

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - QUITO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO AL TÍTULO DE MAGÍSTER EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN GERENCIA  
DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

**ARTÍCULO PROFESIONAL**

**LA GESTIÓN ESTRATÉGICA Y SU INCIDENCIA EN LA INNOVACIÓN DE  
LAS PYMES MANUFACTURERAS DEL SUBSECTOR CIU C22:  
FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y PLÁSTICO, DEL  
DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO**

**MILTON ALEJANDRO ARÉVALO CALDERÓN**

**DIRECTOR: EDWIN JAVIER SUQUILLO GUIJARRO**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATÉGICA**

**QUITO, NOVIEMBRE – 2023**

## **Página de Director y Lectores**

## **Página de Dedicatoria**

Esta investigación es el resultado de mucho esfuerzo, dedicación y perseverancia, pero también es el reflejo del amor incondicional y apoyo constante de mis padres y mi novia. Sin ellos, este logro no habría sido posible.

Su sabiduría, paciencia y aliento han sido mi luz en los momentos más difíciles. Cada día, su ejemplo de trabajo arduo y determinación ha sido mi inspiración. Con esta investigación, no solo celebro mi crecimiento académico, sino también el amor y la gratitud que siento hacia ustedes. Gracias por creer en mí, por brindarme las herramientas para triunfar y por ser mi mayor fuente de fortaleza.

Esta dedicatoria es un pequeño tributo a su amor y sacrificio, y espero que la lectura de este artículo les haga sentir orgullosos, no solo de mí, sino también de la parte que ustedes han desempeñado en este viaje.

Con todo mi amor y agradecimiento,

Milton

## Índice General

1. INTRODUCCIÓN .....	1
2. REVISIÓN DE LITERATURA .....	2
2.1. Dimensiones y nivel de madurez de la gestión estratégica .....	2
2.1.1. Liderazgo .....	3
2.1.2. Cultura Organizacional y Valores .....	3
2.1.3. Pensamiento y Planificación Estratégica .....	4
2.1.4. Alineación Estratégica .....	5
2.1.5. Medición del desempeño .....	5
2.1.6. Gestión del desempeño .....	5
2.1.7. Mejora de los procesos .....	6
2.1.8. Sostenibilidad de la Gestión Estratégica .....	6
2.2. Innovación .....	7
2.2.1. Innovación de productos .....	7
2.2.2. Innovación de procesos .....	8
3. DISEÑO METODOLÓGICO .....	8
3.1 Alcance de investigación .....	8
3.2 Enfoque de la investigación .....	9
3.3 Estrategia de la investigación .....	9
3.5 Técnicas de recolección y análisis de datos .....	9
3.5.1 Fuentes primarias .....	10
3.5.1.1 Encuesta .....	10
3.5.1.2. Selección de la muestra .....	10
3.5.1.3. Aplicación de la encuesta. ....	11
3.5.2 Fuentes secundarias .....	11
4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	11
4.1. Resultados .....	11
4.2. Discusión .....	24
5. CONCLUSIONES .....	25
6. REFERENCIAS .....	26

## **Resumen**

Esta investigación analiza la relación entre la gestión estratégica y la innovación de las PYMES manufactureras del subsector CIIU C22: Fabricación de productos de caucho y plástico del Distrito Metropolitano de Quito. Este estudio tiene un alcance descriptivo y correlacional, con un enfoque cuantitativo, no experimental y un horizonte temporal de tipo transversal. Se utilizó un cuestionario aprobado por la Dirección de Investigación de la PUCE. Se definió una población de 70 PYMES del subsector objeto de este estudio y se calculó una muestra de 45 PYMES de dicho subsector. De acuerdo a las pruebas ANOVA realizadas, las variables “pensamiento y planificación estratégica” y “sostenibilidad de la gestión estratégica” inciden en la variable “innovación de productos”. Por otro lado, se obtuvo una correlación positiva y significativa entre gestión estratégica e innovación de productos.

## **Abstract**

This research analyzes the relationship between strategic management and innovation of manufacturing SMEs in the ISIC C22 subsector: Manufacturing of rubber and plastic products in the Metropolitan District of Quito. This study has a descriptive and correlational scope, with a quantitative, non-experimental approach and a cross-sectional time horizon. A questionnaire approved by the PUCE Research Directorate was used. A population of 70 SMEs from the subsector that is the subject of this study was defined and a sample of 45 SMEs from said subsector was calculated. According to the ANOVA tests carried out, the variables “strategic thinking and planning” and “sustainability of strategic management” affect the variable “product innovation”. On the other hand, a positive and significant correlation was obtained between strategic management and product innovation.

## 1. INTRODUCCIÓN

El subsector CIIU C22: Fabricación de productos de caucho y plástico ha sido importante dentro de la economía ecuatoriana, aunque de acuerdo a datos del Banco Central del Ecuador, este subsector tendrá un decrecimiento de 1,3% en 2023, lo cual muestra la necesidad de políticas públicas que incentiven este subsector y de esta manera encaminarlo hacia un crecimiento económico continuo (Banco Central, 2023).

La gestión estratégica se ha convertido en una herramienta fundamental para el éxito de las organizaciones, ya que permite establecer objetivos a largo plazo y definir las acciones necesarias para alcanzarlos (Martínez, 2005). En el caso de las pequeñas y medianas empresas manufactureras del subsector CIIU C22: Fabricación de productos de caucho y plástico, del Distrito Metropolitano de Quito (DMQ), la gestión estratégica puede ser determinante para su supervivencia y crecimiento en un entorno altamente competitivo y cambiante (Torres, 2018).

La innovación desempeña un papel fundamental en el éxito y la supervivencia de las PYMES. En un entorno empresarial competitivo y en constante cambio, deben adaptarse y evolucionar constantemente para mantenerse relevantes y satisfacer las necesidades cambiantes de sus clientes. La innovación impulsa la eficiencia, permitiendo que sean más ágiles y flexibles para adaptarse a las tendencias emergentes (Sánchez M. J., 2008).

Por otro lado, la adopción de tecnologías innovadoras puede abrir nuevas oportunidades de crecimiento y expansión, incluso permitiendo alcanzar mercados internacionales. No solo mejora la competitividad, sino que también contribuye al desarrollo económico y social de la región al fomentar la creación de empleo y la generación de riqueza (Kalay & Lynn, 2015). La innovación es un elemento clave para la competitividad y la supervivencia de las empresas, y se puede manifestar tanto en la innovación de productos como en la innovación de procesos (Martínez, 2005).

La importancia de este estudio se fundamenta en que no existen suficientes estudios que analicen la relación entre la gestión estratégica y la innovación en las PYMES manufactureras del subsector CIIU C22 en el Distrito Metropolitano de Quito, es por ello que esta investigación se justifica de forma práctica, puesto que los resultados de este trabajo serán de utilidad para las empresas de este subsector, ya que les permitirán identificar oportunidades de mejora en sus procesos de gestión estratégica y fomentar la

innovación como una estrategia clave para su crecimiento y supervivencia en el mercado. Además, esta investigación servirá como base para futuros estudios sobre el tema en otras regiones o sectores productivos.

## **2. REVISIÓN DE LITERATURA**

La gestión estratégica es crucial para el éxito empresarial, ya que proporciona un enfoque sistemático y un largo plazo para lograr ventajas competitivas, a su vez permite la identificación y explotación de oportunidades clave, mientras se enfrenta adecuadamente a los desafíos del entorno y de esta manera facilita la alineación de recursos y capacidades con los objetivos estratégicos, optimizando la toma de decisiones (Godínez & Hernández, 2014). También es importante mencionar que el pensamiento estratégico fomenta la adaptación ágil ante cambios, promoviendo la sostenibilidad y el crecimiento continuo. Además, mejora la coordinación y colaboración entre los diferentes departamentos y niveles jerárquicos, lo cual a su vez impulsa la innovación y la diferenciación en el mercado, asegurando una posición sólida y perdurable para la organización (Arrieta et al., 2014).

### **2.1. Dimensiones y nivel de madurez de la gestión estratégica**

La gestión estratégica es de vital importancia para las PYMES debido a sus recursos limitados y la necesidad de competir en un mercado dinámico. Les permite definir metas claras y alineadas sus acciones con una visión a largo plazo, facilitando la conservación eficiente de recursos y la toma de decisiones fundamentales (Martínez, 2005). Además, les proporciona una ventaja competitiva al identificar sus fortalezas distintivas y adaptarse rápidamente a los cambios del entorno, lo que aumenta su capacidad de innovar y responder a las demandas del mercado (Porter & Kramer, 2006).

La implementación de la gestión estratégica en las PYMES también fomenta una cultura organizacional enfocada y alineada con los objetivos estratégicos, impulsando la colaboración y el compromiso de los empleados (Ostrowiak, 2005). Al establecer prioridades y enfocarse en aspectos críticos, estas empresas pueden superar los desafíos que enfrentan, aprovechar oportunidades y lograr un crecimiento sostenible en un entorno empresarial cada vez más competitivo, de este modo, la gestión estratégica se convierte en una herramienta esencial para el éxito y la supervivencia de las PYMES en el panorama económico actual (Godínez & Hernández, 2014).

El Modelo de Madurez de Gestión Estratégica fue concebido con el propósito de brindar a los ejecutivos una evaluación rápida del estado de su organización en lo que respecta a la gestión estratégica (Strategy Management Group, 2019). Su objetivo radica en supervisar el progreso en la mejora de la gestión estratégica y facilitar la comparación con otras organizaciones o departamentos internos, con el fin de identificar las mejores prácticas (Strategy Management Group, 2019).

Los dos aspectos de la gestión, tanto el estratégico como el operativo, se complementan mutuamente y, por lo tanto, deben evaluarse para determinar la capacidad global de gestión de la organización; de esta manera el Modelo de Madurez de Gestión Estratégica ha definido 8 dimensiones las cuales son: liderazgo, cultura y valores, pensamiento y planificación estratégica, alineación estratégica, medición del desempeño, gestión del desempeño, mejora de procesos, y sostenibilidad de la gestión estratégica (Strategy Management Group, 2019).

Por su parte cada dimensión cuenta con 5 niveles, los cuales son: nivel 1: Ad Hoc y Estático, nivel 2: Reactivo, nivel 3: estructurado y proactivo, nivel 4: Gestionado y Enfocado y nivel 5: Mejora Continua, en donde, el nivel 1 hace referencia a las organizaciones que no elaboran ninguna planificación estratégica de manera formal, y por su parte el nivel 5 se caracteriza en organizaciones donde la planificación estratégica y la excelencia en la gestión se encuentran integradas y mejoran de forma continua (Strategy Management Group, 2019).

