

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (MBA)**

ARTÍCULO PROFESIONAL DE TITULACIÓN

**NIVEL DE MADUREZ DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA Y SU RELACIÓN CON
LA INNOVACIÓN EN LAS PYMES DEL SECTOR COMERCIO, SUBSECTOR
CIU G:453 (VENTA DE PARTES, PIEZAS Y ACCESORIOS PARA VEHÍCULOS
AUTOMOTORES) DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO**

AUTOR: JIMMY ANDRÉS ÁVILA JARAMILLO

DIRECTOR: MGS. EDWIN JAVIER SUQUILLO GUIJARRO

CONTENIDO

1. RESUMEN Y ABSTRACT.....	iv
2. INTRODUCCIÓN.....	1
2.1 Objetivo general:.....	3
2.2 Objetivos específicos:	3
3. MARCO TEÓRICO.....	4
3.1 Gestión estratégica:.....	4
3.2 Modelos de madurez en la gestión estratégica.....	5
3.2.1 Dimensiones de la madurez de la gestión estratégica.....	5
3.3 Innovación empresarial y PYMES.....	7
3.3.1 Innovación aplicada en las PYMES: dimensiones según la literatura iberoamericana.....	8
3.3.1.1 Innovación en productos y servicios.....	8
3.3.1.2 Innovación orientada al mercado.....	9
3.3.1.3 Innovación en procesos.....	9
3.3.1.4 Innovación organizacional, de gestión y comercial.....	9
3.4 Relación entre madurez estratégica e innovación.....	10
3.5 Modelo conceptual e hipótesis del estudio.....	11
4. DISEÑO METODOLÓGICO.....	13
4.1 Enfoque, tipo y alcance del estudio.....	13
4.2 Población y muestra.....	13
4.3 Instrumento de recolección y operacionalización de variables.....	14
4.4 Procedimiento de recolección de datos.....	16
4.5 Validez de contenido.....	16
4.6 Hipótesis del estudio.....	17
4.7 Plan de análisis de datos.....	17
5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	18
5.1 Caracterización de la muestra.....	18

5.2 Resultados descriptivos de la madurez estratégica.....	19
5.2.1 Liderazgo.....	19
5.2.2 Valores y Cultura	21
5.2.3 Pensamiento y Planificación Estratégica	22
5.2.4 Alineación estratégica.....	24
5.2.5 Medición del desempeño	26
5.2.6 Gestión del desempeño:.....	28
5.2.7 Mejora de procesos.....	30
5.2.8 Sostenibilidad de la gestión estratégica	32
5.3 Síntesis de los resultados descriptivos de la madurez estratégica.....	33
5.4. Resultados descriptivos de las variables de innovación	35
5.4.1 Estadística descriptiva de las variables de aplicación de la innovación.....	36
5.5 Análisis correlacional entre la madurez estratégica y la innovación	38
5.5.1 Introducción y propósito del análisis	38
5.5.2 Resultados del análisis de correlación	39
5.5.3 Interpretación de hallazgos	41
5.6 Síntesis de resultados.....	42
6. Conclusiones y recomendaciones	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
6.1 Conclusiones:	44
6.2 Recomendaciones	46
ANEXOS.....	50
ANEXO: NIVELES POR VARIABLE DE GESTIÓN ESTRATÉGICA.....	55
Liderazgo.....	55
Valores y Cultura.....	55
Pensamiento y Planificación Estratégica.....	55
Alineación estratégica	56
Medición del desempeño.....	56
Gestión del desempeño:.....	57
Mejora de procesos.....	57
Sostenibilidad de la gestión estratégica.....	57

1. RESUMEN Y ABSTRACT

1.1 Resumen

El subsector CIIU G453, que agrupa a los negocios dedicados a la venta de partes, piezas y accesorios para vehículos, ocupa un lugar importante dentro de la actividad económica del Distrito Metropolitano de Quito. Su peso se explica no solo por el crecimiento sostenido del parque automotor, sino también por la cantidad de empleos que genera y por los vínculos comerciales que impulsa alrededor de los servicios de mantenimiento y movilidad. A pesar de ello, las empresas que lo conforman operan en un entorno complejo, marcado por una competencia fuerte, márgenes cada vez más reducidos y una presión constante por adaptarse a nuevas tecnologías y a cambios en la demanda. En este escenario, surge una preocupación central: entender de qué manera la forma en que estas empresas gestionan sus procesos internos incide en su capacidad para innovar.

A partir de esta realidad se formuló la pregunta que guía el estudio: ¿cómo se relaciona la madurez de la gestión estratégica con la innovación aplicada en las PYMES del subsector G453 en el Distrito Metropolitano de Quito?

Para responderla, se aplicó una encuesta estructurada a empresas del sector y se construyeron dos índices sintéticos: uno de madurez estratégica, basado en ocho dimensiones relacionadas con liderazgo, planificación, alineación, medición y mejora continua; y otro de innovación aplicada, compuesto por nueve tipos de innovaciones introducidas efectivamente en productos, procesos, organización y actividades comerciales. El análisis se realizó mediante una correlación de Spearman, apropiada para datos ordinales.

Los resultados evidencian una correlación positiva y significativa entre madurez estratégica e innovación aplicada ($\rho = 0,41$; $p = 0,004$), lo que indica que las empresas con procesos más estructurados de dirección y ejecución tienden a implementar un mayor número de innovaciones incrementales. Esta relación se comporta de forma estable aun cuando se consideran escenarios alternativos mediante intervalos de confianza bootstrap. En conjunto, los hallazgos permiten concluir que la madurez estratégica constituye un factor habilitador

relevante para el comportamiento innovador del subsector, reforzando lo observado por la literatura iberoamericana y por estudios internacionales sobre PYMES.

El estudio aporta evidencia empírica para el diseño de estrategias empresariales y programas de fortalecimiento organizacional, resaltando que promover la formalización estratégica puede ser un camino efectivo para estimular la innovación en un sector clave para la movilidad y actividad económica de la ciudad.

1.2 Abstract

The CIIU G453 subsector, which comprises businesses dedicated to the sale of vehicle parts, components, and accessories, plays a significant role in the economic activity of the Metropolitan District of Quito. Its relevance stems not only from the steady expansion of the vehicle fleet, but also from the employment it generates and the commercial linkages formed around maintenance and mobility services. Despite this importance, the firms operating in this subsector face a challenging environment characterized by intense competition, shrinking margins, and continuous pressure to adapt to new technologies and fluctuations in market demand. Under these conditions, understanding how internal management practices influence firms' capacity to innovate becomes a central concern.

This study addresses the question: How is the maturity of strategic management related to applied innovation in SMEs within the G453 subsector in the Metropolitan District of Quito?

To explore this relationship, a structured survey was administered to firms in the sector, and two synthetic indices were developed. The first, a Strategic Management Maturity Index, incorporates eight dimensions related to leadership, planning, alignment, measurement, and continuous improvement. The second, an Applied Innovation Index, captures nine forms of innovations implemented in products, processes, organizational practices, and commercial activities. The analysis was conducted using Spearman's correlation, an appropriate method for ordinal data.

The findings reveal a positive and statistically significant correlation between strategic management maturity and applied innovation ($\rho = 0,41$; $p = 0,004$). This indicates that firms with more structured processes of direction and execution tend to implement a greater number of incremental innovations. The relationship remains stable even when alternative scenarios are tested using bootstrap confidence intervals. Overall, the results suggest that strategic maturity serves as an important enabler of innovative behavior within the subsector, aligning with evidence reported in Ibero-American studies and international SME research.

The study provides empirical insights for the design of business strategies and organizational strengthening programs, highlighting that fostering strategic formalization may be an effective way to stimulate innovation in a sector that is essential for the city's mobility and economic activity.

2. INTRODUCCIÓN

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) constituyen un pilar esencial del desarrollo económico y social de Ecuador. Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2023), representan más del 99 % del total de unidades productivas y generan aproximadamente el 70 % del empleo formal. En el Distrito Metropolitano de Quito, las PYMES del subsector CIU G:453 —venta de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores— tienen una importancia estratégica por su aporte al comercio urbano, la generación de empleo técnico y su conexión con la cadena de valor automotriz (Cámara de Comercio de Quito [CCQ], 2021).

Esta situación termina afectando la competitividad y la permanencia de estas empresas, sobre todo en un escenario marcado por avances tecnológicos rápidos y por una economía inestable. Como señalan Madrid-Guijarro et al. (2023), muchas PYMES ecuatorianas muestran una brecha evidente entre su intención de innovar y la capacidad real para llevar esas ideas a la práctica, brecha que suele originarse en la falta de esquemas formales de gestión y seguimiento.

En el plano conceptual, la gestión estratégica se concibe como un proceso que articula la formulación, ejecución y evaluación de estrategias orientadas al logro de los objetivos organizacionales (Ansoff, 1965; Johnson et al., 2011). Los aportes de Chandler (1962) y Porter (1985) coinciden en que la efectividad de la estrategia depende de su relación con la estructura de la organización y con la manera en que esta construye ventajas competitivas sostenibles. Sin embargo, diferentes autores advierten que no basta con formular estrategias: su éxito depende del nivel de madurez con el que se gestionan los procesos claves, como el liderazgo, la planificación, la alineación interna, la medición del desempeño y la mejora continua (Balanced Scorecard Institute, 2011; Demir, 2018).

El modelo Strategic Management Maturity Model (SMMM) describe este desarrollo a través de cinco niveles de evolución: reactivo, estructurado, alineado, integrado y sostenible. A medida que las organizaciones avanzan hacia los niveles superiores, se observa mayor

coherencia entre la visión, la cultura y los sistemas de desempeño, lo que fortalece su capacidad de innovar y responder con agilidad a los cambios del entorno (Kerzner, 2019; Mardiani, 2023).

Investigaciones recientes confirman que la madurez estratégica impulsa la innovación, al proveer procesos y liderazgo que favorecen la creatividad, el aprendizaje y la mejora continua (Demir, 2018; Michalski et al., 2023).

Por su parte, la innovación —según el Manual de Oslo (OCDE, 2018)— abarca la introducción de nuevos o mejorados productos, procesos, métodos de comercialización o de organización. En el contexto latinoamericano, según la Fundación para el Análisis Estratégico y el Desarrollo de PYMES, las pequeñas y medianas empresas innovan principalmente mediante mejoras incrementales y adopción tecnológica gradual (FAEDPYME, 2024). En Ecuador, los estudios sobre eco-innovación de Michalski et al. (2023) evidencian que las empresas con estructuras estratégicas más maduras logran mayores retornos en desempeño económico y sostenibilidad ambiental.

A pesar de estos avances, en el sector automotriz quiteño persisten desafíos vinculados con la informalidad, la falta de cultura de medición del desempeño y la escasa articulación entre actores públicos y privados. El Informe MIPYME Iberoamérica 2024 advierte que más del 60 % de las PYMES ecuatorianas no utiliza indicadores estratégicos ni metodologías de gestión del desempeño. Esta brecha de madurez limita su capacidad de respuesta frente a tendencias globales como la digitalización, la movilidad eléctrica y la sostenibilidad ambiental (Dyllick & Muff, 2016).

El problema central de la presente investigación consiste en determinar cómo el nivel de madurez de la gestión estratégica se relaciona con la capacidad de innovación de las PYMES del subsector CIU G:453 del DMQ. La pregunta de investigación que orienta el estudio es:

¿En qué medida el nivel de madurez de la gestión estratégica incide en la adopción y desarrollo de prácticas de innovación en las PYMES del sector de autopartes del Distrito Metropolitano de Quito?

2.1 Objetivo general:

Analizar la relación entre el nivel de madurez de la gestión estratégica y las prácticas de innovación en las PYMES del subsector CIIU G:453 del Distrito Metropolitano de Quito.

2.2 Objetivos específicos:

1. Evaluar el nivel de madurez de la gestión estratégica mediante el modelo SMMM.
2. Identificar los tipos y niveles de innovación (producto, proceso, marketing, organizacional).
3. Determinar la relación estadística entre madurez e innovación.
4. Proponer lineamientos de mejora para fortalecer la gestión y la capacidad innovadora del sector.

El estudio aporta evidencia empírica sobre la relación entre madurez estratégica e innovación en PYMES latinoamericanas, una línea de investigación aún incipiente (Sumba-Bustamante et al., 2020).

Desde una perspectiva aplicada, este estudio aporta elementos que pueden ayudar a profesionalizar la gestión dentro del subsector automotriz, ya que ofrece insumos concretos para mejorar la toma de decisiones empresariales y para orientar políticas públicas vinculadas con la competitividad, la digitalización y la sostenibilidad de las PYMES.

3. MARCO TEÓRICO

3.1 Gestión estratégica:

La gestión estratégica suele comprenderse como un proceso en el que la organización formula, pone en marcha y revisa decisiones orientadas a alcanzar metas de largo plazo (Johnson et al., 2011). Desde los aportes tempranos de Chandler (1962), quien planteó que la estructura organizacional responde a la estrategia adoptada, esta disciplina ha transitado desde modelos prescriptivos hasta enfoques más dinámicos y adaptativos.

La corriente clásica, con autores como Ansoff (1965) y Porter (1980, 1985), resaltó la necesidad de una planificación rigurosa, el análisis sistemático del entorno y la búsqueda de ventajas competitivas sostenibles. Posteriormente, perspectivas como la basada en recursos (Barney, 1991) y el enfoque de capacidades dinámicas (Teece, 2007) incorporaron la idea de que la innovación, el aprendizaje y la capacidad de adaptación son recursos esenciales para sostener el desempeño en entornos cambiantes.

Las posturas críticas también enriquecieron la disciplina. Mintzberg (1994), por ejemplo, cuestionó el excesivo énfasis en la planificación formal y señaló que gran parte de la estrategia surge de la práctica cotidiana y de patrones emergentes. Más adelante, los trabajos de Kaplan y Norton (1992, 2008) contribuyeron a cerrar la brecha entre formulación y ejecución al proponer herramientas como el Balanced Scorecard, que permite traducir la estrategia en indicadores y procesos de seguimiento.

Tomada en conjunto, la literatura coincide en que gestionar estratégicamente implica movilizar liderazgo, análisis, alineación, medición y aprendizaje continuo. Estos elementos, además de orientar la dirección organizacional, se relacionan estrechamente con la capacidad de innovar.

3.2 Modelos de madurez en la gestión estratégica

La madurez organizacional describe el grado en que los procesos estratégicos están institucionalizados y orientados a la mejora continua. Según el Strategic Management Maturity Model (SMMM) del Balanced Scorecard Institute (2011), distingue cinco niveles: reactivo, estructurado, alineado, integrado y sostenible.

En niveles superiores existe claridad estratégica, coordinación interfuncional, sistemas de medición confiables y una cultura de aprendizaje. La evidencia sugiere que las organizaciones maduras ejecutan mejor su estrategia porque poseen procesos repetibles, roles definidos y mecanismos de retroalimentación (Kaplan & Norton, 2008; Kerzner, 2019).

