, L. (2011). An examination of organisational culture, The Regent Hotel, Sydney. *International Journal of Hospitality Management*, 20(1), 77-93. [https://doi.org/10.1016/S0278-4319\(00\)00045-1](https://doi.org/10.1016/S0278-4319(00)00045-1)
23. Kumar, Ranjit (2010). *Research methodology: a step-by-step for beginners*. Sage Publications, University of Western. Australia.
24. Langfield, K. (1997). Management control systems and strategy: A critical review. *Accounting, Organizations and Society*, XXII(2), 207-232. http://lib.cufe.edu.cn/upload_files/other/4_20140512035232_7.pdf
25. Lasio, V., Arteaga, E., & Caidedo, G. (2011). *Global Entrepreneurship Monitor. GEM Report*.
26. Maciariello, J., & Kirby, C. (1994). *Management control systems: using adaptive systems to attain control* (Segunda ed.). New Jersey: Englewood Cliffs, N.J.
27. Martin, J. (2002). *Meta-Theoretical controversies in studying organizational culture. Organizational Theory as Science: Prospects and Limitations*. London-Oxford University Press., 2-46
28. Mokodompit, M., & Wuriasih, A. (2017). The quality of accounting information system: A case of regional public Hospital Manokwari. *Journal Ekonomi Dan Bisnis*, 20(2), 275-290
29. Newman, J. (Septiembre- octubre de 2009). Building a creative high- performance R&D culture. *Research Technology Management*, LIII(5), 21- 31.
30. Observatorio Económico. (2020). *Boletín N°3*. Riobamba: Unach. Disponible en https://www.unach.edu.ec/wp-content/Facultades/Ciencias_Pol%C3%ADticas/Econom%C3%ADa/boletin_economico/Boletin%20Observatorio%203-3.pdf
31. Ouchi, W. (Septiembre de 1979). A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. *Management Science*, XXV(9), 833-848. Disponible en [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202011/S3/Ouchi%20\(1979\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202011/S3/Ouchi%20(1979).pdf)
32. Peiró, J. (1990). *Organizaciones: Nuevas perspectivas psicossociológicas* (Vol. III). Barcelona: PPU.
33. Pérez-Carballo Veiga, J. (2013). *Control de gestión empresarial*. España: ESIC Editorial.
34. Rodríguez Piña, R., & Peña Domínguez, Z. (2008). *Diagnóstico cultural del ambiente organizacional, un paso previo a la introducción de un sistema de gestión de información* (Vol. XVII). Mexico: ACIMED.
35. Salamzadeh, Y., & Daraei, M. (2012). Relationship between Organizational Culture and Strategy Implementation: Typologies and Dimensions. *Global Business and Management Research: An International Journal*, IV(3&4), 286-299.

36. Salgado, J., & Calderón, L. (2014). *Sistemas de Control de Gestión y Desempeño Organizacional: Una Revisión Conceptual*. México: ANFECA. Disponible en <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xix/docs/17.05.pdf>
37. Servicio de Rentas Internas - SRI. (2019). *Información solicitada*. Riobamba: SRI.
38. Simons, R. (1996). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Business Book, II, 190-216.
39. Stoica, M., Liao, J., & Welsch, H. (2004). Organizational Culture and Patterns of Information Processing: The Case of Small and Medium-Sized Enterprises.
40. Stoner, J., Gilbert, D., & Freeman, E. (1986). *Administración* (Sexta ed.). Mexico: Prentice-Hall. https://www.academia.edu/9352938/Administraci%C3%B3n_6ta._edici%C3%B3n?auto=download
41. Straub, E., & Zecher, C. (2013). Management control systems: a review. *Metrika: International Journal for Theoretical and Applied Statistics*, 23, 233-268.
42. Terziovski, M. (Agosto de 2010). Innovation practice and its performance implications in small and medium enterprises (SMEs) in the manufacturing sector: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, XXXI(8), 892- 902.
43. The OD Institute. (2016). *Comportamiento y Desarrollo organizacional*. Disponible en <http://www.theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/167-weber-max.html>
44. Vivanco, S., Aguilera, L., & González, M. (2011). Los sistemas de control de gestión y la cultura organizacional en las pymes. *Mercados y Negocios: Revista de Investigación y Análisis*, 55-70.
45. Vesga, J. J. (Julio- Diciembre de 2013). Cultura organizacional y sistemas de gestión de la calidad: una relación clave en la gestión de las instituciones de educación superior. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, XI(2), 89-100.
46. Yarbrough, L., & Vorhies, D. (agosto de 2011). The impact of product market strategyorganizational culture fit on business performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, XXXIX, 555-573.