**2.1.1. Liderazgo.** Se entiende el liderazgo como el proceso característico para el gerenciamiento, por lo que un líder es el encargado de la generación de cambios que se rigen bajo valores, ideales e intercambios emocionales (Solano, 2007). A su vez los líderes toman en consideración la flexibilidad, la innovación y la adaptación, que es precisamente lo que les diferencia de los gerentes, ya que estos valoran la estabilidad, el orden y la eficiencia (Yukl, 2002).

El liderazgo es, en definitiva, la influencia sobre el prójimo, en donde el líder es capaz de captar adeptos que confían en sus decisiones y acciones, y a su vez afecta y es afectado por dichos seguidores, por lo que el liderazgo ocurre en un contexto grupal en el cual el logro principal es el cumplimiento de objetivos o metas comunes (Solano, 2007).

**2.1.2. Cultura Organizacional y Valores.** En un entorno empresarial cada vez más competitivo, la cultura corporativa se ha convertido en un aspecto clave para el éxito de

una organización. La cultura corporativa se refiere a los valores, creencias, comportamientos y actitudes que se comparten en una organización (Ostrowiak, 2005). Es una combinación de la historia, la misión y los objetivos de la empresa, así como de la forma en que se llevan a cabo las actividades diarias y las relaciones entre los empleados (Godínez & Hernández, 2014).

Según Ostrowiak (2005), la cultura es aquel factor estabilizador de la vida en las organizaciones por lo que esta es crucial para la supervivencia, adaptación y prosperidad de la empresa. Toda cultura organizacional está formada por tres elementos universales, los cuales son inercia sistémica, historia y reacciones inconsistentes o automáticas (Martínez, 2005).

La cultura es aquel sistema que se presenta como una inercia organizacional, la cual se forja con el pasar del tiempo construyendo una historia que es el eje central de la organización y de la que se forman los hábitos y costumbres que los empleados, de forma automática e inconsciente, manifiestan en su comportamiento como cultura organizacional (Martínez, 2005).

**2.1.3. Pensamiento y Planificación Estratégica.** La planificación estratégica es una continuidad de ideas y acciones conectados a un objetivo (Godínez & Hernández, 2014). Esta definición surge de la comprensión de la importancia de entender cuál es la visión que mueve a una organización y los pasos que la van a conducir a aquel objetivo (Martínez, 2005). La planificación estratégica, por lo tanto, es el proceso de definir la dirección estratégica de una organización, establecer objetivos y metas, y desarrollar planes detallados para lograrlos, a su vez involucra una evaluación cuidadosa de los recursos y capacidades de la organización, así como de los factores del entorno que pueden afectar su desempeño y éxito (Godínez & Hernández, 2014).

El pensamiento estratégico se refiere a la habilidad de una organización o individuo para pensar a largo plazo y considerar los factores internos y externos que mejoran su desempeño y éxito en el futuro; también se considera un proceso de reflexión crítica y análisis, que implica la identificación de objetivos y metas a largo plazo y la implementación de planes y estrategias para alcanzarlos (Godínez & Hernández, 2014). En resumen, el pensamiento y la planificación estratégica son procesos críticos para cualquier organización que busca maximizar su eficacia y eficiencia en el largo plazo (Godínez & Hernández, 2014).

**2.1.4. Alineación Estratégica.** La alineación estratégica es el proceso mediante el cual se asegura que todas las actividades y objetivos de una organización estén en línea con su visión, misión y estrategias a largo plazo (Martínez, 2005). La alineación estratégica es un elemento clave en la implementación exitosa de la planificación estratégica y es fundamental para garantizar la coherencia y la eficacia de las acciones y decisiones de la organización (Godínez & Hernández, 2014).

La alineación estratégica implica garantizar que todas las áreas y niveles de la organización trabajen juntos en la consecución de los mismos objetivos estratégicos. Esto se logra mediante la comunicación clara y efectiva de la visión, misión y objetivos de la organización, y la identificación de las tareas y responsabilidades específicas de cada área y persona en la consecución de estos objetivos (Porter & Kramer, 2006).

**2.1.5. Medición del desempeño.** La medición del desempeño es un proceso sistemático que se utiliza para evaluar y cuantificar el grado en que una persona, equipo, departamento u organización está logrando sus objetivos y metas establecidas. Es un enfoque cuantitativo y cualitativo que permite comparar los resultados obtenidos con los objetivos planificados, identificar las áreas que necesitan mejoras y tomar decisiones basadas en datos para lograr un mejor rendimiento (Kalay & Lynn, 2015).

El conocimiento técnico, que es considerado como un capital de conocimiento o un activo intangible de cada empresa, se centra y se produce de acuerdo con el sistema de evaluación y la medición del desempeño competitivo; en donde se puede mencionar dos enfoques o modelos como lo son: el cuadro de mando integral (CMI) y el Navegador Skandia; en cuanto al primero, mide el desempeño financiero de acuerdo con los objetivos de los accionistas y el segundo mide el capital intelectual humano y el organizacional (Martínez, 2005).

**2.1.6. Gestión del desempeño.** La gestión del desempeño se caracteriza por ser un proceso que busca gestionar adecuadamente el desempeño de los colaboradores en una empresa teniendo en cuenta un plan de mejora y sostenibilidad, con el objetivo de encontrar beneficios tanto para la empresa como para el colaborador y siempre promoviendo la mejora continua. Este proceso se divide en varias etapas: planeación, acompañamiento, medición, retroalimentación y plan de mejora o sostenibilidad (Torres, 2018).

**2.1.7. Mejora de los procesos.** La mejora de procesos es un enfoque sistemático para identificar y eliminar los obstáculos y las ineficiencias que afectan la eficacia y eficiencia de los procesos de una organización (Davenport, 1993). Según Auliso et al. (2002) hay tres clases de exposición para mejorar el desempeño de un proceso, estos son:

#### Solución de problemas

Se utiliza sobre todo en las etapas iniciales de la madurez de los procesos para identificar y remover las causas de la variación de los procesos; esto implica documentar los procesos, identificar los cuellos de botella y las ineficiencias, y medir el desempeño de los procesos utilizando indicadores clave de rendimiento (KPIs); a su vez es importante capacitar al personal de la organización en los nuevos procesos y herramientas para asegurarse de que los cambios sean adoptados y utilizados de manera efectiva (Auliso et al., 2002).

#### Mejora continua de procesos

Es una estrategia para incrementar gradualmente la capacidad de los procesos. Se deben identificar y priorizar los procesos que son críticos para el éxito de la organización. Estos son los procesos que generan el mayor impacto en la satisfacción del cliente, la calidad del producto o servicio, la eficiencia operativa y la rentabilidad de la organización (Auliso et al., 2002).

#### Innovación del proceso

Debe ser utilizado cuando es necesario realizar grandes mejoras. Es importante que la empresa defina qué procesos le interesa mejorar, atendiendo a los problemas reales o potenciales evidenciados, como problemas y/o quejas de clientes externos o internos (Auliso et al., 2002).

**2.1.8. Sostenibilidad de la Gestión Estratégica.** Según Porter & Kramer (2006), la sostenibilidad en la gestión estratégica se refiere a la integración de consideraciones sociales y ambientales en la estrategia empresarial con el fin de generar valor tanto para la empresa como para la sociedad en general. En otras palabras, la sostenibilidad implica que una empresa no solo busque maximizar sus ganancias a corto plazo, sino que también tenga en cuenta el impacto que sus actividades tienen en el medio ambiente y en la sociedad a largo plazo.

Esta visión de la sostenibilidad se refleja en las corporaciones a través de la implementación de prácticas y políticas empresariales que buscan abordar los desafíos ambientales y sociales, al mismo tiempo que generan valor para la empresa. Por ejemplo, una empresa puede reducir su huella de carbono y utilizar materiales sostenibles en su producción, mientras que al mismo tiempo reduce costos y mejora su reputación entre los consumidores y otros actores del mercado (Porter & Kramer, 2006).

## **2.2. Innovación**

La innovación es cualquier modo de hacer las cosas de forma distinta en el reino de la vida económica, por lo tanto, el objetivo que persigue la innovación está vinculado con el beneficio de la sociedad en diferentes áreas (Hjalager, 2001). De esta forma se puede entender la innovación como aquel conjunto de actividades que promueven la introducción al mercado de, ya sean, productos, procesos, servicios o incluso técnicas de gestión y organización, de forma exitosa (Rodríguez & Manuera, 2020).

La innovación se divide en dos grupos importantes: innovación de producto e innovación de proceso; sin embargo, una implica la otra (Utterback & Abernathy, 1975). La relación que existe entre ambas clases de innovación es que para el desarrollo de un nuevo producto casi siempre se requiere de un nuevo proceso de fabricación, gestión, organización o comercialización (Davenport, 1993).

La innovación de procesos y productos están inherentemente interconectadas, formando un proceso complejo que implica la incorporación de nuevas habilidades junto a las capacidades y competencias empresariales ya presentes (Alegre & Chiva, 2007).

**2.2.1. Innovación de productos.** La innovación de productos trata de introducir al mercado un nuevo producto o servicio original, siempre enfocado en poder satisfacer cualquier necesidad del ser humano, a su vez constituye la comercialización de productos nuevos o mejorados (Sánchez M. J., 2008).

Para una empresa el lanzamiento de un nuevo producto no se trata solamente del desarrollo interno de dicho producto sino también hora de la compra de patentes obtención de licencias o absorción de empresas (Sánchez M. J., 2008). Y desde la perspectiva del mercado, el nuevo producto implica que el consumidor tiene una percepción distinta de los atributos del producto (Rodríguez & Manuera, 2020).

La innovación de productos implica realizar cambios notables, pero no radicales en las propiedades de los productos y servicios; esto involucra la introducción de productos o servicios que son significativamente mejorados en comparación con sus características o su función prevista; estos ajustes incluyen mejoras sustanciales en aspectos técnicos, componentes, materiales, la inclusión de software, ergonomía y otras propiedades (Garzón & Ibarra, 2013).

**2.2.2. Innovación de procesos.** Se relaciona al desarrollo de métodos que permiten a las empresas mejorar las condiciones de trabajo, calidad, costos de producción o productividad. Un ejemplo es la implementación de nueva maquinaria o equipos de fabricación, también la sustitución de materia prima por otra (Hjalager, 2001). En resumen, el mejoramiento de cualquier factor productivo que resulte intangible al competidor, que evoque novedad en el proceso, sistematización, o comercialización de cualquier producto o servicio (Sánchez M. J., 2008).