Autores como Fernández (2016) y Sumba-Bustamante et al. (2020) muestran que, en PYMES latinoamericanas, la madurez estratégica mejora el desempeño al fortalecer la planificación, el control y la estandarización de procesos. De forma similar, Mardiani (2023) resalta que incluso en empresas pequeñas, la adopción de rutinas básicas—indicadores, reuniones de revisión, mapeo de procesos—genera mejoras significativas.

3.2.1 Dimensiones de la madurez de la gestión estratégica

La madurez estratégica se analiza a partir de un conjunto de dimensiones que permiten evaluar el grado en que la organización ha incorporado prácticas formales de dirección, seguimiento y mejora continua. Estas dimensiones se inspiran en el Strategic Management Maturity Model propuesto por el Balanced Scorecard Institute (2011) y desarrollos posteriores que abordan la institucionalización de la gestión estratégica en entornos organizacionales diversos (Kaplan & Norton, 2008; Kerzner, 2019).

Liderazgo. Esta dimensión examina la capacidad de los directivos para orientar, inspirar y movilizar al equipo hacia el logro de la estrategia. Involucra aspectos como la claridad en la comunicación, la consistencia en las decisiones y el compromiso con los objetivos institucionales (Kaplan & Norton, 2008).

Valores y cultura organizacional. Evalúa la coherencia entre los valores declarados y las prácticas culturales que realmente guían la conducta interna. Una cultura alineada con la estrategia facilita la adopción de rutinas y comportamientos que fortalecen el desempeño (Schein, 2010).

Pensamiento y planificación estratégica. Considera la estructura, participación y continuidad del proceso de planificación. El énfasis está en la existencia de mecanismos formales que permitan traducir la visión en objetivos, iniciativas y métricas concretas (Bryson, 2018).

Alineación organizacional. Analiza el grado en que la visión, los objetivos, los sistemas y los procesos están sincronizados entre sí y con las necesidades del cliente. Según Kaplan y Norton (2008), la alineación es un elemento crítico para la ejecución de la estrategia.

Medición del desempeño. Revisa la capacidad de la organización para recopilar, analizar y utilizar información cuantitativa como base para la toma de decisiones. La literatura señala que los sistemas de medición actúan como mecanismos de aprendizaje y ajuste continuo (Neely et al., 2005).

Gestión del desempeño. Evalúa la forma en que los resultados obtenidos se gestionan, comunican y relacionan con procesos de retroalimentación, reconocimiento y mejora. Esta dimensión conecta directamente con los ciclos de seguimiento estratégicos descritos por Armstrong (2017).

Mejora de procesos. Esta dimensión se refiere al grado en que la organización documenta, revisa y optimiza sus procesos internos de forma constante. La literatura sobre gestión por procesos señala que este tipo de prácticas promueve una mayor eficiencia operativa y ayuda a que la empresa responda con agilidad frente a cambios y exigencias del entorno (Rummler & Brache, 2013).

Sostenibilidad de la gestión estratégica. Este aspecto examina la capacidad de la organización para sostener en el tiempo sus prácticas de gestión, ajustarlas cuando es necesario y

proyectarlas hacia el futuro. Incluye la consideración de factores económicos, sociales y ambientales, y adquiere mayor importancia en contextos donde la competencia es intensa y los escenarios cambian con rapidez (Balanced Scorecard Institute, 2011).

Tomadas en conjunto, estas dimensiones permiten apreciar de manera amplia el grado de madurez estratégica de una empresa. Su análisis ayuda a identificar áreas sólidas, brechas y oportunidades de fortalecimiento, y constituye un insumo relevante para entender cómo las organizaciones construyen capacidades que facilitan la innovación y un desempeño sostenible en el tiempo (FAEDPYME, 2023, 2024).

3.3 Innovación empresarial y PYMES

El Manual de Oslo (OECD, 2018) entiende la innovación como la incorporación de cambios nuevos o sustancialmente mejorados en productos, procesos, métodos comerciales o prácticas organizacionales. En el caso de las PYMES, este tipo de innovación suele manifestarse de manera incremental, ya que las limitaciones de recursos restringen proyectos de mayor escala; sin embargo, la acumulación de estas mejoras puede traducirse en ventajas competitivas sostenidas con el tiempo.

Diversos autores coinciden en que la capacidad de innovar no surge solamente de ideas aisladas, sino de ciertos comportamientos organizacionales que favorecen la experimentación, la búsqueda de alternativas, el desarrollo de nuevos productos y la aceptación de riesgos razonables. También influyen la forma en que se gestionan las iniciativas y se administran los portafolios de mejora (Pisano, 2019; FAEDPYME, 2023, 2024).

En el contexto latinoamericano, es común que las PYMES enfoquen sus esfuerzos innovadores en la adopción de tecnologías disponibles, en la optimización de procesos y en ajustes comerciales más que en innovaciones radicales. Estudios recientes señalan que, cuando estas empresas cuentan con estructuras de gestión más claras y formalizadas, la calidad y la frecuencia de sus innovaciones tienden a incrementarse (Michalski et al., 2023).

3.3.1 Innovación aplicada en las PYMES: dimensiones según la literatura iberoamericana

El estudio de la innovación en pequeñas y medianas empresas ha evolucionado hacia enfoques más amplios que reconocen que la innovación no se limita únicamente a productos o tecnología. En este sentido, el Manual de Oslo (OCDE, 2018) y los Informes Iberoamericanos FAEDPYME (2023, 2024) proponen analizar la innovación a través de diversos tipos de cambios introducidos efectivamente en las organizaciones. Estos cambios abarcan innovaciones en productos, procesos, mercados, organización y funciones comerciales.

Tomando como referencia estas fuentes, la presente investigación adopta nueve dimensiones de innovación aplicada, que permiten capturar de manera más precisa el comportamiento innovador real de las PYMES:

3.3.1.1 Innovación en productos y servicios

Cambios o mejoras en productos o servicios existentes.

Esta variable recoge mejoras incrementales, ajustes de calidad, rediseños o modificaciones funcionales realizados sobre productos ya ofrecidos. Las PYMES suelen emplear este tipo de innovación debido a su naturaleza menos costosa y su impacto directo en la satisfacción del cliente (OCDE, 2018).

Lanzamiento de nuevos productos o servicios.

Se refiere a la introducción de bienes o servicios que no formaban parte del portafolio previo de la empresa. En el contexto iberoamericano, este tipo de innovación se observa con frecuencia en sectores que requieren adaptaciones rápidas a las preferencias del mercado (FAEDPYME, 2023).

3.3.1.2 Innovación orientada al mercado

Acceso a nuevos mercados.

Esta variable evalúa la capacidad de la empresa para expandir su presencia geográfica o incursionar en segmentos de clientes diferentes a los tradicionales, lo cual suele asociarse con estrategias de crecimiento y diversificación (Kotler & Armstrong, 2020).

Establecimiento de nuevas alianzas o colaboraciones.

La innovación colaborativa, ya sea con proveedores, clientes u otras empresas, ha demostrado ser clave para el desarrollo de nuevas ideas y para la reducción de costos de innovación en PYMES (Chesbrough, 2020).

3.3.1.3 Innovación en procesos

Cambios o mejoras en los procesos internos.

Incluye ajustes en procedimientos, simplificación de etapas, digitalización o adopción de nuevas técnicas operativas. Este tipo de innovación incrementa la eficiencia y la capacidad competitiva (OCDE, 2018).

Adquisición de nuevos bienes de equipo o instalaciones.

Se refiere a la incorporación de maquinaria, herramientas o infraestructura que permitan ejecutar procesos de manera más eficiente. Para FAEDPYME (2024), este es uno de los indicadores más frecuentes de innovación en PYMES.

3.3.1.4 Innovación organizacional, de gestión y comercial

Cambios o mejoras en organización y/o gestión.

Comprende modificaciones estructurales, definición de nuevos roles, adopción de métodos de gestión o rediseños en la forma de coordinar actividades internas. Este tipo de innovación es crítico para sostener mejoras en productividad (Armbruster et al., 2008).

Cambios o mejoras en compras y/o aprovisionamientos.

Incluye ajustes en la selección de proveedores, negociación, logística o estrategias de abastecimiento. Una gestión innovadora de compras puede reducir costos y mejorar la calidad (Monczka et al., 2020).

Cambios o mejoras en el área comercial o ventas.

Abarca la implementación de nuevos métodos de promoción, técnicas de venta, canales comerciales o estrategias de precios. Las innovaciones comerciales permiten adaptarse al comportamiento del consumidor y aumentar la penetración en el mercado (Kotler & Armstrong, 2020).

Estas nueve dimensiones permiten observar la innovación desde una perspectiva aplicada, enfocada en lo que las empresas realmente han implementado, más que en sus intenciones o capacidades declaradas. Esta aproximación es especialmente útil en el análisis de PYMES, donde la innovación suele ser incremental, orientada a resolver problemas cotidianos y dependiente de los recursos disponibles (FAEDPYME, 2024).

3.4 Relación entre madurez estratégica e innovación

La literatura coincide en que la madurez estratégica actúa como un habilitador de la innovación. Autores como Demir (2018) destacan que la estandarización de procesos, la medición del desempeño y el liderazgo orientado al aprendizaje reducen la ambigüedad y mejoran la coordinación, aumentando la probabilidad de que las ideas se conviertan en resultados.

FAEDPYME (2023, 2024) demuestra que las PYMES con planes formales, objetivos en cascada e indicadores presentan mayores tasas de innovación incremental y mayor resiliencia. A su vez, Kaplan y Norton (2008) señalan que la madurez favorece la disciplina de ejecución, lo cual es esencial para sostener proyectos de innovación.

En sectores como el automotriz, donde la competencia exige eficiencia, calidad y adopción tecnológica, la relación entre madurez y capacidad innovadora se hace más evidente:

procesos mejorados, cultura colaborativa y planificación clara facilitan la introducción de nuevos productos y mejoras operativas.

3.5 Modelo conceptual e hipótesis del estudio

De acuerdo con la definición operacional adoptada en este estudio, la variable Madurez de la gestión estratégica se compone de ocho dimensiones: liderazgo; valores y cultura; pensamiento y planificación estratégica; alineación estratégica; medición del desempeño; gestión del desempeño; mejora de procesos; y sostenibilidad de la gestión estratégica. Cada dimensión se evaluó mediante escalas tipo Likert, permitiendo construir un índice global de madurez estratégica calculado como el promedio de los puntajes obtenidos por cada empresa.

La variable Innovación aplicada se midió siguiendo la estructura propuesta por el Informe Iberoamericano sobre la Situación de las PYMES (FAEDPYME, 2023; 2024) y el Manual de Oslo (OCDE, 2018). Para este estudio se utilizaron nueve ítems que reflejan innovaciones en productos, procesos, organización, comercialización y gestión, específicamente:

1. Cambios o mejoras en productos/servicios existentes
2. Lanzamiento de nuevos productos/servicios
3. Acceso a nuevos mercados
4. Establecimiento de nuevas alianzas o colaboraciones
5. Cambios o mejoras en los procesos
6. Adquisición de nuevos bienes de equipo o instalaciones
7. Nuevos cambios o mejoras en organización y/o gestión
8. Nuevos cambios o mejoras en compras y/o aprovisionamientos
9. Nuevos cambios o mejoras en el área comercial o ventas

El modelo conceptual plantea que la madurez estratégica constituye un factor organizacional que puede potenciar la capacidad de las PYMES para implementar innovaciones aplicadas. De acuerdo con FAEDPYME (2023, 2024), las empresas que cuentan con prácticas más formales de planificación, medición, seguimiento y mejora continua suelen presentar mayores niveles de innovación orientada a productos, procesos y gestión.

En este sentido, se propone un modelo simple y directo, donde:

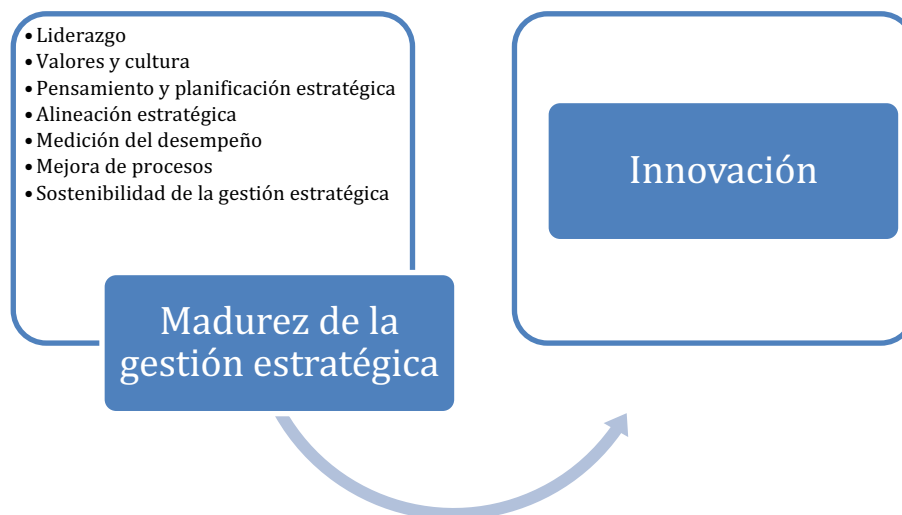


Figura 1. Modelo conceptual propuesto (Madurez estratégica → Innovación)

Fuente: Elaboración propia

4. DISEÑO METODOLÓGICO

4.1 Enfoque, tipo y alcance del estudio

El presente estudio adopta un enfoque cuantitativo, ya que analiza relaciones entre variables mediante técnicas estadísticas. El diseño es no experimental, dado que no existe manipulación de variables, y transversal, ya que los datos se recopilaban en un solo momento temporal.

El alcance es correlacional, puesto que se busca determinar la asociación entre el nivel de madurez de la gestión estratégica y el nivel de innovación aplicada en las PYMES del subsector CIIU G:453 (venta de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores) del Distrito Metropolitano de Quito.

4.2 Población y muestra

La población objetivo del estudio está conformada por las 171 PYMES registradas en la Superintendencia de compañías en el año 2024, en el subsector económico CIIU G:453 (venta de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores) que operan en el Distrito Metropolitano de Quito. (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2024).

Con el fin de determinar el número mínimo de empresas a encuestar, se aplicó la fórmula clásica de cálculo muestral para poblaciones finitas:

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

Donde:

Población :	171
Nivel de confianza;	90%
Z:	1,6449
Probabilidad a favor:	50%

Probabilidad en contra:	50%
Error de estimación:	10%
Tamaño de muestra:	49

Este valor representa el número mínimo requerido para asegurar un nivel de confianza del 90 %, y un error de estimación del 10%. No obstante, durante el proceso de levantamiento de información se logró obtener 62 encuestas válidas, superando el tamaño muestral calculado y fortaleciendo la representatividad de los resultados.

La selección de las empresas se realizó mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, debido al acceso directo a propietarios, gerentes y responsables de área. La encuesta fue aplicada de forma presencial, telefónica o virtual, dependiendo de la disponibilidad de los participantes y las condiciones operativas de cada empresa.

