

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**NIVEL DE MADUREZ DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA Y SU RELACIÓN
CON LA INNOVACIÓN EN LAS PYMES DEL SUBSECTOR CIU G:
G463, "VENTA AL POR MAYOR DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO.",
DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO**

**GONZALO BENÍTEZ ROSERO
DIRECTORA: Mgtr. PAULINA CADENA VINUEZA**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATÉGICA Y SU RELACIÓN
CON LA INNOVACIÓN EN LAS PYMES MANUFACTURERAS**

QUITO, MARZO, 2025

DIRECTORA: Mgtr. PAULINA CADENA VINUEZA

LECTOR 1: Mgtr. JUAN CARLOS PIÑUELA ESPIN

LECTOR 2: Mgtr. ISMAEL MOGROVEJO CARDENAS

INDICE

RESUMEN	IV
ABSTRACT.....	V
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. REVISIÓN DE LITERATURA	2
2.1 CARACTERIZACIÓN DEL SUBSECTOR CIU G: G463, "VENTA AL POR MAYOR DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACOS"	2
2.2 MADUREZ DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA	3
2.2.1 Liderazgo.....	5
2.2.2 Valores y Cultura.....	5
2.2.3 Pensamiento y Planificación Estratégica.....	6
2.2.4 Alineación Estratégica	6
2.2.5 Medición del Desempeño	7
2.2.6 Mejora de Procesos.....	7
2.2.7 Sostenibilidad de la Gestión Estratégica	8
2.3 INNOVACIÓN.....	9
2.3.1 Capacidad de la innovación.....	10
2.3.2 Innovación de productos.....	10
2.3.3 Innovación de procesos	11
2.3.4 Innovación en la gestión.....	11
3. DISEÑO METODOLÓGICO	12
3.1 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	12
3.1.1 Método de Investigación.....	12
3.1.2 Técnicas de recolección y procesamiento de datos	13
4. RESULTADOS.....	15
5. DISCUSIÓN.....	32
6. CONCLUSIONES	33
7. REFERENCIAS	34
8. APÉNDICE	39

RESUMEN

Las Pymes del Sector Comercio y el Subsector CIIU G463 del Distrito Metropolitano de Quito enfrentan dificultades para innovar, probablemente debido a la falta de madurez en su gestión estratégica. El presente estudio analizó la relación entre el Nivel de Madurez de la Gestión Estratégica y la Innovación en estas empresas. La metodología utilizada en la investigación fue cuantitativa y cualitativa, el total de empresas asignadas para esta investigación fue de 108 calificadas, de las cuales, se realizó una encuesta a 47 de ellas con sus respectivos representantes. Los resultados que se obtuvieron muestran que las pymes con niveles más altos de madurez estratégica implementan con mayor efectividad la innovación en todos sus niveles. Los resultados obtenidos en el subsector CIIU G: G463, "Venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco permiten evidenciar un alto nivel en Liderazgo, Valores y Cultura. Con respecto a los resultados de la Innovación, las dimensiones correspondientes a Innovación de Productos, Procesos y Gestión fueron las que tuvieron mayor puntuación que la Capacidad de Innovación. El Liderazgo fue la variable de madurez de la gestión estratégica con mayor ponderación, visualizándose una relación positiva moderada y significativa ($r = 0.395$, $p < 0.01$) entre Liderazgo e Innovación en Productos, Procesos y Gestión. Por otro lado, existe una relación positiva moderada-alta y significativa ($r = 0.457$, $p < 0.01$) entre Liderazgo y Capacidad de Innovación

El estudio determina la importancia de la aplicación de modelos de madurez para optimizar recursos y apalancar la innovación en las PYMES, otorgando las bases suficientes para futuras estrategias empresariales que permitan el desarrollo del sector.

PALABRAS CLAVE

Gestión Estratégica, Innovación, Pymes del Sector Comercio, Nivel de Madurez

ABSTRACT

The SMEs in the Commerce Sector and the CIIU G463 Subsector of the Metropolitan District of Quito face difficulties in innovating, likely due to a lack of maturity in their strategic management. This study analyzed the relationship between the Level of Maturity in Strategic Management and Innovation in these companies. The research methodology used was both quantitative and qualitative. The total number of companies assigned for this research was 108 qualified businesses, of which 47 were surveyed through their respective representatives. The results obtained show that SMEs with higher levels of strategic maturity implement innovation more effectively at all levels. The results from the CIIU G: G463 subsector, "Wholesale of food, beverages, and tobacco," reveal a high level of Leadership, Values, and Culture. Regarding Innovation results, the dimensions corresponding to Product, Process, and Management Innovation scored higher than Innovation Capacity. Leadership was the strategic management maturity variable with the highest weighting, showing a moderate and significant positive relationship ($r = 0.395$, $p < 0.01$) between Leadership and Innovation in Products, Processes, and Management. Additionally, there is a moderate-high and significant positive relationship ($r = 0.457$, $p < 0.01$) between Leadership and Innovation Capacity.

The study highlights the importance of applying maturity models to optimize resources and leverage innovation in SMEs, providing a solid foundation for future business strategies that will foster the sector's development.