Según Davenport (1993) la innovación de procesos en las organizaciones se debe principalmente al impulso de los clientes, los competidores y las finanzas; y su implementación se da en varias áreas de la organización o incluso fuera de ella, lo que generará beneficios en corto, mediano o largo plazo. También aporta esta idea Hjalager (2001), el cual dice que la innovación de procesos se encamina en elevar el rendimiento de las operaciones de la empresa utilizando tecnología nueva o mejorada, o permitiendo el rediseño de la línea de producción (reingeniería).

El campo de la innovación de procesos surge de la combinación de la innovación aplicada a una variedad de procesos, conceptos que son relevantes en diversas industrias y, por lo tanto, en las empresas que las conforman. Incluso en los primeros años de la década de 1950, se señalaba que el progreso económico, en esencia, implica utilizar los recursos productivos en nuevas aplicaciones que no se habían explorado hasta el momento y retirarlos de los usos previos, esto es lo que entendemos como innovación (Damián & Suarez, 2015).

### **3. DISEÑO METODOLÓGICO**

#### **3.1 Alcance de investigación**

El alcance de esta investigación es de tipo descriptivo y correlacional. En este sentido es descriptivo debido a que busca especificar propiedades y características importantes del

subsector CIIU C22: Fabricación de productos de caucho y plástico del DMQ. Y por su parte es correlacional por cuanto se busca conocer la relación o el nivel de asociación entre las variables de gestión estratégica e innovación de dicho subsector.

### **3.2 Enfoque de la investigación**

La investigación tiene un enfoque cuantitativo, puesto que se utilizan datos de medición numérica y análisis comparativo, que permiten establecer patrones de comportamiento y validar teorías (Hernández et al., 2014), de este modo que este enfoque de estudio permite determinar la incidencia de la gestión estratégica en la innovación de las PYMES encuestadas.

### **3.3 Estrategia de la investigación**

Se aplicó una encuesta dirigida a los directivos (gerentes) de las empresas del subsector CIIU C22 del DMQ.

### **3.4 Horizonte temporal**

Esta investigación tiene un horizonte temporal de tipo transversal ya que se basa en la recolección de datos a través de una encuesta en un periodo de tiempo determinado (abril-julio 2023).

### **3.5 Técnicas de recolección y análisis de datos**

Para la recolección de datos se utilizó una encuesta dirigida a los directivos de las PYMES del subsector C22 del DMQ.

Los datos se analizaron descriptivamente y con pruebas estadísticas como ANOVA de un factor y correlación de Pearson.

En las pruebas ANOVA se utilizan como variables dependientes a las variables cuantitativas “Innovación de productos” e “Innovación de Procesos”.

La variable cuantitativa “Innovación de productos” resulta del promedio de las 4 variables: Introducir nuevos productos en el mercado, ser pionero en la introducción de nuevos productos, rapidez de respuesta en la introducción de nuevos productos, invertir en I+D para el desarrollo de nuevos productos

La variable cuantitativa “Innovación de procesos” resulta del promedio de las 4 variables: Introducir nuevos procesos innovadores, Ser pionero en la introducción de nuevos procesos, Rapidez de respuesta en la introducción de nuevos procesos, Invertir en I+D para el desarrollo de nuevos procesos.

Como variables independientes (factores) se utilizan a las variables categóricas (liderazgo, valores y cultura, pensamiento y planificación estratégica, alineación estratégica, medición del desempeño, gestión del desempeño, mejora de procesos, sostenibilidad).

En el análisis de correlación de Pearson se utilizan las variables cuantitativas “Innovación de productos” e “Innovación de Procesos” utilizadas en las pruebas de ANOVA, y la variable cuantitativa “Gestión estratégica”.

La variable cuantitativa “Gestión estratégica” resulta del promedio de las 8 variables de madurez de la gestión estratégica (liderazgo, valores y cultura, pensamiento y planificación estratégica, alineación estratégica, medición del desempeño, gestión del desempeño, mejora de procesos, sostenibilidad).

**3.5.1 Fuentes primarias.** Como indica Hernández et al. (2014), se utilizaron las siguientes fuentes primarias:

**3.5.1.1 Encuesta.** El cuestionario utilizado es parte del proyecto de gestión estratégica en las PYMES manufactureras del DMQ, el cual ha sido aprobado por la Dirección de Investigación de la PUCE.

**Variables consideradas en el instrumento:**

**Variables dependientes:** Innovación de productos e innovación de procesos.

**Variables caracterizadoras:** Número promedio de empleados, Zona donde se ubica la empresa, Género del gerente/director, Nivel de formación académica del gerente/director.

**Variables de control:** PYMES manufactureras del DMQ, subsector CIU C22: Fabricación de productos de caucho y plástico.

**Variables independientes:** Madurez de la gestión estratégica (liderazgo, valores y cultura, pensamiento y planificación estratégica, alineación estratégica, medición del desempeño, gestión del desempeño, mejora de procesos, sostenibilidad)

**3.5.1.2. Selección de la muestra.** Se tomará una muestra aleatoria, utilizando la base de la Superintendencia de Cías, Quito Ecuador, año 2022 compuesta por una población de 70 Pymes manufactureras del subsector C22 ubicadas en los cantones Quito y Rumiñahui. El cálculo del tamaño de la muestra se indica en la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 pqN}{e^2(N-1) + z^2 pq}$$

$$z = 1,96$$

$$p = q = 0.5$$

$$N = 70$$

$$e = 0,09$$

$$n = 45$$

**3.5.1.3. Aplicación de la encuesta.** La encuesta fue aplicada presencialmente, por teleconferencia o llamada telefónica personal a los gerentes o personal de las pymes encargado de planificación, para lo cual se tomó una cita previa.

El instrumento en mención fue sometido a una prueba piloto, solicitándose la aplicación en dos empresas de cada subsector, además de revisión por expertos.

**3.5.2 Fuentes secundarias.** Se tomaron como fuentes secundarias aquellas que se refieran a la obtención de información a través de documentos, publicaciones, informes que involucren la interpretación, análisis, y síntesis del tema a ser investigado. (Hernández et al., 2014).

Las fuentes secundarias de la presente investigación comprenden la base de datos de la SUPERCIAS, publicaciones e investigaciones previamente revisadas.

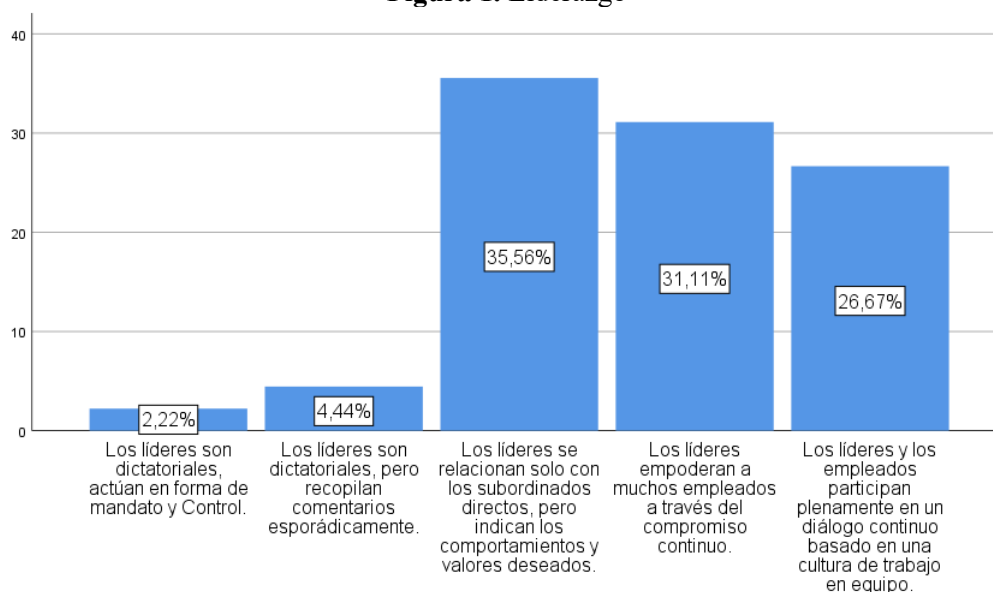
## 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1. Resultados

De las 45 empresas encuestadas el 93,33% se encuentran ubicadas en áreas urbanas y el 6,67% se encuentran en áreas rurales. Según el número de empleados, el 80% son pequeñas o medianas empresas, el 17,78% son microempresas y el 2,22% son grandes. El 80% de las personas que llenaron esta encuesta desempeñan un papel administrativo o gerencial dentro de la organización en la que trabajan. El 66,67% de los Gerentes son hombres y el 33,33% son mujeres. El 97,78% de Gerentes tienen un nivel académico de

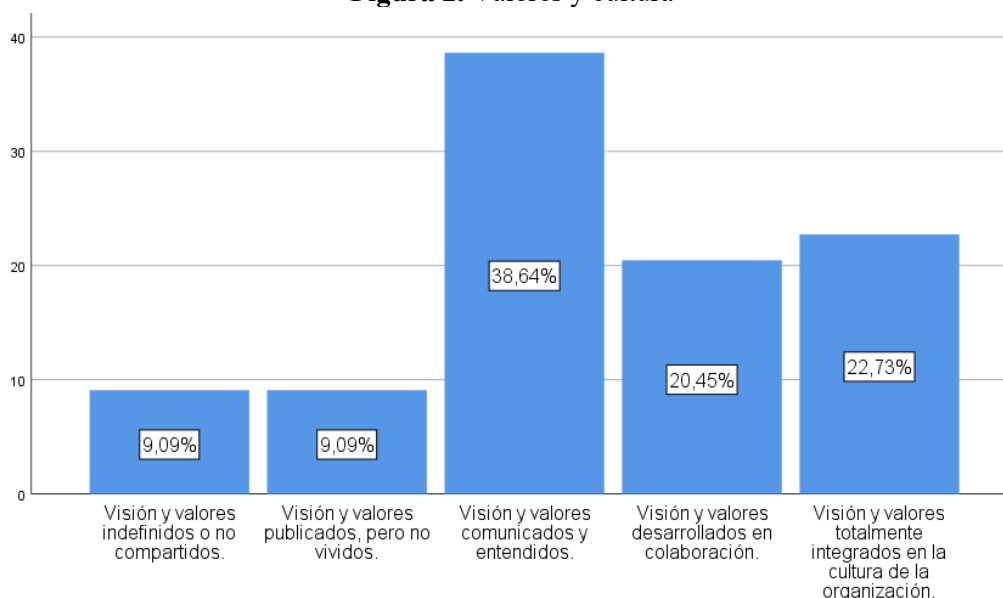
tercer o cuarto nivel, lo cual demuestra la importancia de la educación para dirigir compañías y tan solo un 2,22% de Gerentes tienen un nivel académico de secundaria.