4.3 Instrumento de recolección y operacionalización de variables

El instrumento empleado para la recolección de datos fue un cuestionario estructurado, dirigido a gerentes, propietarios o responsables de área de las empresas encuestadas.

El cuestionario incluyó ítems tipo Likert de 1 a 5 puntos (1 = nivel mínimo o ausencia; 5 = nivel máximo), permitiendo evaluar la percepción de los directivos respecto a la madurez estratégica y el nivel de innovación aplicada en sus organizaciones.

Tabla 1. Operacionalización de variables

Variable	Dimensiones / Ítems	Indicadores	Escala de medición
Madurez de la gestión estratégica	Liderazgo	Prácticas de dirección, comunicación, empoderamiento	Likert 1–5

	Valores y cultura	Claridad de valores, coherencia cultural, trabajo colaborativo	Likert 1–5
	Pensamiento y planificación estratégica	Existencia, participación y revisión del plan estratégico	Likert 1–5
	Alineación estratégica	Coherencia entre visión, procesos, incentivos y necesidades del cliente	Likert 1–5
	Medición del desempeño	Indicadores, seguimiento y uso de datos	Likert 1–5
	Gestión del desempeño	Evaluación, retroalimentación y uso de resultados	Likert 1–5
	Mejora de procesos	Documentación, control y optimización continua	Likert 1–5
	Sostenibilidad de la gestión estratégica	Continuidad de la estrategia y existencia de estructuras formales	Likert 1–5
Innovación aplicada	Productos / Servicios	Cambios o mejoras en productos existentes	Likert 1–5
		Lanzamiento de nuevos productos/servicios	Likert 1–5
	Mercados	Acceso a nuevos mercados	Likert 1–5
	Alianzas	Establecimiento de nuevas alianzas o colaboraciones	Likert 1–5
	Procesos	Cambios o mejoras en procesos internos	Likert 1–5
	Equipamiento	Adquisición de nuevos bienes de equipo o instalaciones	Likert 1–5
	Organización / Gestión	Cambios en organización o gestión	Likert 1–5

	Compras / Aprovisionamiento	Cambios en compras o aprovisionamientos	Likert 1–5
	Comercial / Ventas	Cambios en el área comercial o ventas	Likert 1–5

4.4 Procedimiento de recolección de datos

Se contactó a las empresas objetivo para invitar a un directivo o responsable a completar el cuestionario de manera autoaplicada. La participación de las empresas se realizó de manera voluntaria. Antes de responder el cuestionario, cada participante aceptó una cláusula de consentimiento informado. Además, se aseguró en todo momento que los datos fueran tratados con estricta confidencialidad y que las respuestas permanecieran en completo anonimato. Los datos fueron consolidados en una base en MS Forms para su depuración y análisis estadístico.

4.5 Validez de contenido

La elección de las dimensiones e ítems utilizados en el estudio se basó en referencias ampliamente aceptadas en la literatura. Para evaluar la madurez estratégica se consideraron los lineamientos del SMMM del Balanced Scorecard Institute (2011) y los aportes de Kaplan y Norton (1992, 2008) sobre ejecución estratégica. En el caso de la innovación, la selección se apoyó en el Manual de Oslo (OECD, 2018) y en los componentes incluidos en la sección C del cuestionario. El instrumento fue sometido a una revisión previa con el fin de asegurar claridad en el lenguaje y adecuación al contexto específico del subsector G:453.

De igual manera, se verificó la consistencia interna de las escalas empleadas mediante el coeficiente alfa de Cronbach. Los valores obtenidos superaron el umbral de 0,70, lo que refleja un nivel satisfactorio de fiabilidad tanto para las dimensiones de madurez estratégica como para los nueve ítems relacionados con la innovación aplicada. En términos prácticos, esto implica que los ítems tienden a comportarse de manera coherente entre sí, lo que contribuye a la solidez y estabilidad de los índices elaborados.

4.6 Hipótesis del estudio

En función del modelo planteado y del objetivo general de la investigación, se formula la siguiente hipótesis:

H1. Existe una asociación positiva y significativa entre el nivel de madurez de la gestión estratégica y el nivel de innovación aplicada en las PYMES del subsector automotriz del Distrito Metropolitano de Quito.

Esta hipótesis se contrastará mediante el coeficiente de correlación Spearman (ρ) entre los índices de madurez estratégica e innovación, considerando la naturaleza ordinal de los datos y el diseño no experimental transversal del estudio.

4.7 Plan de análisis de datos

El análisis de la información se llevó a cabo en dos momentos. En el primero se realizó una revisión descriptiva de las respuestas, con el propósito de identificar cómo las empresas valoraron sus niveles de madurez estratégica y de innovación aplicada. Para ello se calcularon medidas como promedios, medianas, desviaciones estándar y rangos, lo que permitió obtener una impresión más clara sobre la distribución de los puntajes y el comportamiento general de los indicadores.

La segunda etapa estuvo orientada a poner a prueba la hipótesis central del estudio, que plantea la existencia de una relación positiva entre las dos variables principales.

Dado que los datos provienen de escalas tipo Likert y no se asume una distribución normal, se decidió utilizar el coeficiente de correlación Spearman (ρ) para medir la asociación entre el Índice de Madurez Estratégica, y el Índice de Innovación.

Además del coeficiente de correlación y su valor de significancia, se calculó un intervalo de confianza al 95 % mediante procedimientos bootstrap, así como un estimador del tamaño del efecto, siguiendo las recomendaciones de Cohen (1988). Estos elementos permiten interpretar la fuerza y estabilidad de la relación observada entre las variables.

5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1 Caracterización de la muestra

La muestra del estudio estuvo conformada por 62 pequeñas y medianas empresas (PYMES) pertenecientes al subsector CIIU G:453, correspondiente a la venta de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores en el Distrito Metropolitano de Quito. Todas las unidades analizadas fueron consideradas válidas para los fines estadísticos, dado que cumplieron con los criterios de inclusión y completaron el cuestionario en su totalidad.

En cuanto al tamaño empresarial, la distribución refleja el peso predominante de las micro y pequeñas empresas dentro del subsector. El 72,13 % de las firmas cuenta con entre 1 y 9 empleados, el 22,95 % con 10 a 49 empleados, y solo el 4,92 % supera los 50 trabajadores.

Esta composición es consistente con las estadísticas nacionales del INEC (2023), que señalan una estructura productiva altamente concentrada en unidades de pequeña escala.

La localización geográfica de las empresas participantes se concentra en zonas urbanas, donde operan el 96,72 % de los establecimientos, mientras que únicamente el 3,28 % se ubica en áreas rurales. Este patrón evidencia la naturaleza eminentemente urbana del comercio automotriz, vinculado a los corredores logísticos y talleres especializados del Distrito Metropolitano de Quito.

Respecto al perfil del informante, la mayoría de los cuestionarios fueron completados por jefes de área (33,87 %) y gerentes (24,19 %), seguidos por asistentes (17,74 %), directores (9,68 %) y otros cargos administrativos (12,90 %). La presencia de personal con responsabilidad jerárquica respalda la validez de las respuestas sobre gestión e innovación, al provenir de actores con conocimiento directo de los procesos estratégicos.

En cuanto al género, se observa una mayor representación masculina (60,66 %), frente a un 39,34 % de mujeres. Si bien persiste un predominio masculino en los puestos de liderazgo del sector automotriz, la presencia femenina resulta significativa y evidencia un proceso de

apertura hacia la diversificación de roles y la equidad de género en las estructuras organizacionales.

En términos de nivel educativo, se observa una alta calificación del talento directivo: el 60,66 % posee formación universitaria, el 29,51 % cuenta con posgrado, y el 9,84 % tiene formación secundaria. Este perfil académico evidencia una tendencia hacia la profesionalización gerencial del sector, elemento que favorece la adopción de prácticas estructuradas de planificación, control y mejora continua.

En conjunto, la muestra caracteriza a un sector dominado por micro y pequeñas empresas urbanas, con dirección profesionalizada y participación activa de mandos medios y superiores, condiciones que resultan propicias para analizar la relación entre madurez de la gestión estratégica e innovación empresarial.

5.2 Resultados descriptivos de la madurez estratégica

El análisis descriptivo de la madurez estratégica permite identificar el nivel de desarrollo organizacional en las empresas del subsector automotriz de Quito, evaluando ocho dimensiones que integran el modelo de gestión estratégica. Estas dimensiones denotan la capacidad de las organizaciones para definir su dirección, alinear sus procesos y sostener una cultura de mejora e innovación continua.

5.2.1 Liderazgo

En esta dimensión, los niveles de madurez reflejan la evolución del estilo de liderazgo y su grado de participación en la gestión estratégica de la organización:

La dimensión Liderazgo evalúa la capacidad de la alta dirección para inspirar, orientar y comprometer a los colaboradores con la estrategia organizacional. Los resultados evidencian un nivel de madurez alto, con una media ponderada de 4,19 sobre 5 y una desviación estándar de 1,04, lo que refleja cierta dispersión pero con clara tendencia hacia los niveles superiores

de desempeño.

Como se observa, la mayoría de las empresas (más del 80 %) se ubica entre los niveles 4 y 5, caracterizados por líderes que empoderan a sus equipos y fomentan una cultura de diálogo y compromiso continuo. Solo una minoría (alrededor del 7 %) reporta prácticas autoritarias o de comunicación limitada (niveles 1 y 2).

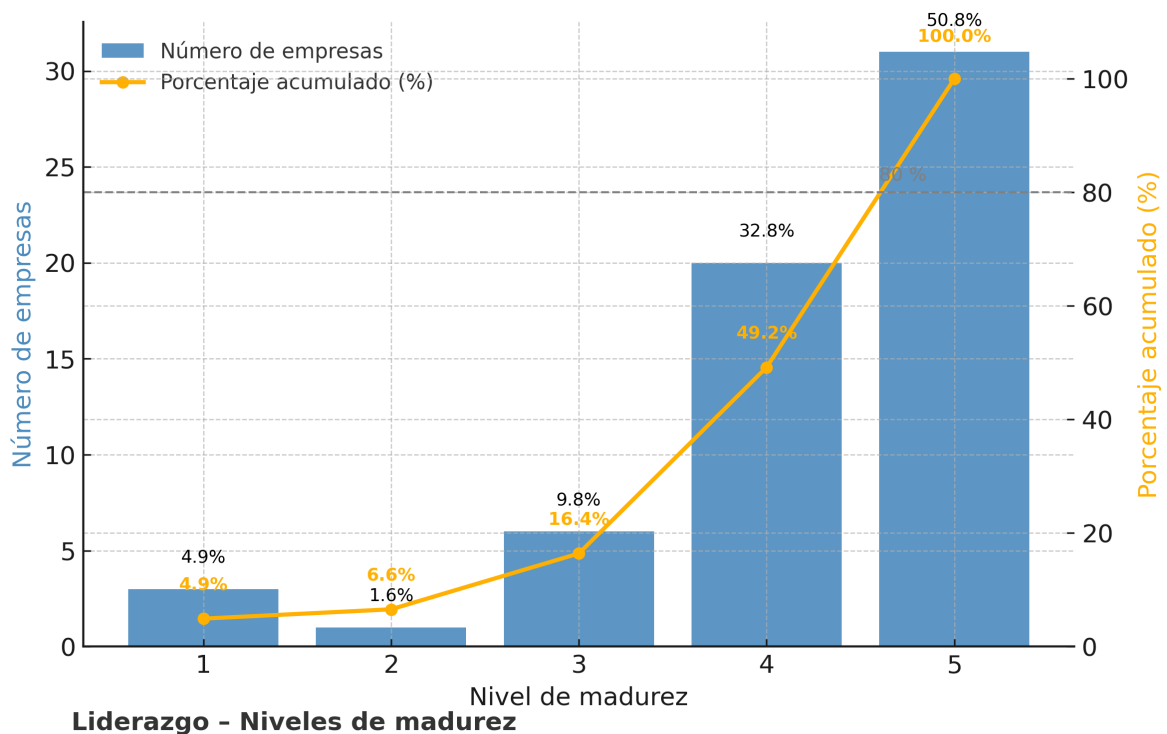


Figura 2. Pareto del nivel de madurez de la variable LIDERAZGO

Fuente: Elaboración propia

Estos resultados indican que el liderazgo en las PYMES del subsector automotriz de Quito ha transitado desde modelos jerárquicos hacia estilos participativos y transformacionales, coherentes con las tendencias descritas por Bass y Avolio (1993) y Kaplan y Norton (2008). El predominio de líderes que impulsan la colaboración y el aprendizaje colectivo se asocia directamente con la madurez estratégica y constituye un facilitador clave de la innovación organizacional.

5.2.2 Valores y Cultura

En esta dimensión, los niveles de madurez representan el grado en que los valores organizacionales y la cultura corporativa se encuentran integrados en la estrategia y el comportamiento de la empresa:

Esta categorización permite examinar hasta qué punto la cultura corporativa ha sido interiorizada por los miembros de la organización y si existe coherencia entre lo que se declara y lo que realmente se practica. Como plantea Schein (2010), la cultura organizacional está formada por los supuestos compartidos que orientan la conducta dentro de la empresa; cuando esos valores se expresan en la práctica cotidiana y no solo en discursos formales, la cultura se convierte en un recurso estratégico que refuerza la identidad institucional y contribuye a su sostenibilidad.

En cuanto a los resultados, se observa que una parte considerable de las empresas del subsector automotriz de Quito se ubica en los niveles 4 y 5 del modelo, con 18 y 27 organizaciones respectivamente, lo que equivale a cerca del 78 % del total analizado.

Este resultado refleja un alto grado de madurez cultural, donde la visión y los valores se desarrollan colectivamente y orientan las prácticas laborales y la toma de decisiones.

En los niveles inferiores (1 y 2, que agrupan apenas 5 empresas, el 7,3 % del total), se observa una débil definición o vivencia de valores institucionales, lo cual limita la cohesión interna y la claridad del propósito compartido. Estas organizaciones tienden a operar bajo criterios individuales o jerárquicos, sin consolidar una identidad organizacional sólida

.El gráfico tipo Pareto muestra que los niveles 4 y 5 alcanzan el punto de inflexión del 80 %, confirmando la tendencia hacia una cultura organizacional madura y alineada con la estrategia. Este resultado coincide con lo planteado por Deal y Kennedy (2000), quienes destacan que las culturas sólidas generan mayor compromiso, mejor desempeño y un entorno propicio para la innovación.