**Figura 1. Liderazgo**



En la figura 1 se evidencia que el mayor porcentaje de empresas encuestadas, se encuentra en el tercer nivel de liderazgo, de modo que perciben que los líderes se relacionan solo con los subordinados directos, pero presentan valores y comportamientos deseados. Tan solo un 2,22% percibe que los líderes tienen conductas dictatoriales.

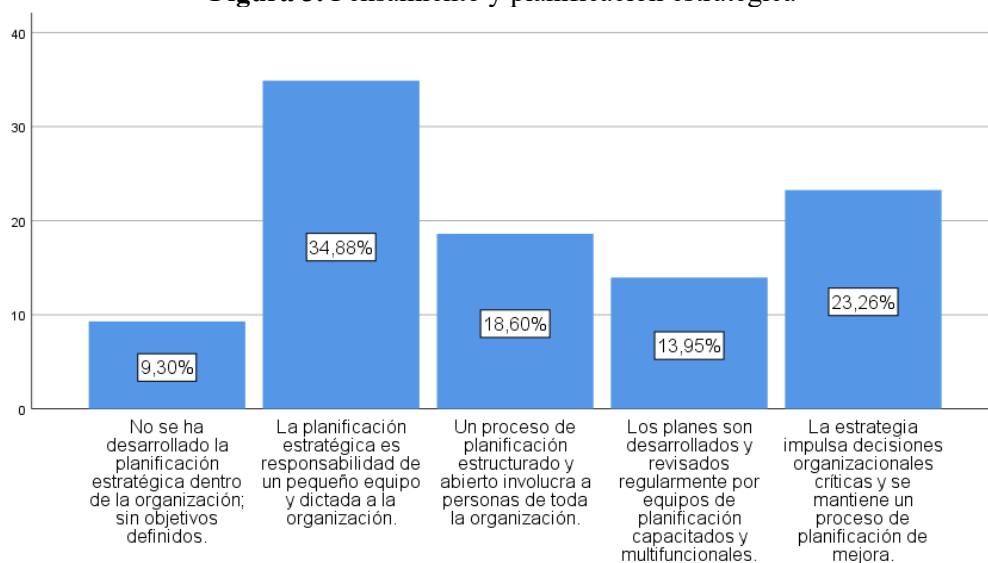
**Figura 2. Valores y cultura**



En la figura 2 se observa que el 38,64% de empresas encuestadas se encuentra en el tercer nivel en cuanto a valores y cultura, lo cual muestra que perciben que la visión y valores son comunicados y entendidos por el personal. Un 9,09% de empresas se encuentra en el

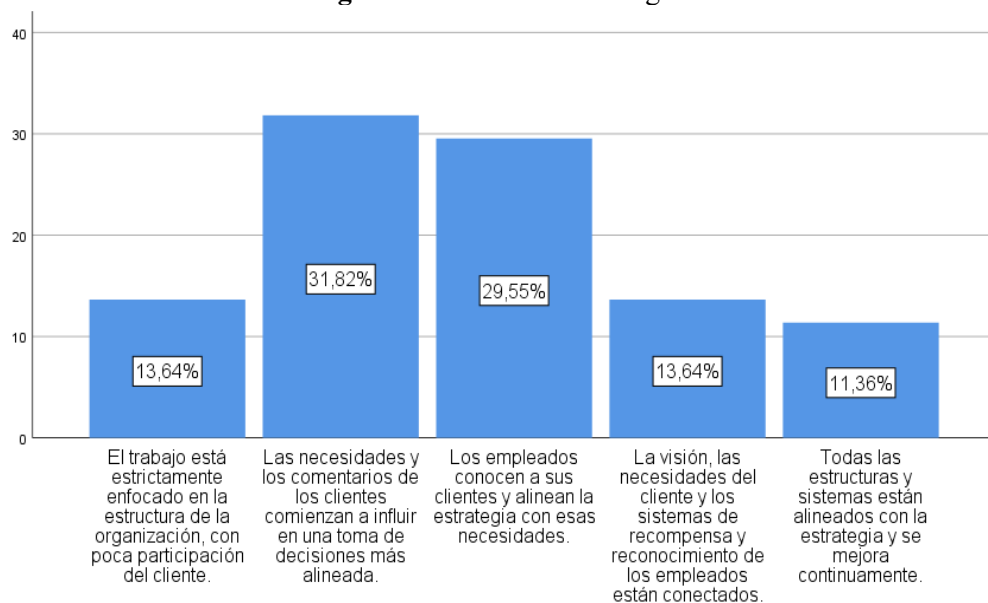
nivel más bajo, de modo que perciben que la visión y valores no son definidos o no se comparten con el personal.

**Figura 3. Pensamiento y planificación estratégica**



En la figura 3 se visualiza que el 34,88% de empresas perciben que se encuentran en el 2do nivel en cuanto a pensamiento y planificación estratégica, de modo que perciben que un pequeño equipo es responsable de la planificación estratégica y la difunde a la organización. Un 9,30% de empresas se identifica en el nivel más bajo por cuanto perciben que no se ha desarrollado la planificación dentro de la organización.

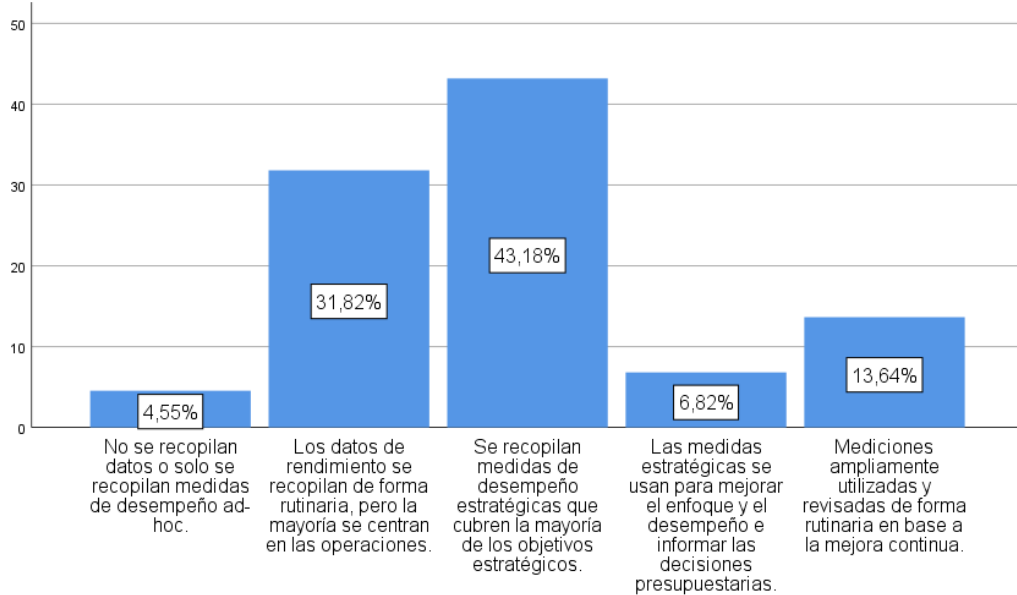
**Figura 4. Alineación estratégica**



En la figura 4 se observa que el mayor porcentaje de empresas encuestadas se encuentra en el 2do nivel en cuanto a alineación estratégica por cuanto estas empresas perciben que

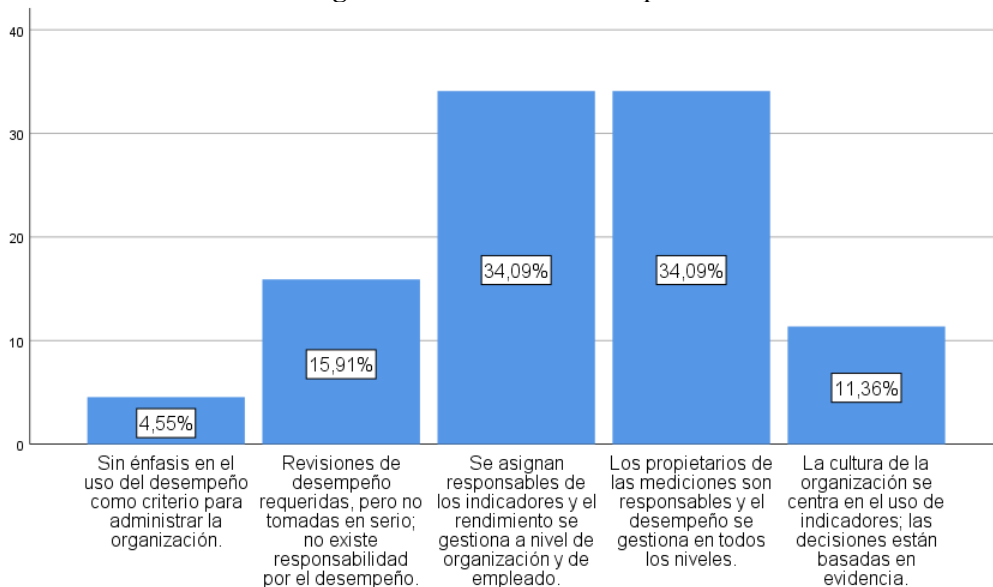
las necesidades de los clientes tienen cierta influencia en la toma de decisiones. Un 11,36% de empresas se ubica en el quinto nivel por lo que perciben que todas las estructuras y sistemas están alineadas con la estrategia y mejoran de forma continua.

**Figura 5. Medición del desempeño**



En la figura 5 se evidencia que el mayor porcentaje de empresas encuestadas, se encuentran en el tercer nivel de medición del desempeño, de modo que perciben que las empresas consolidan medidas de desempeño estratégicas que cubren la mayor parte de objetivos estratégicos. Tan solo un 4,55% percibe que no se recopilan datos.

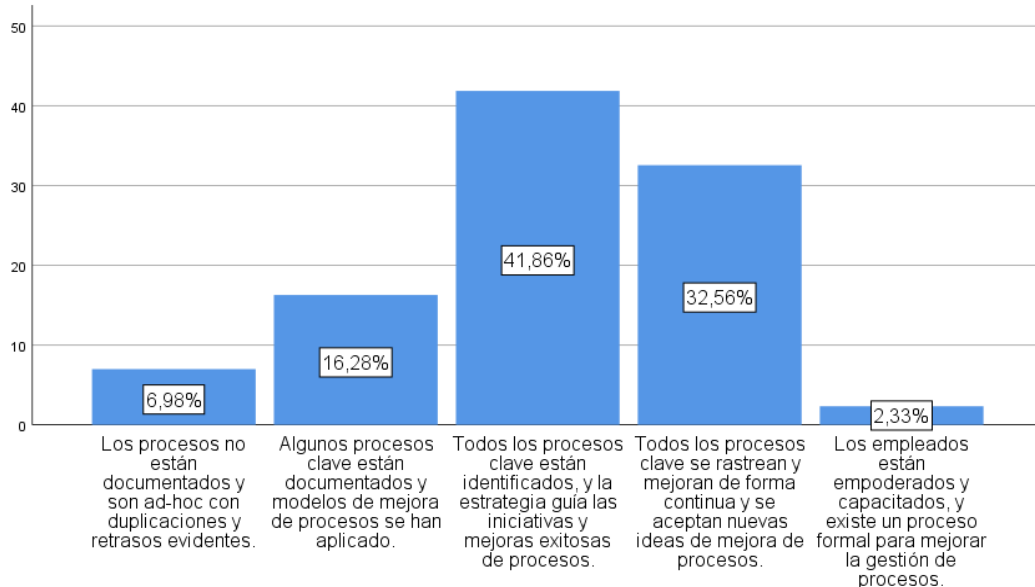
**Figura 6. Gestión del desempeño**



En la figura 6 se aprecia que un 34,09% de las empresas encuestadas se encuentran en el cuarto nivel de gestión del desempeño, de modo que perciben que los dueños de las

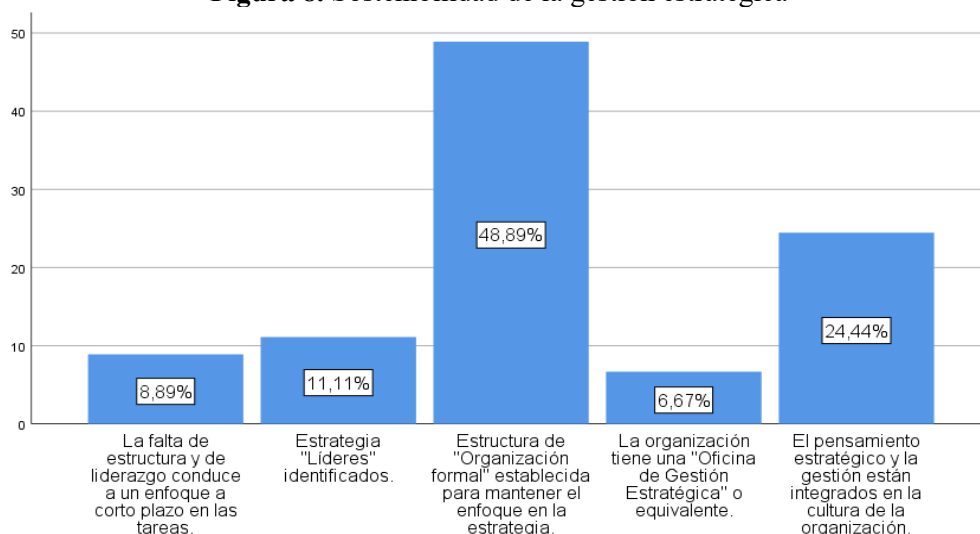
mediciones son responsables y el desempeño se gestiona en todos los niveles. Por otro lado, un 4,55% se ubica en el nivel más bajo, por cuanto perciben que no hay énfasis en la utilización del desempeño para administrar la empresa.

**Figura 7. Mejora de procesos**



En la figura 7 se observa que el 41,86% de las empresas encuestadas se encuentra en el tercer nivel de mejora de procesos, por cuanto perciben que todos los procesos clave se encuentran identificados y la estrategia guía las iniciativas y mejoras de procesos. Tan solo un 2,33% se ubican en el quinto nivel, de modo que perciben que el personal está empoderado, capacitado y existe un proceso formal para mejorar procesos.

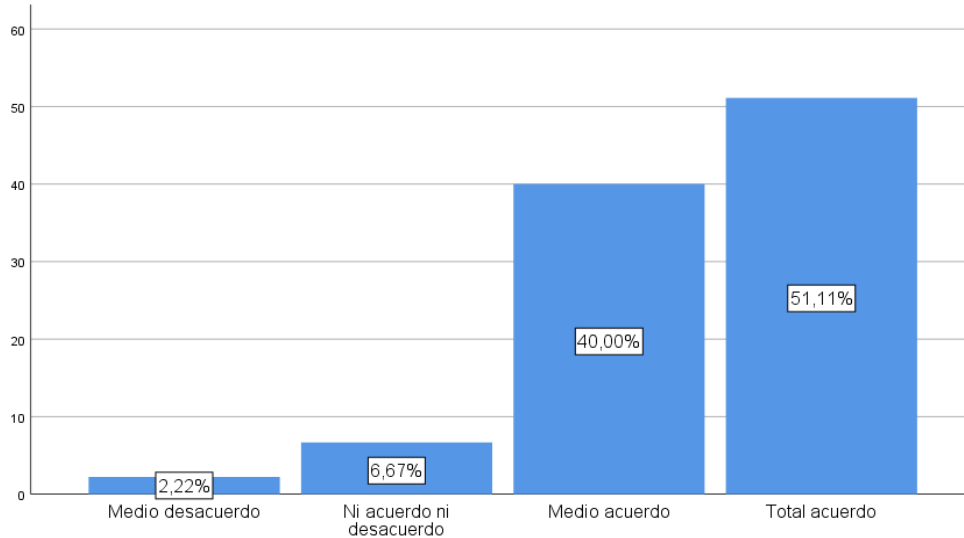
**Figura 8. Sostenibilidad de la gestión estratégica**



En la figura 8 se visualiza que el 48,89% de las empresas encuestadas se identifican con el tercer nivel de sostenibilidad de la gestión estratégica, de modo que perciben que la

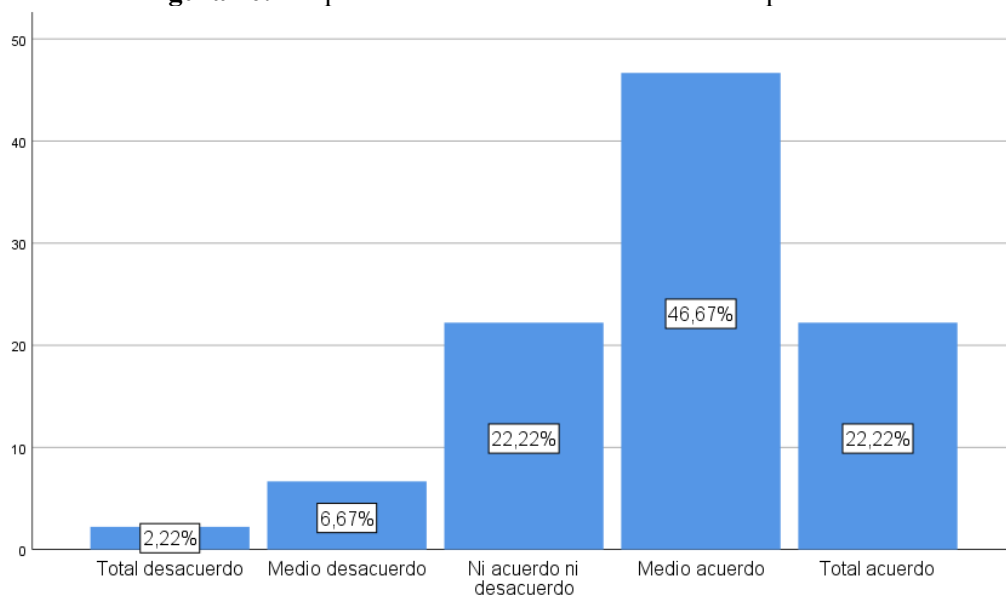
estructura de organización formal se encuentra establecida para mantener el enfoque en la estrategia. Por otro lado, el 6,67% de empresas se encuentran en el cuarto nivel por cuanto la empresa tiene una oficina de gestión estratégica.

**Figura 9.** Introducir nuevos productos en el mercado



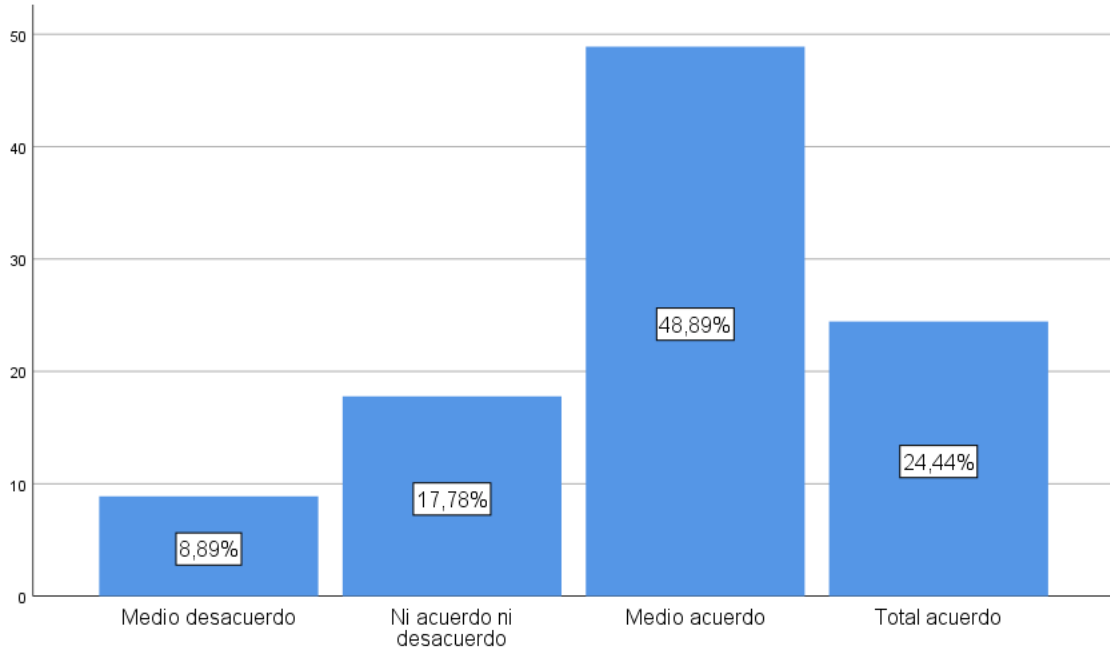
En la figura 9 se evidencia que el 51,11% de los encuestados está totalmente de acuerdo con introducir nuevos productos en el mercado. Por otro lado, tan solo un 2,22% se encuentra en medio desacuerdo.