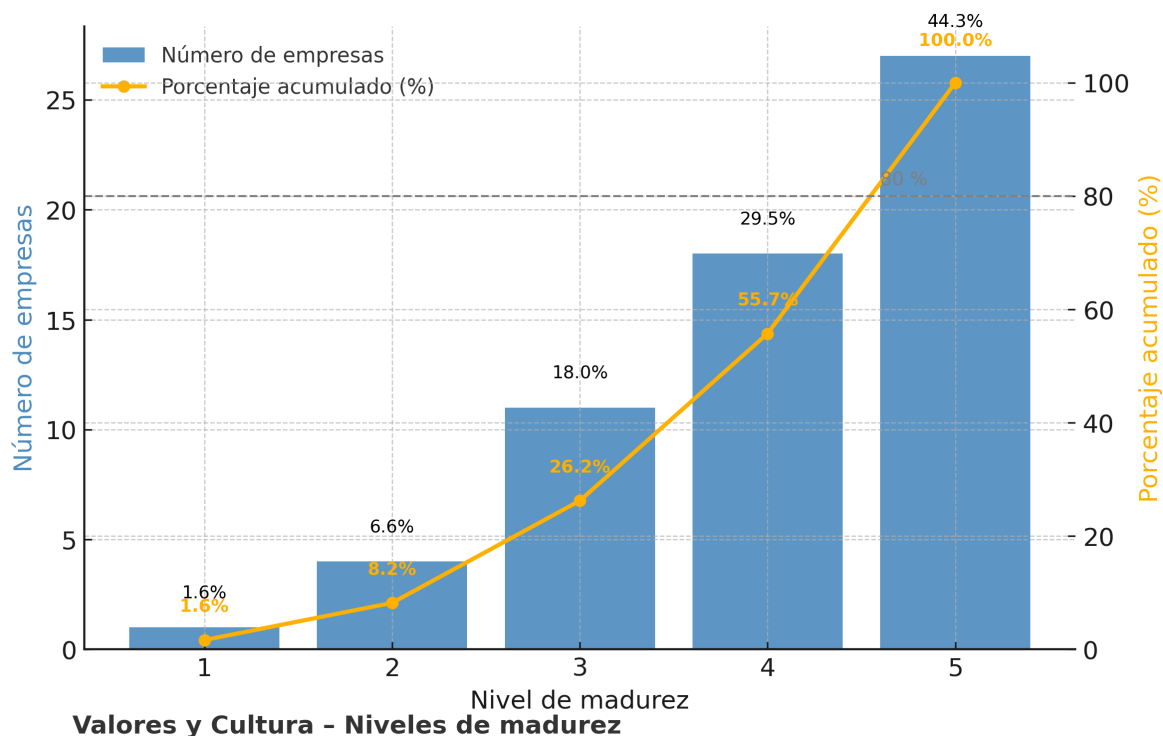


Figura 3. Pareto del nivel de madurez de la variable VALORES Y CULTURA

Fuente: Elaboración propia

En síntesis, los hallazgos demuestran que el subsector automotriz de Quito ha avanzado hacia una cultura organizacional participativa y alineada, en la que los valores son compartidos, comunicados y vividos. Sin embargo, aún existen oportunidades de mejora en la evaluación del alineamiento cultural y en la gestión del cambio, especialmente en las empresas que se mantienen en los niveles más bajos de madurez.

5.2.3 Pensamiento y Planificación Estratégica

En esta dimensión, los niveles de madurez representan el grado en que las organizaciones estructuran, comunican y evalúan su proceso de planificación estratégica:

Esta progresión refleja el tránsito desde prácticas de planificación más reactivas hacia un esquema de gestión estratégica que ha ido tomando forma dentro de las organizaciones. En

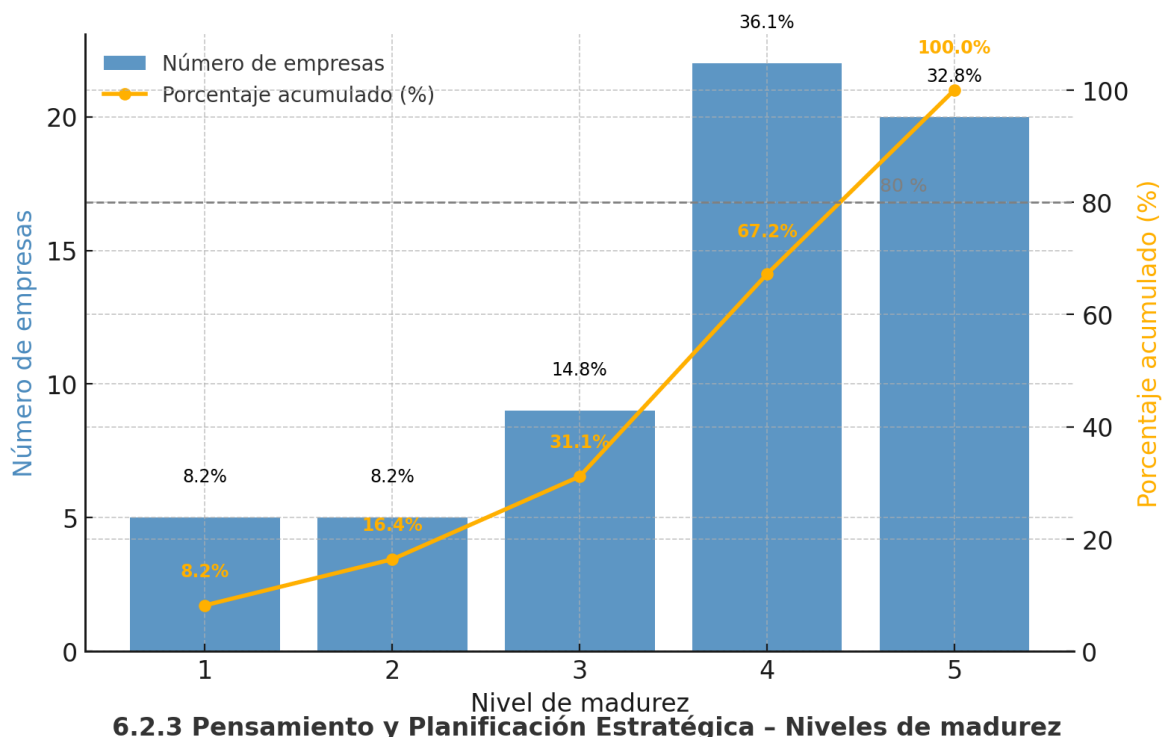
este estadio, la estrategia deja de ser un documento ocasional para convertirse en un mecanismo permanente de orientación, coordinación y aprendizaje institucional.

Como señalan Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2005), alcanzar niveles superiores de madurez no significa adoptar procesos rígidos, sino desarrollar la habilidad de combinar pensamiento estratégico y acción deliberada dentro de un proceso flexible, capaz de adaptarse a los cambios del entorno.

Los resultados de la encuesta indican que un número importante de empresas se sitúa en los niveles 4 y 5 del modelo, con 22 y 20 organizaciones respectivamente, lo que equivale al 68,9 % del total. Esta distribución sugiere que buena parte del subsector automotriz de Quito ha logrado establecer rutinas de planificación más ordenadas, participativas y sujetas a revisión continua, donde la estrategia cumple un papel activo en la toma de decisiones y se ajusta conforme cambian las condiciones del mercado.

En contraste, un 16,4 % de las empresas permanece en los niveles 1 y 2, lo que evidencia procesos de planificación incipientes o concentrados en pocos actores, limitando la alineación interna y la capacidad de anticipación frente a los movimientos del entorno competitivo.

El análisis Pareto muestra que los niveles 4 y 5 alcanzan el punto de acumulación cercano al 80 %, lo que refuerza la idea de una tendencia hacia la consolidación del pensamiento estratégico. Este hallazgo es consistente con los planteamientos de Kaplan y Norton (2001), quienes afirman que las organizaciones con mayor madurez tienden a integrar la estrategia con sus sistemas de gestión y medición, fortaleciendo así su capacidad de aprendizaje y adaptación.



6.2.3 Pensamiento y Planificación Estratégica - Niveles de madurez

Figura 4. Pareto del nivel de madurez de la variable PENSAMIENTO Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Fuente: Elaboración propia

En conjunto, los resultados de esta dimensión evidencian un nivel elevado de madurez en el ámbito del pensamiento y la planificación estratégica dentro del subsector automotriz. Las empresas muestran una clara capacidad para formular, comunicar y actualizar sus estrategias de manera ordenada y con participación de diferentes actores. Sin embargo, aún persiste el reto de fortalecer mecanismos más formales de seguimiento, evaluación y ajuste estratégico que permitan asegurar la continuidad y coherencia de las acciones a largo plazo.

5.2.4 Alineación estratégica

Los datos evidencian que una parte considerable de las empresas del subsector automotriz de Quito se concentra en los niveles 3, 4 y 5 de madurez, con 18, 16 y 19 organizaciones en cada grupo. En conjunto, estas categorías reúnen cerca del 84 % de los casos analizados.

Esta tendencia indica que la mayor parte del sector ha alcanzado una coherencia estructural entre la estrategia, los procesos y las personas, asegurando que los objetivos institucionales se traduzcan en acciones coordinadas a lo largo de toda la organización.

En los niveles inferiores (1 y 2, que suman 8 organizaciones, el 12 % del total), se identifican modelos aún centralizados en la estructura jerárquica y con escasa participación del cliente o retroalimentación transversal. Estas empresas presentan debilidades en la comunicación estratégica y en la capacidad para vincular los resultados operativos con la visión corporativa.

El gráfico tipo Pareto evidencia que los niveles 4 y 5 concentran el mayor porcentaje acumulado, alcanzando el punto de inflexión del 80 %, lo que sugiere un nivel de madurez avanzado en la alineación interna y externa de las organizaciones. Esto coincide con los planteamientos de Kaplan y Norton (2004), quienes destacan que la alineación estratégica es el puente entre la formulación y la ejecución de la estrategia, al permitir que los recursos y esfuerzos de todos los niveles se orienten hacia un mismo propósito.

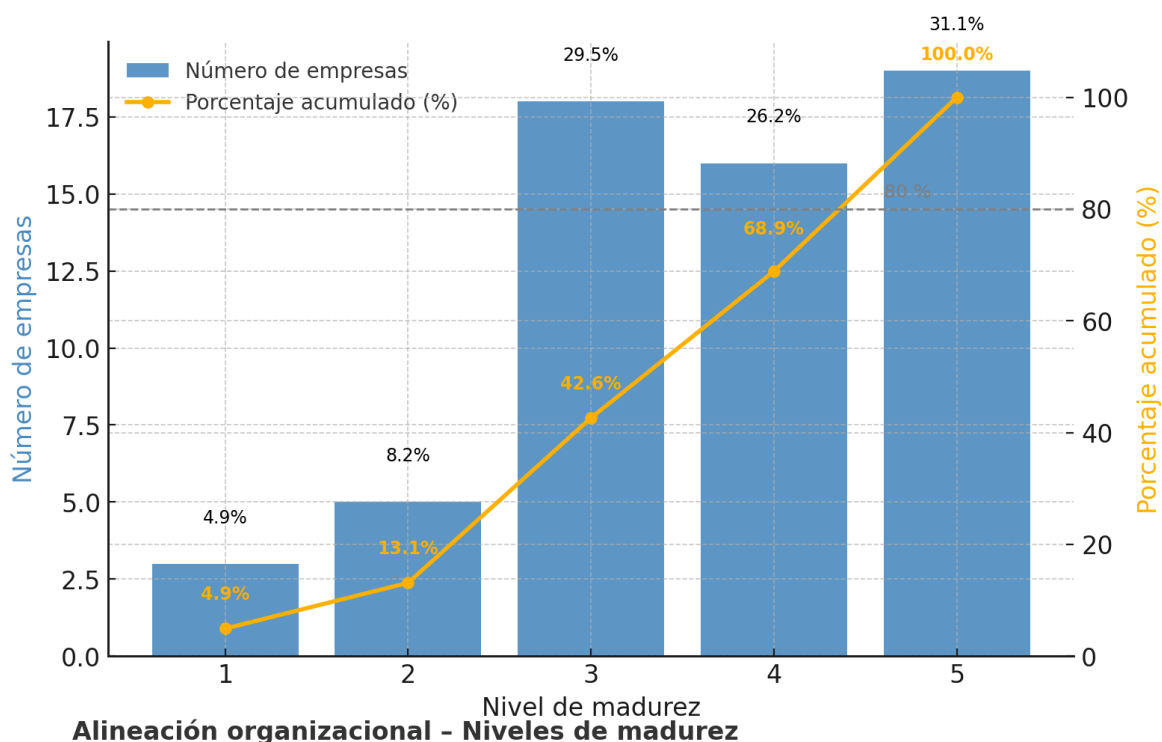


Figura 5. Pareto del nivel de madurez de la variable ALINEACIÓN ORGANIZACIONAL

Fuente: Elaboración propia

De igual manera, los resultados respaldan la idea de que la alineación organizacional es un elemento decisivo para impulsar la innovación. Las empresas que alcanzan mayores niveles de madurez en esta dimensión logran coordinar de forma más eficiente sus iniciativas innovadoras, reduciendo duplicidades y facilitando la adaptación frente a los cambios del entorno. Este planteamiento coincide con lo expuesto por Teece (2007), quien sostiene que la capacidad innovadora depende, en buena medida, de la habilidad de la organización para integrar y reconfigurar sus recursos de manera dinámica.

En conjunto, los hallazgos muestran que la alineación organizacional presenta un nivel de madurez considerable. No obstante, todavía quedan retos por abordar, especialmente en lo relacionado con el fortalecimiento de sistemas de comunicación estratégica de doble vía y con la incorporación de indicadores de desempeño que se conecten de manera coherente con el propósito corporativo.

5.2.5 Medición del desempeño

En esta dimensión, los niveles de madurez reflejan el grado en que las organizaciones desarrollan, aplican y revisan sus sistemas de medición del desempeño estratégico:

Esta categorización facilita comprender el nivel de desarrollo que alcanzan los sistemas de medición dentro de las organizaciones y hasta qué punto están alineados con la estrategia institucional. Como explican Kaplan y Norton (1996), en las organizaciones más maduras los indicadores no se limitan a monitorear resultados; también funcionan como mecanismos de retroalimentación que contribuyen a ajustar la estrategia y guiar la toma de decisiones hacia la generación de valor.

Los resultados muestran que la mayor parte de las empresas del subsector automotriz de Quito se ubican en los niveles 4 y 5, con 17 y 22 organizaciones respectivamente, lo que equivale al 63,9 % del total. Este grupo evidencia prácticas de medición consolidadas, donde los indicadores no solo se actualizan con regularidad, sino que también sirven como herramientas para la gestión estratégica y la mejora continua.

En el extremo opuesto, un 19,7 % de las empresas permanece en los niveles 1 y 2, caracterizados por sistemas de medición incipientes o puramente operativos. En estas organizaciones, la información no se articula de manera integrada, lo que dificulta evaluar el avance hacia los objetivos estratégicos y limita la generación de aprendizaje organizacional.

El análisis mediante Pareto muestra que los niveles 4 y 5 alcanzan el punto de acumulación cercano al 80 %, lo que evidencia una inclinación general hacia una cultura basada en la medición de resultados. Este hallazgo coincide con lo planteado por Neely, Gregory y Platts (2005), quienes argumentan que los sistemas de desempeño deben ser flexibles, sujetos a revisión y capaces de reflejar tanto la eficiencia operativa como la efectividad estratégica.