**Figura 10.** Ser pionero en la introducción de nuevos productos



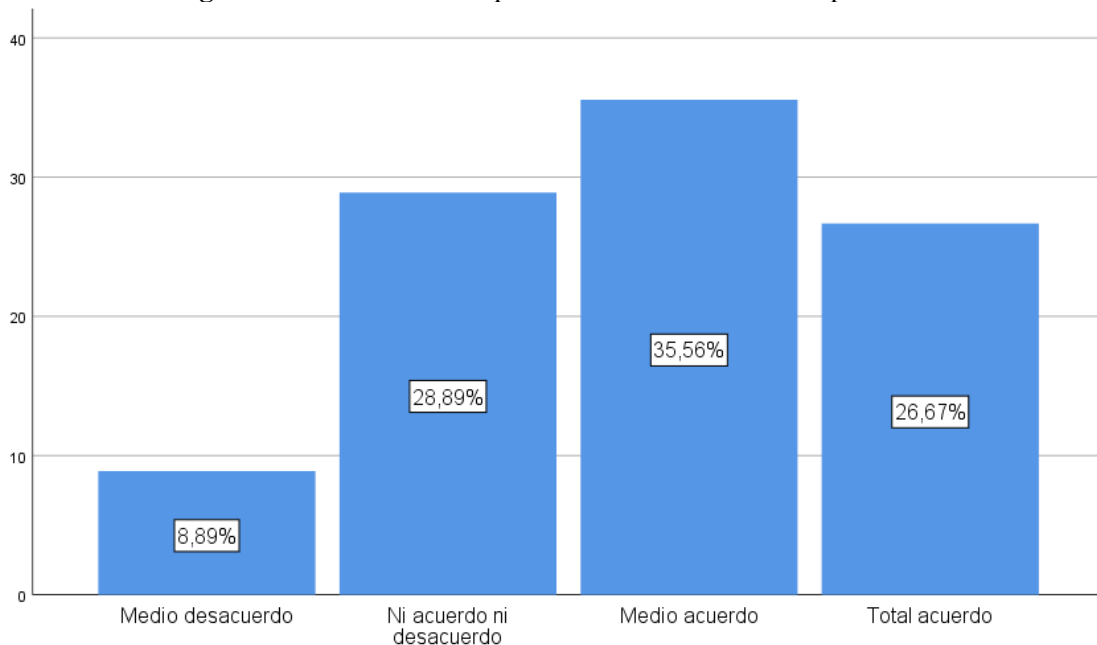
En la figura 10 se observa que el 46,67% de los encuestados se encuentra en medio acuerdo con respecto a ser pionero en la introducción de nuevos productos, y tan solo un 2,22% está en total desacuerdo.

**Figura 11.** Rapidez de respuesta en la introducción de nuevos productos



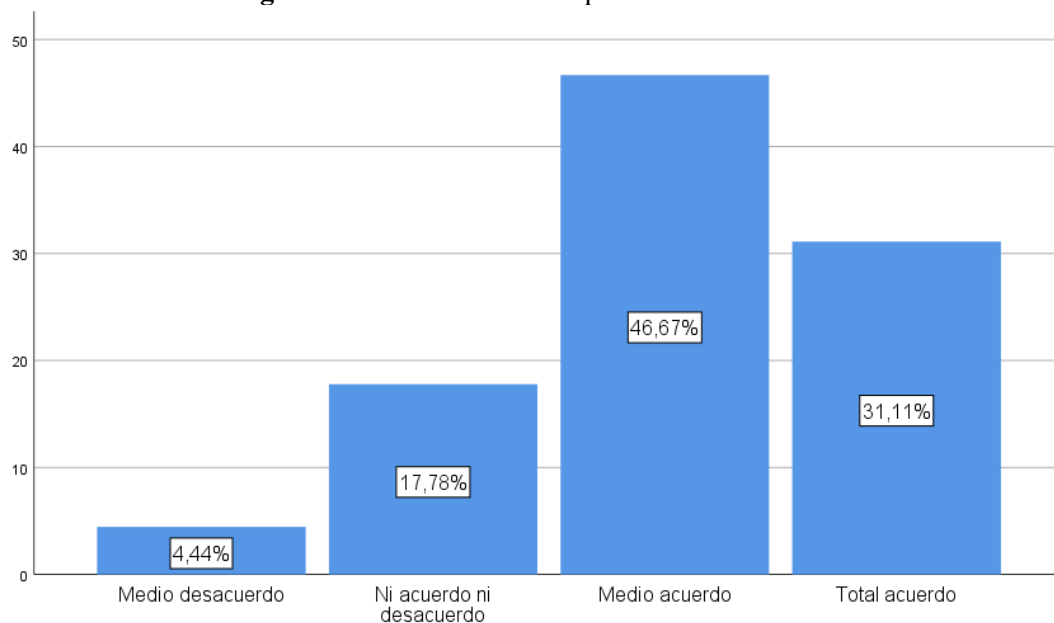
En la figura 11 se observa que el 48,89% de las empresas encuestados se encuentra en medio acuerdo con respecto a la rapidez de respuesta en la introducción de nuevos productos. Por otra parte, un 8,89% de empresas considera estar en medio desacuerdo.

**Figura 12.** Invertir en I+D para el desarrollo de nuevos productos



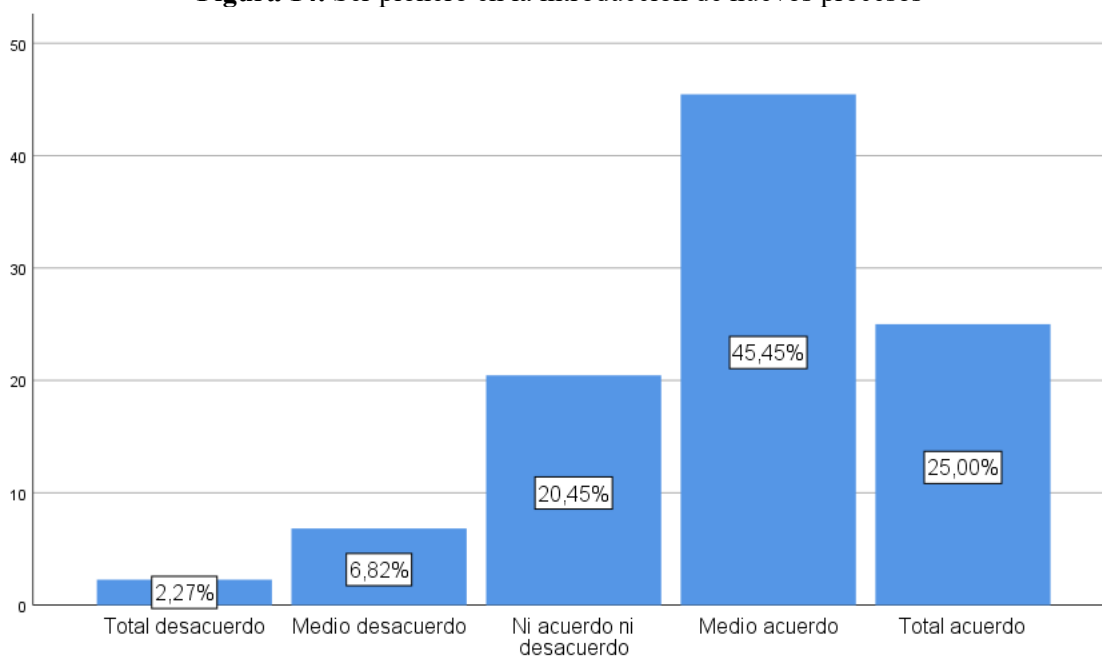
En la figura 12 se observa que un 35,56% de las empresas encuestadas considera estar en medio acuerdo con respecto a invertir en I+D para el desarrollo de nuevos productos. Por otro lado, el 8,89% de las empresas están en medio desacuerdo.

**Figura 13.** Introducir nuevos procesos innovadores



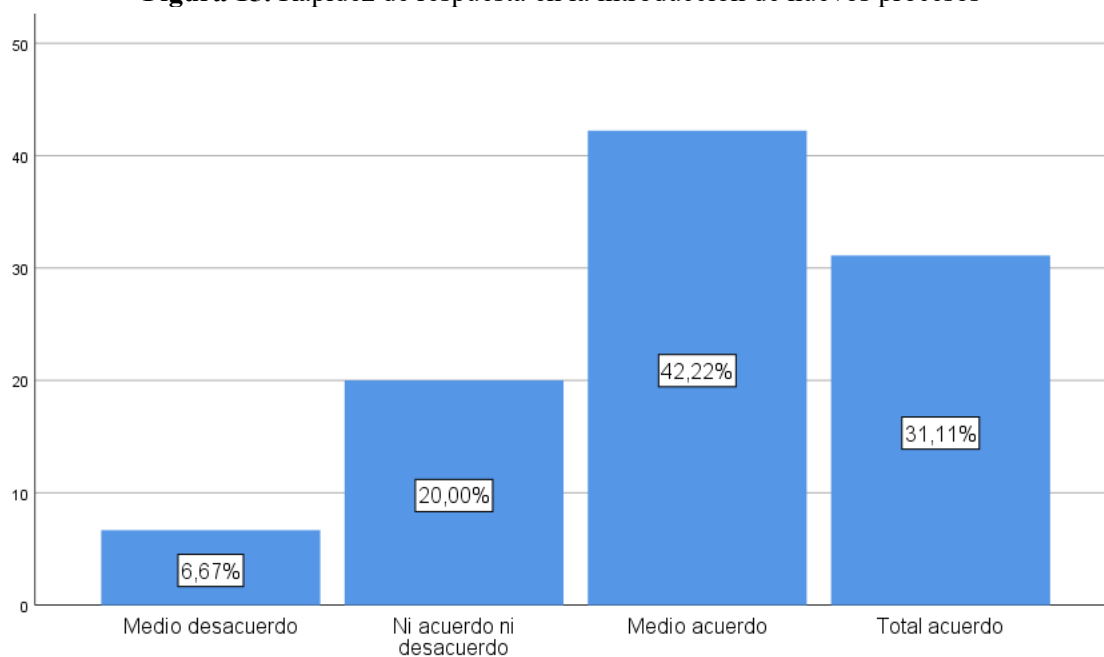
En la figura 13 se aprecia que el 46,67% de las empresas encuestadas se encuentra en medio acuerdo con respecto a introducir nuevos procesos innovadores. Por otra parte, un 4,44% se encuentra en medio desacuerdo.