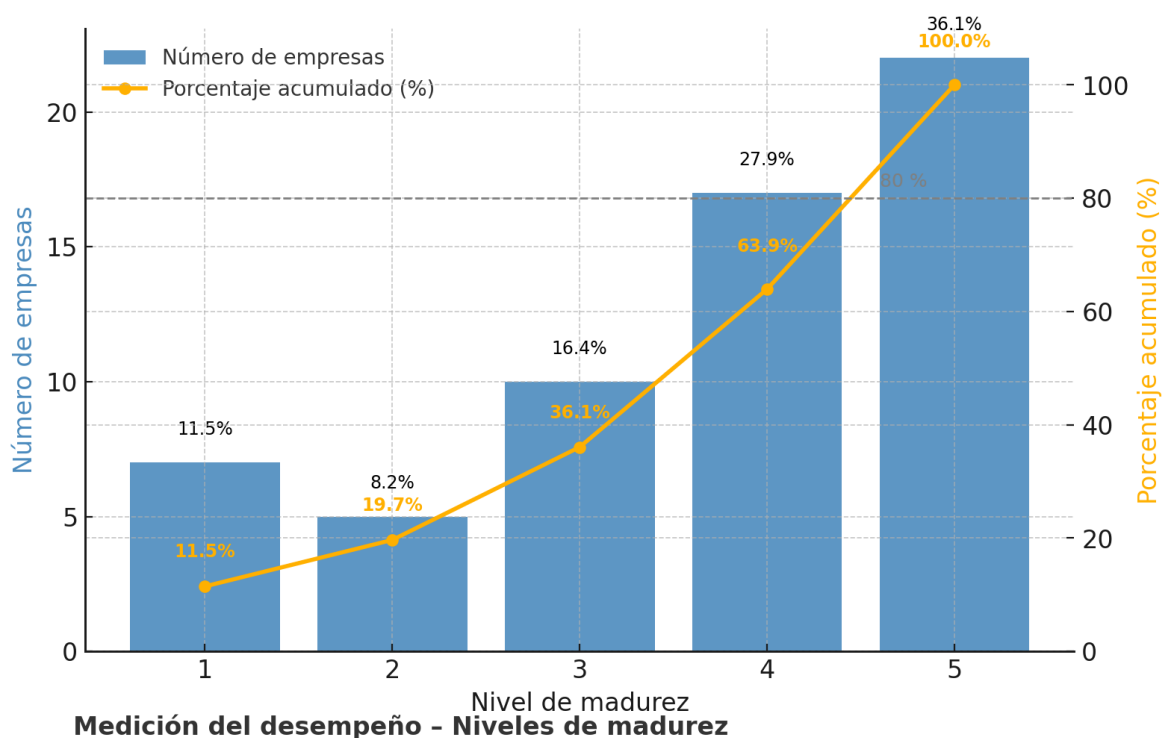


Figura 6. Pareto del nivel de madurez de la variable MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO

Fuente: Elaboración propia

En conjunto, los resultados muestran que las empresas del subsector analizado avanzan hacia un modelo de gestión más maduro y orientado al análisis del desempeño. Los indicadores comienzan a integrarse de manera efectiva en los procesos de mejora continua,

lo que contribuye a fortalecer la capacidad de aprendizaje dentro de las organizaciones. Sin embargo, aquellas empresas que aún se encuentran en los niveles iniciales requieren reforzar los mecanismos de retroalimentación estratégica y ampliar el uso transversal de indicadores, de manera que puedan consolidar una gestión integral verdaderamente orientada a resultados.

5.2.6 Gestión del desempeño:

La dimensión de gestión del desempeño examina cómo las organizaciones procesan y utilizan los resultados provenientes de sus sistemas de medición. Más que limitarse a observar indicadores, esta dimensión supone integrar la información generada en los procesos de toma de decisiones, en los mecanismos de reconocimiento interno, en las actividades de formación del personal y en las iniciativas de mejora continua. Bajo esta lógica, los datos se transforman en un insumo de retroalimentación estratégica que impulsa y orienta el desarrollo organizacional.

A partir de esta perspectiva, los niveles de madurez en gestión del desempeño se estructuran de la siguiente manera:

Los resultados indican que gran parte de las empresas del subsector automotriz de Quito se concentra en los niveles 4 y 5, los cuales reúnen alrededor del 63,9 % del total. Esta distribución sugiere la presencia de una gestión del desempeño relativamente madura, enfocada en la obtención de resultados y en el uso deliberado de los indicadores para planificar mejoras, retroalimentar equipos y fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas.

En contraste, aproximadamente un 19,7 % de las organizaciones permanece en los niveles 1 y 2, evidenciando prácticas fragmentadas de gestión del desempeño. En estos casos, no existen procesos sistemáticos para dar seguimiento a los indicadores ni para aplicar de manera efectiva los resultados que se generan.

El análisis Pareto confirma que los niveles 4 y 5 alcanzan el punto de acumulación cercano al 80 %, lo que refuerza la idea de una tendencia hacia modelos de gestión del desempeño más consolidados. Este hallazgo coincide con lo planteado por Armstrong y Taylor (2020), quienes señalan que una gestión del desempeño verdaderamente eficaz exige alinear los objetivos individuales con las metas institucionales, promoviendo una comunicación fluida, relaciones de confianza y un mayor compromiso en toda la organización.

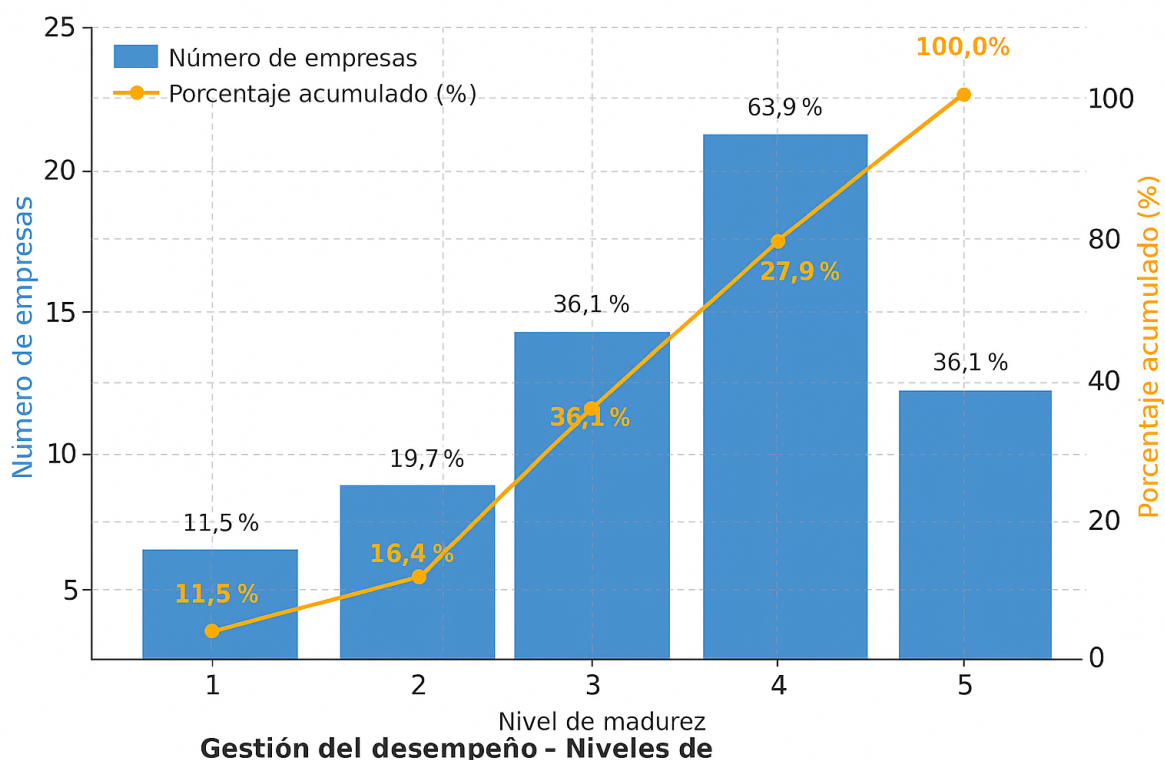


Figura 7. Pareto del nivel de madurez de la variable GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

Fuente: Elaboración propia

En síntesis, la evidencia sugiere que las empresas del subsector automotriz avanzan hacia una gestión del desempeño más estructurada, orientada a resultados y basada en la retroalimentación continua, consolidando así su capacidad para mejorar la eficiencia y fortalecer su cultura estratégica.

5.2.7 Mejora de procesos

La dimensión de mejora de procesos analiza hasta qué punto las empresas del subsector automotriz de Quito han implementado mecanismos formales para documentar, supervisar y optimizar sus procesos fundamentales. Este componente es clave dentro de la madurez organizacional, ya que refleja la capacidad de las empresas para aprender de su propia operación, ajustarse a nuevas exigencias y evolucionar de manera continua en un entorno cambiante.

Los resultados indican que las empresas ubicadas en los niveles 4 y 5 representan el 63,9 % del total, lo que sugiere una inclinación clara hacia prácticas de mejora continua y una mayor participación del personal en la optimización de procesos. En estas organizaciones, las rutinas de seguimiento, revisión y aprendizaje se han institucionalizado, convirtiendo la mejora en una práctica constante más que en intervenciones aisladas.

Por otro lado, cerca del 17,9 % de las empresas permanecen en los niveles 1 y 2, donde aún no existe una documentación formal de los procesos y los esfuerzos de mejora tienden a ser reactivos o parciales. Esta situación dificulta la consolidación de una cultura de aprendizaje sostenido y limita la capacidad para prevenir fallos operativos de manera sistemática.

El análisis Pareto muestra un punto de inflexión en el nivel 4, con un aumento notable en el porcentaje acumulado (39,3 %). Este comportamiento confirma que la madurez organizacional se afianza cuando la mejora deja de ser esporádica y pasa a integrarse como una práctica continua en la dinámica interna de la empresa.

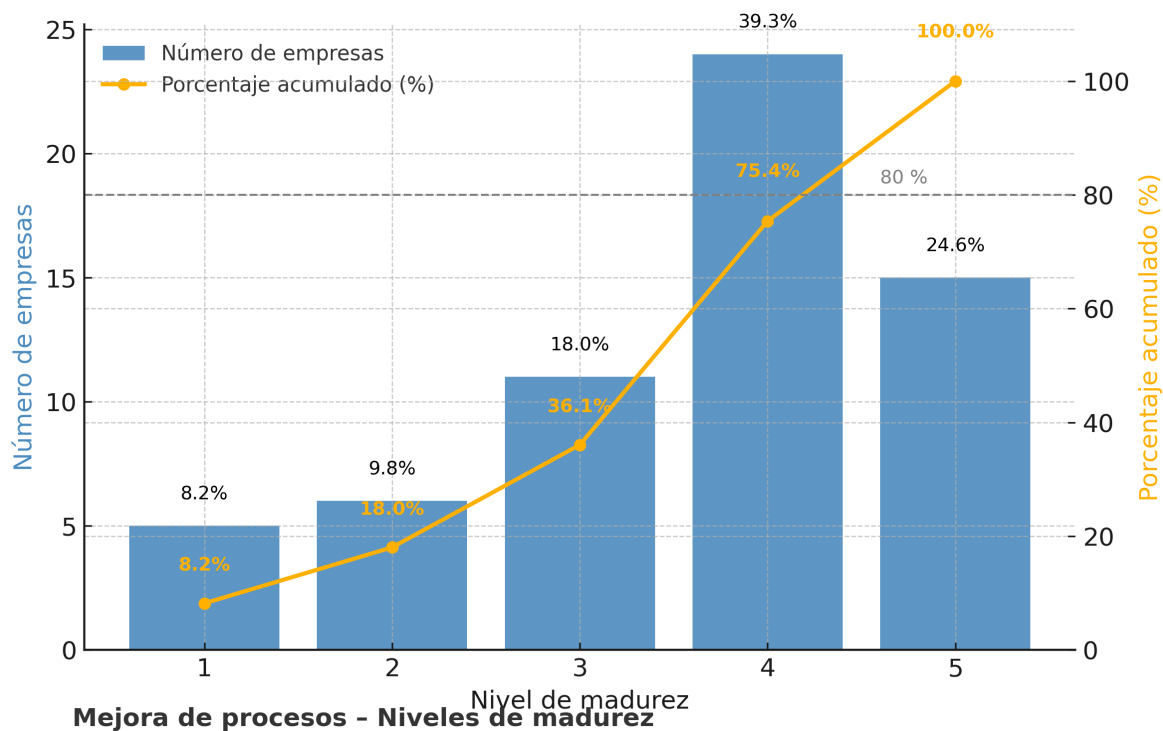


Figura 8. Pareto del nivel de madurez de la variable MEJORA DE PROCESOS

Fuente: Elaboración propia

Los hallazgos coinciden con las contribuciones de Hammer (2010) y Davenport (2013), quienes afirman que la mejora de procesos es un componente decisivo para sostener la competitividad en el largo plazo. Asimismo, se alinean con las ideas de Deming (2000), para quien tanto la calidad como la innovación dependen de la capacidad de una organización para aprender de manera disciplinada y constante.

En términos generales, la mayor parte de las empresas estudiadas muestra un enfoque avanzado en materia de mejora de procesos, lo que se refleja en mayores niveles de eficiencia, menor variabilidad operativa y un ambiente más propicio para la innovación en sus actividades cotidianas.

Sin embargo, el desafío pendiente radica en fortalecer la estandarización y formalización en las empresas menos maduras, con el fin de consolidar una cultura organizacional verdaderamente orientada al mejoramiento permanente.

5.2.8 Sostenibilidad de la gestión estratégica

La sostenibilidad de la gestión estratégica hace referencia a la capacidad de las empresas para sostener en el tiempo una estructura organizacional y un estilo de liderazgo que garanticen la continuidad de la estrategia, incluso cuando el entorno o las condiciones del mercado experimentan cambios significativos. Esta dimensión permite identificar si la gestión estratégica está realmente integrada en la cultura de la organización o si, por el contrario, se apoya en iniciativas puntuales que no logran consolidarse.