**Figura 14.** Ser pionero en la introducción de nuevos procesos



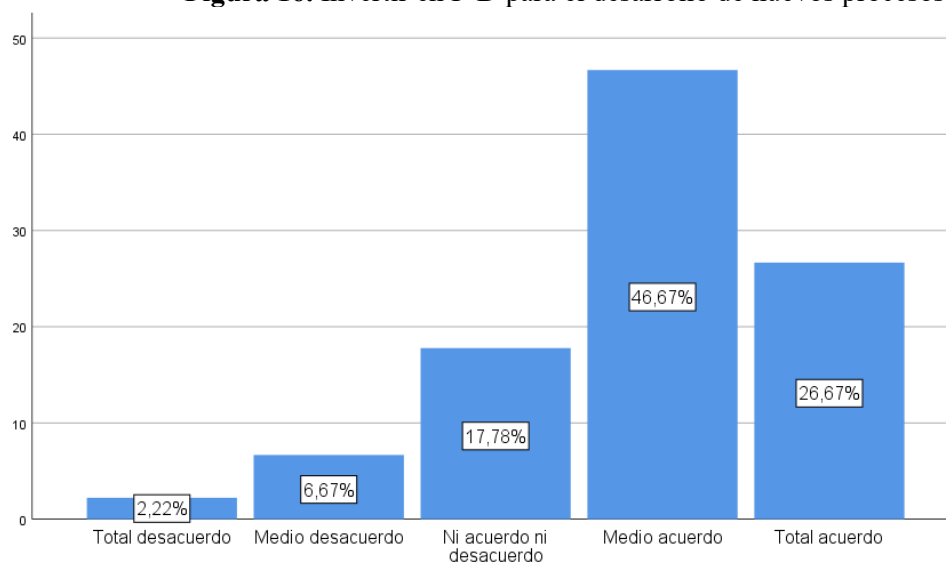
En la figura 14 se visualiza que el 45,45% de empresas se encuentra en medio acuerdo con respecto a ser pionero en la introducción de nuevos procesos, y tan solo un 2,27% se encuentra en total desacuerdo.

**Figura 15.** Rapidez de respuesta en la introducción de nuevos procesos



En la figura 15 se observa que el mayor porcentaje de empresas encuestadas está en medio acuerdo con respecto a la rapidez de respuesta en la introducción de nuevos procesos. Por otro lado, el 6,67% de empresas se encuentra en medio desacuerdo.

**Figura 16.** Invertir en I+D para el desarrollo de nuevos procesos



En la figura 16 se visualiza que el 46,67% de empresas encuestadas se encuentra en medio acuerdo con respecto a invertir en I+D para el desarrollo de nuevos procesos. Por otro lado, tan solo un 2,22% se encuentra en total desacuerdo.

**Tabla 1.** Comparación de medias de Innovación en categorías de Liderazgo

Liderazgo	Innovación de productos	Innovación de procesos
1. Los líderes son dictatoriales, actúan en forma de mandato y Control.	4,250	4,750
2. Los líderes son dictatoriales, pero recopilan comentarios esporádicamente.	3,625	3,375
3. Los líderes se relacionan solo con los subordinados directos, pero indican los comportamientos y valores deseados.	4,063	4,078
4. Los líderes empoderan a muchos empleados a través del compromiso continuo.	3,768	3,750
5. Los líderes y los empleados participan plenamente en un diálogo continuo basado en una cultura de trabajo en equipo.	4,125	4,014
ANOVA Sig. (p valor)	0,576	0,529

En la Tabla 1 se observa que hay un mayor nivel de innovación de productos en las empresas que tienen un menor nivel de liderazgo, lo mismo ocurre con la variable innovación de procesos, sin embargo, en ambos casos se obtiene un p valor no significativo por lo tanto no hay diferencias estadísticamente significativas entre las medias.

**Tabla 2.** Comparación de medias de Innovación en categorías de Valores y cultura

Valores y cultura	Innovación de productos	Innovación de procesos
1. Visión y valores indefinidos o no compartidos.	3,875	3,688
2. Visión y valores publicados, pero no vividos.	3,625	4,188
3. Visión y valores comunicados y entendidos.	4,176	4,118
4. Visión y valores desarrollados en colaboración.	3,806	3,833
5. Visión y valores totalmente integrados en la cultura de la organización.	3,850	3,642
ANOVA Sig. (p valor)	0,449	0,562

En la Tabla 2 se observa que hay un mayor nivel de innovación de productos en las empresas que se encuentran en el 3er nivel en cuanto a valores y cultura. Por otro lado, hay un mayor nivel de innovación de procesos en las empresas que se encuentran en el 2do nivel de valores y cultura. En ambos casos, se aprecia un p valor no significativo por lo tanto no hay diferencias estadísticamente significativas entre las medias.

**Tabla 3.** Comparación de medias de Innovación en categorías de Pensamiento y planificación estratégica

Pensamiento y planificación estratégica	Innovación de productos	Innovación de procesos
1. No se ha desarrollado la planificación estratégica dentro de la organización; sin objetivos definidos.	3,375	3,563
2. La planificación estratégica es responsabilidad de un pequeño equipo y dictada a la organización.	3,867	3,961
3. Un proceso de planificación estructurado y abierto involucra a personas de toda la organización.	3,781	3,781
4. Los planes son desarrollados y revisados regularmente por equipos de planificación capacitados y multifuncionales.	4,625	4,542
5. La estrategia impulsa decisiones organizacionales críticas y se mantiene un proceso de planificación de mejora.	4,075	3,825
ANOVA Sig. (p valor)	0,031*	0,337

En la Tabla 3 se aprecia que hay un mayor nivel de innovación de productos en las empresas que tienen un 4to nivel de pensamiento y planificación estratégica, lo mismo ocurre con la variable innovación de procesos. Del primer caso, se evidencia un p valor significativo, lo cual indica que existe diferencias estadísticamente significativas entre las medias, por lo cual se puede interpretar que la variable “pensamiento y planificación estratégica” incide en la variable “innovación de productos”.

**Tabla 4.** Comparación de medias de Innovación en categorías de Alineación estratégica

Alineación estratégica	Innovación de productos	Innovación de procesos
1. El trabajo está estrictamente enfocado en la estructura de la organización, con poca participación del cliente.	3,542	3,958
2. Las necesidades y los comentarios de los clientes comienzan a influir en una toma de decisiones más alineada.	4,089	3,875
3. Los empleados conocen a sus clientes y alinean la estrategia con esas necesidades.	3,788	3,878
4. La visión, las necesidades del cliente y los sistemas de recompensa y reconocimiento de los empleados están conectados.	4,167	4,250
5. Todas las estructuras y sistemas están alineados con la estrategia y se mejora continuamente.	4,350	3,900
ANOVA Sig. (p valor)	0,198	0,915

En la Tabla 4 se visualiza un mayor nivel de innovación de productos en las empresas que tienen un mejor nivel de alineación estratégica. Por otro lado, hay un mayor nivel de innovación de procesos en las empresas que se encuentran en el 4to nivel de alineación

estratégica. En ambos casos, se obtiene un p valor no significativo por lo tanto no hay diferencias estadísticamente significativas entre las medias.

**Tabla 5.** Comparación de medias de Innovación en categorías de Medición de desempeño

Medición del desempeño	Innovación de productos	Innovación de procesos
1. No se recopilan datos o solo se recopilan medidas de desempeño ad-hoc.	3,125	3,000
2. Los datos de rendimiento se recopilan de forma rutinaria, pero la mayoría se centran en las operaciones.	3,982	3,964
3. Se recopilan medidas de desempeño estratégicas que cubren la mayoría de los objetivos estratégicos.	3,829	3,930
4. Las medidas estratégicas se usan para mejorar el enfoque y el desempeño e informar las decisiones presupuestarias.	4,167	4,000
5. Mediciones ampliamente utilizadas y revisadas de forma rutinaria en base a la mejora continua.	4,417	4,042
ANOVA Sig. (p valor)	0,113	0,608

En la Tabla 5 se observa que hay un mayor nivel de innovación de productos, y un mayor nivel de innovación de procesos, en las empresas que tienen un mejor nivel de medición del desempeño. Sin embargo, en ambos casos, se aprecia un p valor no significativo por lo tanto no hay diferencias estadísticamente significativas entre las medias.

**Tabla 6.** Comparación de medias de Innovación en categorías de Gestión del desempeño

Gestión del desempeño	Innovación de productos	Innovación de procesos
1. Sin énfasis en el uso del desempeño como criterio para administrar la organización.	3,625	3,750
2. Revisiones de desempeño requeridas, pero no tomadas en serio; no existe responsabilidad por el desempeño.	3,536	3,857
3. Se asignan responsables de los indicadores y el rendimiento se gestiona a nivel de organización y de empleado.	4,050	3,800
4. Los propietarios de las mediciones son responsables y el desempeño se gestiona en todos los niveles.	4,017	3,945
5. La cultura de la organización se centra en el uso de indicadores; las decisiones están basadas en evidencia.	4,350	4,550
ANOVA Sig. (p valor)	0,255	0,516

En la Tabla 6 se observa que hay un mayor nivel de innovación de productos, y un mayor nivel de innovación de procesos, en las empresas que tienen un mejor nivel de gestión del

desempeño. En ambos casos, se aprecia un p valor no significativo por lo tanto no hay diferencias estadísticamente significativas entre las medias.

**Tabla 7.** Comparación de medias de Innovación en categorías de Mejora de procesos

Mejora de procesos	Innovación de productos	Innovación de procesos
1. Los procesos no están documentados y son ad-hoc con duplicaciones y retrasos evidentes.	3,083	3,167
2. Algunos procesos clave están documentados y modelos de mejora de procesos se han aplicado.	4,107	4,250
3. Todos los procesos clave están identificados, y la estrategia guía las iniciativas y mejoras exitosas de procesos.	3,903	3,861
4. Todos los procesos clave se rastrean y mejoran de forma continua y se aceptan nuevas ideas de mejora de procesos.	4,125	4,101
5. Los empleados están empoderados y capacitados, y existe un proceso formal para mejorar la gestión de procesos.	4,250	3,250
ANOVA Sig. (p valor)	0,133	0,262

En la Tabla 7 se aprecia que hay un mayor nivel de innovación de productos en las empresas que tienen un mejor nivel de mejora de procesos. Por otra parte, hay un mejor nivel de innovación de procesos en las empresas que se encuentran en el 2do nivel de mejora de procesos. En ambos casos, se visualiza un p valor no significativo por lo tanto no hay diferencias estadísticamente significativas entre las medias.

**Tabla 8.** Comparación de medias de Innovación en categorías de Sostenibilidad

Sostenibilidad de la gestión estratégica	Innovación de productos	Innovación de procesos
1. La falta de estructura y de liderazgo conduce a un enfoque a corto plazo en las tareas.	3,063	3,250
2. Estrategia "Líderes" identificados.	4,350	4,450
3. Estructura de "Organización formal" establecida para mantener el enfoque en la estrategia.	4,000	4,065
4. La organización tiene una "Oficina de Gestión Estratégica" o equivalente.	4,417	4,417
5. El pensamiento estratégico y la gestión están integrados en la cultura de la organización.	3,955	3,591
ANOVA Sig. (p valor)	0,024*	0,069

En la Tabla 8 se aprecia que hay un mayor nivel de innovación de productos en las empresas que se encuentran en el 4to nivel en cuanto a sostenibilidad. Por otro lado, hay un mayor nivel de innovación de procesos en las empresas que se encuentran en el 2do nivel de sostenibilidad. Del primer caso, se evidencia un p valor significativo, lo cual

indica que existe diferencias estadísticamente significativas entre las medias, por lo que se puede interpretar que la variable “sostenibilidad de la gestión estratégica” incide en la variable “innovación de productos”.

**Tabla 9.** Correlación de Pearson entre gestión estratégica, innovación de productos, e innovación de procesos

		Gestión Estratégica	Innovación de productos	Innovación de procesos
Gestión Estratégica	Correlación de Pearson	1	0,345	0,077
	Sig. (bilateral)		0,020*	0,617
Innovación de productos	Correlación de Pearson	0,345	1	0,665
	Sig. (bilateral)	0,020*		0,000**
Innovación de procesos	Correlación de Pearson	0,077	0,665	1
	Sig. (bilateral)	0,617	0,000**	
*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).				
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).				

En la Tabla 9 se aprecia un coeficiente de correlación de 0,345 lo cual muestra una moderada correlación positiva y significativa ente las variables “Gestión estratégica” e “Innovación de productos”, lo cual refleja que, a mayor nivel de gestión estratégica, mayor nivel de innovación de productos.

A su vez se evidencia un coeficiente de correlación de 0,665 lo cual indica una fuerte correlación positiva y significativa ente las variables “Innovación de productos” e “Innovación de procesos”, esto refleja que, a mayor nivel de innovación de productos, mayor nivel de innovación de procesos.

Por otro lado, los resultados muestran que no existe correlación entre las variables gestión estratégica e innovación de procesos.

#### 4.2. Discusión

Kalay & Lynn (2015) realizan un estudio sobre el impacto de la gestión de la innovación estratégica en el desempeño de la innovación, entre sus resultados muestran un coeficiente de correlación de 0,63 entre las variables estrategia de la innovación y desempeño de la innovación, lo cual refleja una correlación positiva y significativa entre estas variables, al comparar con los resultados de esta investigación se obtiene un coeficiente de correlación de 0,345 entre gestión estratégica e innovación de productos, reflejando una correlación positiva y significativa.

García & Gutierrez (2022) investigan la relación entre la innovación y la planificación estratégica de las PYMES, en sus resultados muestran una correlación positiva y significativa de 0,518 entre innovación y planificación estratégica, de manera similar a esta investigación donde también se obtuvo una correlación significativa entre gestión estratégica e innovación de productos.

Arrieta et al. (2014) analizan la importancia de la planeación estratégica en la innovación y permanencia de las PYMES, en sus resultados muestran que del total de PYMES que son innovadoras en productos y servicios, el 82,4% realizan planificación estratégica formal, a su vez señala que del total de PYMES que realizan planificación estratégica formal, el 75,1% considera que es muy importante la innovación de productos y servicios; estos datos guardan cierta similitud a de este estudio donde se aprecia que la variable pensamiento y planificación estratégica influye en la variable innovación de productos, y a su vez hay una correlación significativa entre gestión estratégica e innovación de productos.

Alvarez & Bolaños (2011) realizan una investigación sobre la relación entre innovación y estrategia, en sus resultados calculan un coeficiente de correlación significativo de 0,37 entre innovación y estrategia, este resultado guarda similitud con esta investigación en donde se obtuvo una correlación significativa entre gestión estratégica e innovación de productos.

## **5. CONCLUSIONES**

El sector CIIU C22 del DMQ se caracteriza por: el 93,33% de empresas se ubican en la zona urbana y un 6,67% en la zona rural; el 80% son pequeñas o medianas empresas de acuerdo con el número de empleados; 2 de cada 3 gerentes son hombres y 1 de cada 3 gerentes son mujeres; el 97,78% de los gerentes cuentan con un nivel académico de tercer o cuarto nivel, lo cual muestra la importancia de la educación para dirigir empresas que sean rentables y perduren en el tiempo.

De acuerdo a las pruebas ANOVA realizadas, las variables “pensamiento y planificación estratégica” y “sostenibilidad de la gestión estratégica” inciden en la variable “innovación de productos”, lo cual muestra que, tanto el pensamiento y planificación estratégica como la sostenibilidad de la gestión estratégica son importantes para que las empresas de este

subsector desarrollen una innovación de productos de forma continua y apuntando a la excelencia en sus organizaciones.

Existe una correlación positiva y significativa entre innovación de productos y gestión estratégica, lo cual muestra la importancia que tiene la gestión estratégica para fomentar la innovación de productos en las empresas de este subsector, y de esta manera lograr ser más competitivos y rentables en el mercado.

Existe una correlación positiva y significativa entre innovación de productos e innovación de procesos, lo cual indica que las empresas de este subsector perciben que ambos tipos de innovación deben ir de la mano para poder ser empresas innovadoras.

No existe correlación entre gestión estratégica e innovación de procesos, lo cual muestra que las empresas de este subsector no perciben ninguna relación entre estas variables, razón por la cual deben dar mayor importancia a la innovación de procesos dentro de su gestión estratégica, para de esta manera establecer una mejora continua en sus procesos, y así mejorar su productividad.

## 6. REFERENCIAS

- Alegre, J., & Chiva, R. (2007). La innovación a través de la capacidad del aprendizaje organizativo. *Revista de Contabilidad y Dirección*.
- Alvarez, L., & Bolaños, G. (2011). Innovación y estrategia: dos conceptos aparentemente contradictorios. *Nova scientia*.
- Arrieta, D., Figueroa, E., Luna, J., Rivera, M., Meléndez, M., & Sotelo, J. (2014). La importancia de la planeación estratégica en la innovación y permanencia de las PyMES. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*.
- Auliso, R., Miles, J., & Quintillán, I. (2002). Claves para la mejora de los procesos en las organizaciones. (U. Católica, Ed.) *Revista FCE*.
- Banco Central. (2023). *Previsiones Macroeconómicas 2023 y 2024*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/PIB/PrevMacro.xlsx>
- Damián, I., & Suarez, M. (2015). Innovación de procesos en la gestión turística: Una revisión de la literatura. *Intangible Capital*.
- Davenport, T. (1993). Process innovation: reengineering work through information technology. *Harvard Business Press*.

- García, R., & Gutierrez, C. (2022). La influencia de la innovación en el planeamiento estratégico de las MYPES y PYMES del sector textil comercial en la ciudad de Trujillo del año 2021. *Universidad Privada del Norte*.
- Garzón, M., & Ibarra, A. (2013). Innovación empresarial, difusión, definiciones y tipología. Una revisión de literatura. *Revista Dimensión Empresarial*, vol. 11, Núm. 1, 45-60.
- Godínez, A., & Hernández, G. (2014). *Planeación Estratégica Total*. León, Guanajuato, México: Ignius Media Innovation.
- Hjalager, A. (2001). Repairing innovation defectiveness in tourism. *Tourism Management*.
- Jijón Granja, N. (2011). *Habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la industria manufacturera de Quito. Sector: Fabricación de productos de caucho y plástico. Subsector: Fabricación de plástico*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Kalay, F., & Lynn, G. (2015). El impacto de las prácticas de gestión de la innovación estratégica en desempeño de la innovación de la firma. *Research Journal of Business Management*.
- Martínez, C. (2005). *Teoría Avanzada de organización y gestión*. Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Ostrowiak, A. N. (2005). *Culturas organizacionales: origen, consolidación y desarrollo*. (C. Seco, Ed.) España: Netbiblo.
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). Estrategia y sociedad. *harvard business review*.
- Rodríguez, A. I., & Manuera, J. L. (2020). *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. España: ESIC Editorial.
- Sánchez, A. M., Vayas, T., Mayorga, F., & Freire, C. (2021). Mercado Interno Industria Manufacturera. Universidad Técnica de Ambato.
- Sánchez, M. J. (2008). *El proceso innovador y tecnológico: estrategias y apoyo público*. España: Netbiblo.
- Solano, A. C. (2007). *Teoría y evaluación del liderazgo* (1 ed.). Buenos Aires: Paidós.
- Strategy Management Group. (2019). *The Strategic Management Maturity Model*. Obtenido de [https://strategymanage.com/resources/strategic-planning-basics/strategic-management-maturity-model/#:~:text=The%20Strategic%20Management%20Maturity%20Model%20\(SMMM\)%20was%20designed%20by%20and,across%20organizations%2C%20or%20departments%20within](https://strategymanage.com/resources/strategic-planning-basics/strategic-management-maturity-model/#:~:text=The%20Strategic%20Management%20Maturity%20Model%20(SMMM)%20was%20designed%20by%20and,across%20organizations%2C%20or%20departments%20within)
- Torres, D. (2018). La importancia de la gestión del desempeño en las organizaciones. *Revista GEON*.
- Utterback, J., & Abernathy, W. (1975). *Un modelo dinámico de proproseso e innovación de productos*. *Revista internacional de ciencias de la gestión*.

Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Pearson Education, Inc.