A partir de esta perspectiva, los niveles de madurez en sostenibilidad estratégica se establecen de la siguiente manera:

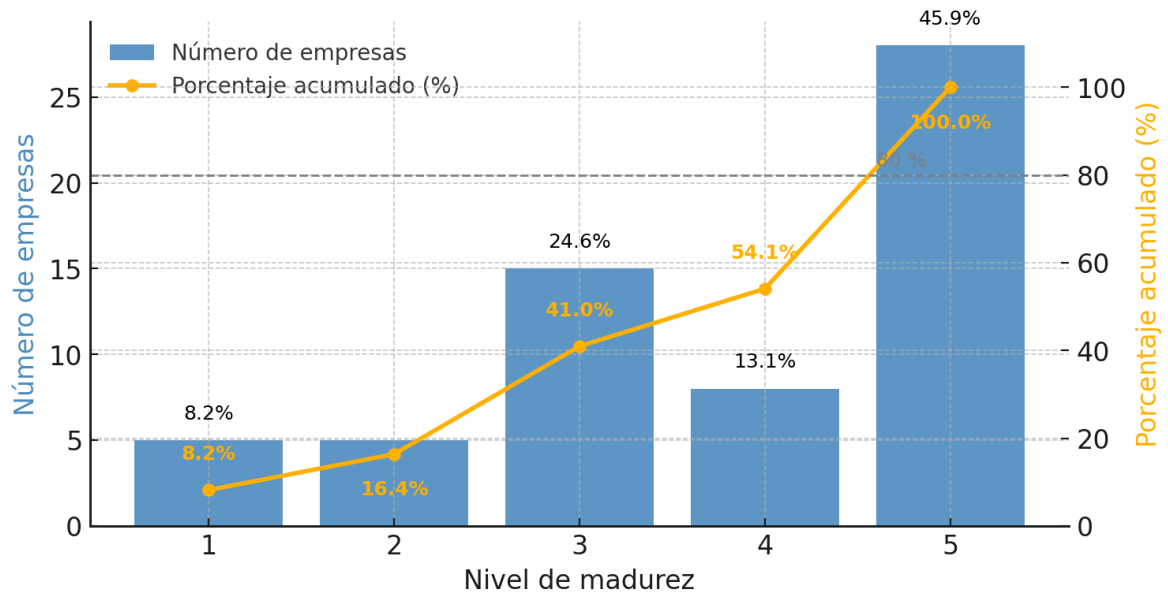
Los resultados muestran que la mayoría de las empresas (46 %) se ubican en el nivel 5, lo cual indica un alto grado de institucionalización del pensamiento estratégico. Este grupo evidencia la consolidación de prácticas de planificación, seguimiento y aprendizaje organizacional que permiten sostener la estrategia en el tiempo.

En conjunto con el nivel 4 (13 %), las organizaciones con estructuras formales de gestión estratégica suman casi el 60 % del total, lo que sugiere que la madurez en sostenibilidad estratégica es un rasgo distintivo del subsector automotriz estudiado. Esto coincide con la tendencia observada en otras dimensiones, donde las prácticas de liderazgo y planificación también mostraron altos niveles de desarrollo.

En los niveles 1 y 2, que agrupan el 16 % de las empresas, la gestión estratégica aún depende de iniciativas individuales y no cuenta con mecanismos formales de continuidad. Estas organizaciones enfrentan mayor vulnerabilidad ante cambios externos y limitaciones para mantener una visión de largo plazo. Finalmente, el nivel 3 (25 %) representa una transición hacia estructuras más consolidadas, aunque todavía con desafíos en la institucionalización de la estrategia.

El análisis del gráfico tipo Pareto muestra un punto de inflexión en el nivel 3, donde se acumula cerca del 50 % de los casos, reflejando que la sostenibilidad estratégica se consolida

cuando las empresas pasan de una gestión centrada en personas a una gestión basada en estructuras, procesos y cultura.



Sostenibilidad de la gestión estratégica - Niveles de madurez

Figura 9. Pareto del nivel de madurez de la variable SOSTENIBILIDAD DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA

Fuente: Elaboración propia

Estos resultados son coherentes con la literatura sobre madurez organizacional, que destaca que la sostenibilidad estratégica se alcanza cuando el pensamiento a largo plazo deja de ser una función exclusiva de la alta dirección y se convierte en un componente cultural de toda la organización (Kaplan & Norton, 2008; Garengo et al., 2005). En este sentido, las empresas del subsector automotriz de Quito muestran un avance significativo hacia la integración del pensamiento estratégico como parte esencial de su funcionamiento cotidiano.

5.3 Síntesis de los resultados descriptivos de la madurez estratégica

El análisis de las ocho dimensiones evaluadas permite obtener una visión integral del grado de madurez estratégica de las empresas del subsector automotriz de Quito. En conjunto, los resultados reflejan una tendencia positiva hacia la consolidación de prácticas de gestión estratégica, aunque con diferencias relevantes entre dimensiones.

Las dimensiones con mayores niveles de madurez fueron Liderazgo, Valores y Cultura, y Sostenibilidad de la gestión estratégica, en las cuales más del 60 % de las empresas se ubicaron en los niveles 4 y 5. Este patrón sugiere que existe un liderazgo participativo y orientado a resultados, acompañado de una cultura organizacional alineada con la estrategia y de mecanismos institucionales que aseguran la continuidad y sostenibilidad de la gestión. Estas características son propias de organizaciones que han superado las etapas iniciales de estructuración y avanzan hacia una gestión estratégica madura.

En una posición intermedia se ubican Pensamiento y planificación estratégica, Alineación organizacional y Medición del desempeño, dimensiones que reflejan un desarrollo progresivo pero aún con áreas de mejora. Si bien la planificación se ha incorporado como práctica habitual, la participación transversal y el uso sistemático de indicadores todavía muestran variabilidad entre empresas. Esto evidencia la necesidad de fortalecer la conexión entre la estrategia, los procesos y las decisiones operativas mediante sistemas de medición más integrales y una mayor alineación entre áreas.

Finalmente, las dimensiones de Gestión del desempeño y Mejora de procesos revelan avances importantes, aunque con un grado menor de consolidación respecto a las anteriores. Los resultados muestran que muchas empresas gestionan el rendimiento y la mejora de forma periódica, pero aún no han alcanzado una cultura de rendición de cuentas basada en evidencia ni una estandarización completa de los procesos. Estas dimensiones constituyen, por tanto, áreas clave de oportunidad para consolidar la madurez estratégica en el sector.

En términos generales, el análisis confirma que las empresas del subsector automotriz de Quito presentan una madurez estratégica media-alta, caracterizada por liderazgo sólido, compromiso cultural y estructuras formales de planificación. Sin embargo, la plena madurez requiere avanzar hacia una integración sistémica donde la estrategia se refleje coherentemente en el desempeño, los procesos y la innovación. Este equilibrio entre dirección, medición y aprendizaje organizacional determinará la capacidad del sector para sostener su competitividad a largo plazo.

5.4. Resultados descriptivos de las variables de innovación

La variable Innovación se midió mediante seis ítems tipo Likert (1 = “Muy bajo nivel” a 5 = “Muy alto nivel”), orientados a evaluar la creatividad, la experimentación y la introducción de nuevos productos o servicios dentro de las empresas del subsector automotriz de Quito. A continuación, se presentan los principales estadísticos descriptivos de cada ítem, los cuales permiten caracterizar el comportamiento de la muestra y la tendencia central de las respuestas.

Tabla 2. Variables de innovación

Ítem de innovación	Media	Desviación estándar	Interpretación descriptiva
Probar nuevas ideas	4,15	0,88	Predomina un alto nivel de disposición a experimentar con ideas nuevas.
Buscar nuevas formas de hacer las cosas	4,05	0,90	Se observa una orientación sostenida hacia la innovación en métodos y procedimientos.
Ser creativa en sus métodos operativos	3,98	0,93	Nivel medio–alto de creatividad organizacional, con variabilidad moderada.
Desarrollar nuevos productos/servicios	3,74	1,02	Las empresas tienden a innovar en servicios, aunque no de manera generalizada.
Percibir la innovación con bajo riesgo (por tanto, aceptable)	3,56	1,09	Percepción intermedia del riesgo; la innovación es vista como una oportunidad controlada.
Incrementar productos nuevos introducidos en el mercado	3,63	0,99	Nivel medio de introducción de nuevos productos; prevalece la innovación incremental.

Los resultados muestran una tendencia general positiva en la capacidad innovadora, con medias entre 3,56 y 4,15 puntos.

El ítem con mayor valoración corresponde a “Probar nuevas ideas” ($M = 4,15$), seguido de “Buscar nuevas formas de hacer las cosas” ($M = 4,05$), lo que indica una fuerte orientación hacia la creatividad y la experimentación organizacional.

Por el contrario, los valores más bajos se registran en “Percibir la innovación con bajo riesgo” ($M = 3,56$) y “Incrementar productos nuevos introducidos en el mercado” ($M = 3,63$), evidenciando que la innovación aún se concentra en mejoras de proceso más que en resultados tangibles de mercado.

En general, los estadísticos descriptivos reflejan que las empresas analizadas presentan niveles intermedios–altos de innovación, coherentes con su perfil de madurez estratégica, lo cual sugiere una transición desde la innovación empírica hacia la innovación sistematizada.

5.4.1 Estadística descriptiva de las variables de aplicación de la innovación

El presente apartado analiza la dimensión Aplicación de la innovación, conformada por nueve ítems tipo Likert (1 = “Muy bajo” a 5 = “Muy alto”), los cuales evalúan el grado de implementación de innovaciones en productos, procesos, mercados, alianzas, gestión y operaciones comerciales.

Estos indicadores permiten comprender hasta qué punto las PYMES del subsector automotriz de Quito materializan la innovación en acciones concretas dentro de su gestión empresarial.

Tabla 3. Variables de aplicación de la innovación

Ítem de aplicación de la innovación	Media	Desviación estándar	Interpretación descriptiva
1. Cambios o mejoras en productos/servicios existentes	4,02	0,91	La mayoría de empresas priorizan la mejora continua sobre la creación de productos nuevos.
2. Lanzamiento al mercado de nuevos productos/servicios	3,68	1,01	Nivel medio; refleja esfuerzos parciales en innovación de productos.
3. Acceso a nuevos mercados	3,45	1,08	Tendencia moderada a diversificar clientes y canales.
4. Establecimiento de nuevas alianzas o colaboraciones	3,88	0,95	Se observa una disposición creciente a cooperar con socios estratégicos.
5. Cambios o mejoras en los procesos	4,12	0,84	Alto nivel de innovación en procesos operativos y administrativos.
6. Adquisición de nuevos bienes de equipo o instalaciones	3,61	1,03	Renovación de infraestructura moderada; depende del tamaño y capital disponible.

7. Nuevos cambios o mejoras en organización y/o gestión	3,79	0,96	Impulso creciente a la modernización estructural y a la gestión profesional.
8. Nuevos cambios o mejoras en compras y/o aprovisionamientos	3,52	1,07	Innovaciones puntuales en logística y proveedores.
9. Nuevos cambios o mejoras en el área comercial o ventas	4,05	0,89	Alta adopción de innovaciones comerciales, especialmente en marketing digital y atención al cliente.

Los resultados muestran que la aplicación de la innovación en las empresas estudiadas se concentra principalmente en procesos y actividades comerciales, con medias superiores a 4 puntos en los ítems cambios en procesos ($M = 4,12$), mejoras en productos existentes ($M = 4,02$) y área comercial o ventas ($M = 4,05$).

Esto refleja una innovación orientada a la eficiencia y competitividad operativa, más que a la creación de productos radicalmente nuevos.

Por el contrario, las puntuaciones más bajas se observan en acceso a nuevos mercados ($M = 3,45$) y compras y aprovisionamientos ($M = 3,52$), lo que sugiere que la diversificación comercial y la gestión de proveedores aún representan áreas de oportunidad.

La variabilidad de las respuestas (desviaciones estándar entre 0,84 y 1,08) evidencia diferencias significativas entre empresas con prácticas innovadoras consolidadas y otras aún en etapas iniciales.

En general, el bloque de aplicación confirma que la innovación en el sector automotriz de Quito es predominantemente incremental, centrada en mejoras de procesos, productos existentes y gestión comercial, en coherencia con su nivel intermedio de madurez estratégica.

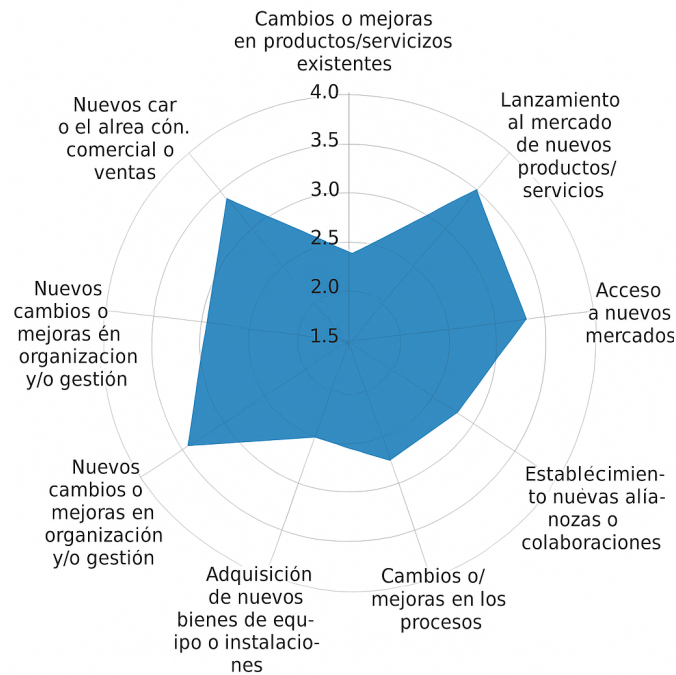


Figura 10. Pareto del nivel de madurez de la variable Mejora de Procesos

Fuente: Elaboración propia

5.5 Análisis correlacional entre la madurez estratégica y la innovación

5.5.1 Introducción y propósito del análisis

El propósito de esta sección es examinar de manera objetiva la relación entre la madurez de la gestión estratégica y el nivel de innovación aplicada en las PYMES del subsector automotriz del Distrito Metropolitano de Quito. La literatura especializada ha señalado, de forma consistente, que las organizaciones con procesos estratégicos más estructurados tienden a generar entornos propicios para la innovación, particularmente en contextos donde la eficiencia operativa y la capacidad de adaptación resultan determinantes para la competitividad (FAEDPYME, 2023; Kaplan & Norton, 2008).

Con la información recopilada se elaboraron dos indicadores sintéticos. El primero corresponde a un índice general de madurez estratégica, conformado por ocho dimensiones relacionadas con prácticas de dirección, planificación y ejecución. El segundo es un índice de innovación aplicada, construido a partir de nueve variables que reflejan los cambios

efectivamente introducidos en productos, procesos, sistemas de gestión y actividades comerciales. La relación entre estos dos índices constituye el núcleo del análisis estadístico desarrollado en este estudio.

El propósito de este apartado es identificar si existe una asociación significativa entre ambos constructos y, en caso afirmativo, comprender tanto su dirección como su intensidad. Este ejercicio analítico permite valorar empíricamente si las empresas que muestran mayores niveles de madurez estratégica también despliegan un comportamiento innovador más activo, ofreciendo evidencia cuantitativa que complementa y contrasta con los planteamientos expuestos en el marco teórico.

5.5.2 Resultados del análisis de correlación

Se procedió a estimar la relación estadística entre la madurez de la gestión estratégica y la innovación aplicada. Dado que los datos provienen de escalas tipo Likert y que las pruebas de normalidad no mostraron una distribución claramente gaussiana, se utilizó el coeficiente de correlación no paramétrico Spearman (ρ). Esta medida resulta adecuada para identificar asociaciones monotónicas entre variables ordinales o intervalares sin requerir supuestos estrictos de normalidad.

Se obtuvo:

Tabla 4. Resultados correlaciones

Indicador estadístico	Resultado	Descripción / interpretación
Coeficiente Spearman (ρ)	0,41	Correlación positiva de magnitud moderada; indica que mayores niveles de madurez estratégica tienden a asociarse con mayor innovación aplicada.
Significancia (p-valor)	0,004	La relación es estadísticamente significativa al 95 %.
Intervalo de confianza 95 % (bootstrap)	0,15 – 0,63	En todos los escenarios posibles, la relación se mantiene positiva. Intervalo calculado con 2.000 réplicas.

N de la muestra	62 empresas	Supera el tamaño muestral requerido ($n = 49$), lo cual refuerza la estabilidad del análisis.
Tamaño del efecto (Cohen)	Moderado	El efecto detectado tiene relevancia práctica; no es débil ni marginal.
Dirección de la relación	Positiva	A mayor madurez estratégica, mayor innovación aplicada.
Supuesto estadístico	No se exige normalidad	Spearman es adecuado para escalas tipo Likert.
Método complementario	Gráfico de dispersión	Evidencia visual de tendencia ascendente entre las variables.

El valor de $\rho = 0,41$ indica una correlación positiva de magnitud moderada entre las dos variables. Esto significa que, dentro de la muestra analizada, las empresas que presentan mayores niveles de madurez estratégica tienden también a reportar mayores niveles de innovación aplicada. La relación es consistente y estadísticamente significativa.

El valor de $p = 0,004$ confirma que la asociación observada no se debe al azar y supera con holgura el nivel de significancia convencional del 5 %. Esto respalda empíricamente la hipótesis planteada en el estudio.

El intervalo de confianza al 95 %, calculado mediante un procedimiento bootstrap con 2.000 réplicas, se ubicó entre 0,15 y 0,63. Este rango indica que, incluso en los escenarios más conservadores, la relación sigue siendo positiva. La amplitud del intervalo también refleja la variabilidad inherente a estudios con PYMES, donde las características internas y los niveles de formalización pueden diferir significativamente entre empresas.

Para complementar el análisis numérico se elaboró un gráfico de dispersión entre ambos índices. La nube de puntos mostró una tendencia ascendente clara: si bien existe dispersión —propia de la heterogeneidad del sector— la mayoría de empresas con puntajes altos en madurez estratégica se concentran en el tercio superior del índice de innovación. Además, la línea de tendencia suavizada confirma la relación positiva detectada en el análisis estadístico.

En conjunto, estos resultados indican que la madurez estratégica actúa como un factor que se asocia con la introducción de innovaciones en productos, procesos, organización y actividades comerciales. Esta evidencia coincide con hallazgos previos reportados por FAEDPYME (2023, 2024), los cuales muestran que las PYMES con mayor formalización en sus prácticas directivas tienden a implementar más innovaciones incrementales.

5.5.3 Interpretación de hallazgos

Los resultados del análisis correlacional permiten comprender con mayor claridad cómo se relacionan la madurez estratégica y la innovación aplicada dentro de las PYMES analizadas. El coeficiente Spearman obtenido ($\rho = 0,41$) revela una asociación positiva y de magnitud moderada, lo que significa que, en términos generales, las empresas con mayores niveles de madurez estratégica tienden a implementar más innovaciones en productos, procesos, organización y actividades comerciales. Esta relación no es casual; el valor de significancia ($p = 0,004$) confirma que la probabilidad de que la correlación observada sea producto del azar es extremadamente baja.

El intervalo de confianza al 95 %, calculado mediante técnicas bootstrap, se ubicó entre 0,15 y 0,63. Este rango es especialmente relevante porque demuestra la estabilidad del coeficiente: incluso en los escenarios más conservadores, la relación sigue siendo positiva. En otras palabras, aun considerando la variabilidad natural de la muestra, la tendencia es consistente: cuando la gestión estratégica está más estructurada, la innovación aplicada tiende a ser mayor.

Estos resultados dialogan de manera directa con lo expuesto en la literatura iberoamericana, donde FAEDPYME (2023, 2024) ha mostrado que las PYMES con prácticas formales de planificación, medición y revisión continua presentan mayores probabilidades de introducir innovaciones incrementales. De forma similar, autores como Kaplan y Norton (2008) sostienen que la madurez estratégica —entendida como claridad de objetivos, alineación organizacional y disciplina de ejecución— crea un entorno propicio para que las ideas se transformen en mejoras reales.

En el caso del subsector automotriz del Distrito Metropolitano de Quito, este hallazgo adquiere un matiz particular. El sector se caracteriza por altos niveles de competencia, cambios constantes en la demanda y necesidad de actualización tecnológica. En este contexto, las empresas con procesos estratégicos más sólidos parecen estar mejor preparadas para identificar oportunidades de mejora, incorporar nuevos métodos de trabajo y responder a las exigencias del mercado. El hecho de que la correlación no sea perfecta también es significativo: indica que existen otros factores —como recursos financieros, capacidades técnicas o condiciones del entorno— que influyen en la innovación, pero no minimiza el rol de la gestión estratégica como facilitador.

En conjunto, los hallazgos permiten afirmar que la madurez estratégica no solo organiza la gestión interna, sino que constituye un activo intangible que se traduce en mayor capacidad de innovación aplicada. Esto respalda la hipótesis central del estudio y aporta evidencia empírica relevante para los procesos de fortalecimiento organizacional en las PYMES del sector automotriz.

5.6 Síntesis de resultados

Los resultados obtenidos permiten ubicar el análisis dentro del debate actual acerca del papel que desempeña la gestión estratégica en la capacidad innovadora de las PYMES. La correlación positiva y estadísticamente significativa entre la madurez estratégica y la innovación aplicada ($p = 0,41$; $p = 0,004$) está en línea con lo discutido en el marco teórico y coincide con lo reportado por investigaciones desarrolladas en contextos comparables.

En primer lugar, los hallazgos se asemejan a los del Informe Iberoamericano FAEDPYME (2023, 2024), donde se señala que las PYMES que operan con procesos formales de planificación, mecanismos de seguimiento y estructuras organizativas claras tienden a generar un mayor número de innovaciones incrementales. Asimismo, los resultados reafirman la idea planteada en dichos informes sobre la importancia de la disciplina estratégica como base para sostener procesos de aprendizaje interno y alimentar ciclos continuos de mejora.

Desde una perspectiva conceptual, los resultados también respaldan la propuesta de Kaplan y Norton (2008), quienes argumentan que la estrategia solo se traduce en resultados tangibles cuando existe un andamiaje de liderazgo, alineación, medición y gestión del desempeño debidamente consolidado. En el caso de las empresas analizadas, esta premisa parece expresarse en una mayor capacidad para introducir cambios en productos, procesos, mercados o prácticas comerciales.

Finalmente, los datos obtenidos guardan concordancia con estudios internacionales que han explorado la relación entre formalización estratégica e innovación. Como plantea Teece (2007), las capacidades dinámicas —relacionadas con la habilidad de integrar, construir y reconfigurar competencias internas— dependen en buena medida de la existencia de procesos estratégicos robustos y maduros. Los resultados del presente estudio ofrecen evidencia empírica que reafirma esta lectura.

Del mismo modo, investigaciones en PYMES europeas han encontrado que la planificación y la medición sistemática del desempeño son predictores relevantes de innovación incremental y adaptativa (Michalski et al., 2023).

En América Latina, autores como Fernández (2016) y Sumba-Bustamante et al. (2020) han documentado que las PYMES con mayor formalización en procesos de dirección muestran niveles superiores de eficiencia, coordinación y renovación operativa, lo cual coincide con el patrón observado en las empresas del subsector automotriz de Quito.

Un aspecto importante a destacar es que la correlación encontrada es moderada, lo que implica que, si bien la madurez estratégica constituye un factor facilitador de la innovación, no es el único elemento determinante. Variables como la disponibilidad de recursos financieros, la presión competitiva, el tamaño de la empresa o la capacidad técnica del personal pueden también influir en la frecuencia y tipo de innovaciones implementadas. No obstante, el hecho de que la relación entre madurez estratégica e innovación aplicada sea

clara y significativa refuerza la idea de que la gestión estratégica funciona como una plataforma habilitante que condiciona positivamente el comportamiento innovador.

En conjunto, los resultados permiten señalar que las PYMES del subsector automotriz del Distrito Metropolitano de Quito presentan un comportamiento similar al observado en otras economías iberoamericanas. La innovación aplicada aparece con mayor intensidad en contextos donde la estrategia está institucionalizada, donde los resultados se monitorean de forma sistemática y donde los procesos incorporan ciclos de retroalimentación continua. Este hallazgo ofrece elementos valiosos para la formulación de políticas públicas y para el diseño de programas de fortalecimiento empresarial, pues sugiere que promover la madurez estratégica puede ser una vía efectiva para dinamizar la innovación en sectores altamente competitivos.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones:

La presente investigación tuvo como propósito analizar la relación entre la madurez de la gestión estratégica y la innovación aplicada en las PYMES del subsector CIU G:453 del Distrito Metropolitano de Quito. A partir de la evidencia obtenida, se pueden establecer las siguientes conclusiones principales:

1. Existe una relación positiva y significativa entre la madurez estratégica y la innovación aplicada.

El coeficiente Spearman ($\rho = 0,41$; $p = 0,004$) demuestra que las empresas con mayores niveles de madurez en liderazgo, planificación, alineación, medición y mejora continua tienden a implementar más innovaciones en productos, procesos, gestión y actividades comerciales. Este hallazgo valida empíricamente la hipótesis del estudio.

2. La madurez estratégica funciona como una plataforma habilitante para la innovación.

Las empresas que poseen procesos más estructurados de dirección y ejecución estratégica muestran mayor capacidad para llevar a la práctica cambios que aportan valor. Esto coincide con lo planteado por Kaplan y Norton (2008), así como con la evidencia iberoamericana presentada por FAEDPYME (2023; 2024).

3. La innovación aplicada en las PYMES del subsector automotriz es predominantemente incremental.

La mayoría de innovaciones reportadas corresponden a mejoras en productos, procesos, equipamiento o prácticas de gestión. Este patrón es coherente con la literatura internacional sobre PYMES, que señala que las innovaciones incrementales son más frecuentes debido a restricciones de recursos y capacidades.

4. La madurez estratégica en la muestra presenta niveles medios, con oportunidades claras de mejora.

Si bien existen empresas con avances notables en planificación y medición del desempeño, muchas aún carecen de formalización suficiente en procesos de retroalimentación, mejora continua y sostenibilidad estratégica. Estas brechas influyen directamente en la capacidad para introducir innovaciones.

5. La gestión estratégica se consolida como un factor clave para la competitividad del subsector.

En un entorno como el automotriz —caracterizado por alta competencia, presión tecnológica y cambios en la demanda— las empresas que cuentan con una gestión madura parecen tener mejores condiciones para adaptarse, mejorar y competir.

En conjunto, los resultados respaldan la premisa central del estudio: la madurez estratégica no solo contribuye a ordenar la gestión interna, sino que también fortalece la capacidad innovadora y el desempeño sostenible de las PYMES del sector automotriz en Quito.

6.2 Recomendaciones

Los hallazgos muestran que la madurez estratégica juega un papel relevante en la capacidad innovadora de las PYMES del subsector automotriz. Por ello, una primera recomendación es profundizar en la planificación y en los mecanismos de seguimiento estratégico dentro de las organizaciones. Esto implica institucionalizar ciclos de revisión de objetivos, indicadores y procesos, además de promover un liderazgo que comunique de forma clara la dirección estratégica. Cuando la gestión se vuelve más estructurada y coherente, se generan condiciones más favorables para que la innovación surja y se consolide.

Una segunda recomendación es fomentar prácticas que fortalezcan la cultura organizacional, el trabajo colaborativo y la mejora continua. Las empresas que documentan sus procesos, registran aprendizajes y estimulan la participación del personal suelen identificar con mayor frecuencia oportunidades de innovación incremental. Asimismo, invertir en equipamiento, herramientas tecnológicas y capacitación técnica puede reducir brechas operativas y mejorar la eficiencia, elementos que suelen traducirse en mejoras concretas en productos, procesos o actividades comerciales.

Finalmente, se recomienda a las entidades públicas y gremiales desarrollar programas que apoyen el fortalecimiento estratégico y la innovación en este subsector. Espacios de formación, asesoría y trabajo colaborativo —tanto entre empresas como con instituciones académicas— pueden acelerar la adopción de buenas prácticas y ampliar la capacidad del sector para adaptarse a un entorno competitivo y tecnológicamente exigente. Estas acciones, combinadas con procesos internos más maduros, contribuirían a elevar la competitividad y sostenibilidad de las PYMES del sector automotriz del Distrito Metropolitano de Quito.

REFERENCIAS

- Ansoff, H. I. (1965). Estrategia empresarial. McGraw-Hill.
- Armstrong, M. (2017). Manual de gestión del desempeño. Kogan Page.
- Balanced Scorecard Institute. (2011). Strategic Management Maturity Model (SMMM): Assessment guide. Balanced Scorecard Institute.
- Barney, J. (1991). Ventaja competitiva sostenida y recursos de la empresa. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Liderazgo transformacional y cultura organizacional. En M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 49–80). Academic Press.
- Bryson, J. M. (2018). Planificación estratégica para organizaciones públicas y sin fines de lucro (5.ª ed.). Wiley.
- Cámara de Comercio de Quito. (2021). Informe económico anual 2021: Desempeño del sector comercial y automotriz. CCQ.
- Chandler, A. D. (1962). Estrategia y estructura. MIT Press.
- Chesbrough, H. (2020). Innovación abierta: Resultados, impacto y futuro. Oxford University Press.
- Cohen, J. (1988). Statistical power analysis for the behavioral sciences (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Davenport, T. H. (2013). Analytics at work: Smarter decisions, better results. Harvard Business Press.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (2000). Culturas corporativas. Basic Books.

- Deming, W. E. (2000). *La nueva economía para la industria, el gobierno y la educación*. MIT Press.
- Demir, F. (2018). Strategic management maturity and innovation performance. *International Journal of Business and Management Studies*, 10(1), 15–32.
- Dyllick, T., & Muff, K. (2016). Clarificando el significado de la sostenibilidad. *Organization & Environment*, 29(2), 156–174.
<https://doi.org/10.1177/1086026615575176>
- Elkington, J. (1997). *Canníbles con tenedor: El triple bottom line del siglo XXI*. Capstone Publishing.
- FAEDPYME. (2023). *Informe iberoamericano sobre la situación de las PYMES 2023*. Fundación para el Análisis Estratégico y Desarrollo de la Pyme.
- Fernández, J. (2016). *Gestión estratégica en PYMES latinoamericanas*. Universidad de Barcelona Press.
- INEC. (2023). *Encuesta Nacional de Empleo y Actividades Económicas*. Instituto Nacional de Estadística y Censos.
- Johnson, G., Whittington, R., & Scholes, K. (2011). *Dirección estratégica* (8.^a ed.). Pearson.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *La ejecución premium: Conectando estrategia y operaciones para una ventaja competitiva*. Harvard Business Press.
- Kerzner, H. (2019). *Modelo de madurez en gestión de proyectos* (3.^a ed.). Wiley.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2020). *Principios de marketing* (18.^a ed.). Pearson.
- Mardiani, M. (2023). Strategic planning maturity and its effect on SME performance. *Journal of Small Business Strategy*, 33(2), 41–55.

- Michalski, M., Pereira, C., & Gómez, R. (2023). Innovación incremental en PYMES europeas: Un análisis de capacidades internas. *European Journal of Innovation Management*, 26(4), 889–905. <https://doi.org/10.1108/EJIM-02-2022-0108>
- Monczka, R., Handfield, R., Giunipero, L., & Patterson, J. (2020). *Gestión de compras y cadena de suministro* (7.^a ed.). Cengage Learning.
- Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M. (2005). *El prisma del rendimiento*. Financial Times Prentice Hall.
- OECD. (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation* (4th ed.). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
- Pisano, G. P. (2019). *Creative construction: El ADN de la innovación sostenida*. PublicAffairs.
- Porter, M. E. (1980). *Estrategia competitiva*. Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Ventaja competitiva*. Free Press.
- Rummler, G. A., & Brache, A. P. (2013). *Mejoramiento del desempeño: Cómo gestionar los espacios en blanco del organigrama*. Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2010). *Cultura organizacional y liderazgo* (4.^a ed.). Jossey-Bass.
- Sumba-Bustamante, J., Apolo, D., & Delgado, J. (2020). Madurez estratégica y desempeño en PYMES de Quito. *Revista de Ciencias Empresariales*, 12(1), 77–91.
- Teece, D. J. (2007). Capacidades dinámicas y desempeño organizacional. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- World Bank. (2022). *Productivity and SME competitiveness in Latin America*. World Bank Group.

ANEXOS

ENCUESTA - PROYECTO DE INVESTIGACIÓN 2024

GESTION ESTRATÉGICA, INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD EN LAS PYMES

Estimado empresario:

Reciba un cordial saludo de quienes conformamos el grupo de investigación en Gestión de las MiPYMES de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, el cual está llevando a cabo una investigación que permita determinar la relación entre la gestión estratégica, capacidad de innovación y estrategias de competitividad en las empresas del sector comercio en el Distrito Metropolitano de Quito. Los resultados del presente estudio serán de mucha utilidad para su empresa y el sector al cual representa.

Cabe mencionar que la encuesta es anónima y se garantizará la confidencialidad de la información proporcionada, la cual será utilizada exclusivamente con fines académicos y de investigación.

Con los antecedentes mencionados, solicitamos su colaboración respondiendo las siguientes preguntas, la cuales requieren un tiempo estimado de 20 minutos.

Muchas gracias.

Manifiesto conocer el objetivo de la presente investigación; por tanto, estoy de acuerdo en responder el siguiente cuestionario:

- ☐ Si ☐ No

A. DATOS GENERALES

1. Nombre de la empresa:		
2. Actividad principal de la empresa:		
3. Número promedio de empleados:	☐ 1 a 9 ☐ 10 a 49 ☐ 50 a 199 ☐ 200 o más	
4. Zona donde se ubica la empresa:	☐ Urbana	☐ Rural
5. Cargo de la persona que llena la encuesta:		

6. Tiempo de trabajo en la empresa de la persona que llena la encuesta:	☐ Menos de 5 años ☐ Entre 6 y 15 años ☐ Entre 16 y 25 años ☐ Más de 25 años	
7. Género del gerente / director:	☐ Hombre	☐ Mujer
8. Nivel de formación académica del gerente / director:	☐ Básica ☐ Universitaria	☐ Secundaria ☐ Posgrado

C. INNOVACIÓN

Señale el grado de importancia que se da a las siguientes acciones en su empresa.

18. CAPACIDAD DE INNOVACION	Muy poca			Mucha	
1. Probar nuevas ideas	1	2	3	4	5
2. Buscar nuevas formas de hacer las cosas	1	2	3	4	5
3. Ser creativa en sus métodos operativos	1	2	3	4	5
4. Desarrollar nuevos productos/servicios	1	2	3	4	5
5. Percibir a la innovación con bajo riesgo; por tanto, aceptable	1	2	3	4	5
6. Incrementar el número de productos nuevos introducidos en el mercado	1	2	3	4	5

Indique si su empresa ha realizado, en los dos últimos años (2022-2023), las siguientes innovaciones y, en caso afirmativo, señale el grado de importancia de cada una de ellas.

19. INNOVACION PRODUCTOS, PROCESOS Y GESTION	¿Ha realizado?		Muy poca			Mucha	
1. Cambios o mejoras en productos/servicios existentes	☐ Sí	☐ No	1	2	3	4	5
2. Lanzamiento al mercado de nuevos productos/servicios	☐ Sí	☐ No	1	2	3	4	5
3. Acceso a nuevos mercados	☐ Sí	☐ No	1	2	3	4	5
4. Establecimiento nuevas alianzas o colaboraciones	☐ Sí	☐ No	1	2	3	4	5
5. Cambios o mejoras en los procesos	☐ Sí	☐ No	1	2	3	4	5
6. Adquisición de nuevos bienes de equipo o instalaciones	☐ Sí	☐ No	1	2	3	4	5
7. Nuevos cambios o mejoras en organización y/o gestión	☐ Sí	☐ No	1	2	3	4	5
8. Nuevos cambios o mejoras en compras y/o aprovisionamientos	☐ Sí	☐ No	1	2	3	4	5
9. Nuevos cambios o mejoras en comercial y/o ventas	☐ Sí	☐ No	1	2	3	4	5

B. MADUREZ DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA

Seleccione el nivel que mejor represente el desempeño de su empresa dentro de las siguientes categorías de la gestión estratégica.

9. LIDERAZGO

- Los líderes son dictatoriales, actúan en forma de mandato y control.
- Los líderes son dictatoriales, pero recopilan comentarios esporádicamente.
- Los líderes se relacionan solo con los subordinados directos, pero indican los comportamientos y valores deseados.
- Los líderes empoderan a muchos empleados a través del compromiso continuo.
- Los líderes y los empleados participan plenamente en un diálogo continuo basado en una cultura de trabajo en equipo.

10. VALORES Y CULTURA

- Visión y valores indefinidos o no compartidos.
- Visión y valores publicados, pero no vividos.
- Visión y valores comunicados y entendidos.
- Visión y valores desarrollados en colaboración.
- Visión y valores totalmente integrados en la cultura de la organización.

11. PENSAMIENTO Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

- No se ha desarrollado la planificación estratégica dentro de la organización; sin objetivos definidos.
- La planificación estratégica es responsabilidad de un pequeño equipo y dictada a la organización.
- Un proceso de planificación estructurado y abierto involucra a personas de toda la organización.
- Los planes son desarrollados y revisados regularmente por equipos de planificación capacitados y multifuncionales.
- La estrategia impulsa decisiones organizacionales críticas y se mantiene un proceso de planificación de mejora continua.

12. ALINEACIÓN ESTRATÉGICA

- El trabajo está estrictamente enfocado en función de la estructura de la organización, con poca participación del cliente.
- Las necesidades y los comentarios de los clientes comienzan a influir en una toma de decisiones más alineada.
- Los empleados conocen a sus clientes y alinean la estrategia con esas necesidades.
- La visión, las necesidades del cliente, la estrategia y los sistemas de recompensa y reconocimiento de los empleados están conectados en cascada y alineados.
- Todas las estructuras y sistemas están alineados con la estrategia y la alineación organizacional se mejora continuamente.

13. MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO

- No se recopilan datos o solo se recopilan medidas de desempeño ad-hoc.
- Los datos de rendimiento se recopilan de forma rutinaria, pero la mayoría se centran en las operaciones.
- Se recopilan medidas de desempeño estratégicas que cubren la mayoría de los objetivos estratégicos.
- Las medidas estratégicas se usan ampliamente para mejorar el enfoque y el desempeño e informar las decisiones presupuestarias.
- Mediciones ampliamente utilizadas y revisadas de forma rutinaria en base a la mejora continua.

14. GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

- Sin énfasis en el uso del desempeño como criterio para administrar la organización.
- Revisiones de desempeño requeridas, pero no tomadas en serio; no existe responsabilidad por el desempeño.
- Se asignan propietarios o responsables de las medidas o indicadores y el rendimiento se gestiona a nivel de organización y de empleado.
- Los propietarios de las mediciones son responsables y el desempeño se gestiona en todos los niveles.
- La cultura de la organización se centra en la medición y el uso de indicadores, la rendición de cuentas; las decisiones están basadas en evidencia.

15. MEJORA DE PROCESOS

- Los procesos no están documentados y son ad-hoc con duplicaciones y retrasos evidentes.
- Algunos procesos clave están documentados y modelos de mejora de procesos (TQM, Lean Six Sigma, etc.) se han aplicado.
- Todos los procesos clave están identificados y documentados, y la estrategia guía las iniciativas y mejoras exitosas de procesos.
- Todos los procesos clave se rastrean y mejoran de forma continua y se aceptan nuevas ideas de mejora de procesos.
- Los empleados están empoderados y capacitados, y existe un proceso formal para mejorar la gestión de procesos.

16. SOSTENIBILIDAD DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA

- La falta de estructura y de liderazgo conduce a un enfoque a corto plazo en las tareas.
- Estrategia "Líderes" identificados.
- Estructura de "Organización formal" establecida para mantener el enfoque en la estrategia.
- La organización tiene una "Oficina de Gestión Estratégica" o equivalente.
- El pensamiento estratégico y la gestión están integrados en la cultura de la organización.

24. ¿Desea recibir los resultados de la presente investigación?

Correo electrónico:

¡Gracias por su colaboración!

ANEXO: NIVELES POR VARIABLE DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

Liderazgo

Nivel 1: Liderazgo autoritario, centrado en el control y la supervisión directa.

Nivel 2: Liderazgo que empieza a considerar la retroalimentación, aunque mantiene un enfoque vertical.

Nivel 3: Comunicación limitada, con líderes que establecen valores y comportamientos deseados, pero sin fomentar la participación plena.

Nivel 4: Liderazgo participativo que promueve el compromiso, la confianza y el empoderamiento de los colaboradores.

Nivel 5: Liderazgo colaborativo y distribuido, basado en el diálogo continuo, el trabajo en equipo y la corresponsabilidad organizacional.

Valores y Cultura

Nivel 1: La organización carece de una visión o valores claramente definidos o compartidos.

Nivel 2: Los valores están formulados y publicados, pero no se practican de manera coherente.

Nivel 3: Los valores y la visión son comprendidos por los empleados, aunque su aplicación aún es parcial.

Nivel 4: Los valores se desarrollan de manera colaborativa y se reflejan en las prácticas cotidianas.

Nivel 5: Los valores y la cultura están plenamente integrados, orientando la toma de decisiones y la conducta organizacional.

Pensamiento y Planificación Estratégica

Nivel 1: No existe un proceso formal de planificación; las decisiones se toman de manera reactiva y sin objetivos definidos.

Nivel 2: La planificación se realiza por un pequeño grupo directivo, con escasa participación del resto de la organización.

Nivel 3: Se cuenta con un proceso de planificación estructurado que incorpora a diferentes niveles de la organización.

Nivel 4: Los planes estratégicos son elaborados y revisados regularmente por equipos multidisciplinarios y capacitados.

Nivel 5: La planificación estratégica impulsa las decisiones clave de la organización y se mantiene como un proceso continuo de mejora y aprendizaje.

Alineación estratégica

Nivel 1: El trabajo está estrictamente enfocado en función de la estructura de la organización, con poca participación del cliente.

Nivel 2: Las necesidades y los comentarios de los clientes comienzan a influir en una toma de decisiones más alineada.

Nivel 3: Los empleados conocen a sus clientes y alinean la estrategia con esas necesidades.

Nivel 4: La visión, las necesidades del cliente, la estrategia y los sistemas de recompensa y reconocimiento de los empleados están conectados en cascada y alineados.

Nivel 5: Todas las estructuras y sistemas están alineados con la estrategia y la alineación organizacional se mejora continuamente.

Medición del desempeño

Nivel 1: No se recopilan datos o se emplean medidas ad hoc sin una estructura formal.

Nivel 2: Se recopilan datos operativos de forma rutinaria, pero no se vinculan con los objetivos estratégicos.

Nivel 3: Se aplican mediciones de desempeño que cubren la mayoría de los objetivos estratégicos.

Nivel 4: Las métricas se utilizan para mejorar la gestión, orientar el desempeño y sustentar decisiones presupuestarias.

Nivel 5: Los indicadores se revisan y actualizan de manera continua, integrándose plenamente a los procesos de mejora organizacional.

Gestión del desempeño:

Nivel 1: No se gestionan los resultados del desempeño o solo se revisan de forma esporádica.

Nivel 2: La gestión del desempeño se centra en aspectos operativos o correctivos, sin conexión con los objetivos estratégicos.

Nivel 3: Se aplican mecanismos básicos de seguimiento y evaluación vinculados parcialmente con los objetivos institucionales.

Nivel 4: Los resultados del desempeño se utilizan para la toma de decisiones, el desarrollo del talento y la mejora de los procesos.

Nivel 5: La gestión del desempeño está completamente integrada a la estrategia organizacional, orientando la innovación y la mejora continua.

Mejora de procesos

Nivel 1: Los procesos no están documentados y se ejecutan de forma ad-hoc, con duplicaciones y retrasos evidentes.

Nivel 2: Algunos procesos clave se encuentran documentados y se aplican modelos de mejora como TQM o Lean Six Sigma de manera aislada.

Nivel 3: Todos los procesos clave están identificados y documentados, y la estrategia guía las iniciativas y mejoras exitosas.

Nivel 4: Los procesos se rastrean y mejoran continuamente, fomentando nuevas ideas y la innovación interna.

Nivel 5: Los empleados están empoderados y capacitados, y existe un proceso formal para gestionar la mejora de manera integral.

Sostenibilidad de la gestión estratégica

Nivel 1: La falta de estructura y liderazgo conduce a un enfoque de corto plazo en las tareas.

Nivel 2: Se identifican líderes estratégicos, pero sin una estructura formal de soporte.

Nivel 3: Se establece una estructura organizacional formal para mantener el enfoque en la estrategia.

Nivel 4: La organización cuenta con una Oficina de Gestión Estratégica o un órgano equivalente.

Nivel 5: El pensamiento estratégico y la gestión están plenamente integrados en la cultura organizacional.