1. INTRODUCCIÓN

Según Bermúdez y Gutiérrez (2022), las pequeñas y medianas empresas (PYMES) son consideradas la columna vertebral de la economía; están a cargo de generar crecimiento, empleo y competitividad en los mercados locales e internacionales. Uno de los mayores obstáculos respecto a la implementación de estrategias de innovación está representado por las PYMES pertenecientes al sector mayorista de alimentos, bebidas y tabaco (subsector CIU G463) en el Distrito Metropolitano de Quito. La planificación organizacional demuestra una deficiencia o mala gestión estratégica y un conocimiento limitado sobre modelos de madurez que a menudo limitan la capacidad de las organizaciones para innovar y mantenerse competitivas (Durango, 2022).

La pregunta de investigación que aborda este estudio es: ¿existe una relación entre el nivel de madurez de la gestión estratégica y las prácticas de innovación de las PYMES del sector G463 en Quito? Para esta investigación, se considera a las PYMES del sector como la unidad de estudio, evaluando el nivel de madurez de su gestión estratégica y el impacto en la adopción de estrategias de innovación en productos, procesos y mercados (Shukla, 2020).

Debido a las limitaciones estructurales, financieras y tecnológicas que enfrentan las PYMES, los modelos de madurez estratégica rara vez se implementan, haciendo relevante el estudio de estas organizaciones para el crecimiento económico del país. La innovación es una condición necesaria para la sostenibilidad empresarial, enfocándose en la eficiencia operativa y la competitividad en mercados cambiantes rápidamente (Estrada, 2023). Muchas firmas dentro de la industria han perseguido la innovación de manera fragmentada y no de forma integral (Kenworthy & Verbeke, 2019), por lo cual el impacto es mínimo o escaso en algunos casos

El objetivo general de la investigación es analizar la relación entre la gestión estratégica y las prácticas de innovación relacionadas con las PYMES de este subsector. De este modo, el estudio detalla las acciones estratégicas que las PYMES han utilizado y sus tipos de innovación. Además, su propósito es establecer el nivel en que influye la madurez de la gestión estratégica en la capacidad innovadora en un panorama general, y de esta forma identificar las variables que tienen mayor influencia en la competitividad de las empresas.

Desde una perspectiva metodológica aplicada en esta investigación, el análisis presenta un enfoque descriptivo y correlacional, combinando métodos cuantitativos y cualitativos. Se aplicaron 47 encuestas a directivos de PYMES del sector, obteniendo información clave sobre sus estrategias de gestión y niveles de innovación. Los datos resultantes de las encuestas, fueron analizados mediante técnicas estadísticas, incluyendo correlaciones de Pearson, pruebas de significancia, con el objetivo de identificar patrones y relaciones significativas entre las variables en estudio (Díaz et al., 2022).

2. REVISIÓN DE LITERATURA

Caracterización del Subsector CIIU G: G463, "Venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabacos"

Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), en el primer trimestre de 2024, la tasa de empleo adecuado en Ecuador se ubicó en 35,1%, mientras que la tasa de subempleo fue del 20,5% y la de desempleo alcanzó el 4,28%. Estas cifras reflejan la distribución general del empleo en el país, sin embargo, no se dispone de datos exactos sobre el porcentaje de empleo que el subsector Venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco (CIIU G463) aporta a las estadísticas.

El total de ventas registradas en el Distrito Metropolitano de Quito fueron de 27.79 billones de dólares (USD) en el 2024. En la ciudad se registran un total de 297.381 empresas, divididas de la siguiente forma: 279.575 microempresas, 15.195 pequeñas empresas y estas últimas subdivididas 2.398 en medianas tipo A, 1.724 tipo B y en menor número las grandes empresas que alcanzan un total de 1.489 (INEC 2024). Al tener un gran número de pequeñas y medianas empresas en el Distrito Metropolitano de Quito, los desafíos que enfrentan las micro y pequeñas empresas del subsector G463, en innovación y sostenibilidad son de prioridad, puesto que tienen una gran participación en el mercado. El desafío es fortalecer la mejor gestión estratégica. Es decir que, a mayor aplicación de modelos de madurez de la gestión estratégica, mayor será el impacto en la innovación no solo en la organización sino en el mercado, permitiendo tener a la empresa sostenibilidad y ampliando sus mercados.

El estudio otorga una visión integral de factores internos que influyen en las pymes del subsector en el Distrito Metropolitano. Si estas empresas identifican y aplican una gestión estratégica, las oportunidades de mejora reforzarían la innovación necesaria para que la organización tenga el crecimiento y sostenibilidad necesario en el mercado competitivo que enfrenta el sector en la actualidad.

Madurez de la Gestión Estratégica

En un entorno empresarial donde se obtiene un alto rendimiento, la madurez de la gestión estratégica se ha convertido en un factor clave para el desarrollo y expansión de las organizaciones. La capacidad que tiene una empresa para reformularse, implementar y evaluar estrategias de manera eficiente determina su éxito a corto, mediano y largo plazo, como también su versatilidad ante los cambios en el mercado, avances tecnológicos y políticas gubernamentales (Strategy Management Group, 2019).

La definición de madurez en la gestión estratégica se refiere al grado de desarrollo, estructuración y eficacia con el que una empresa u organización gestiona sus estrategias. Es un proceso evolutivo que parte desde sus labores diarias cotidianas hasta determinar la mejor estrategia para integrarse con todos los procesos internos de la organización. La literatura ha demostrado que las empresas con una madurez estratégica ampliamente desarrollada logran no solo mayor estabilidad y eficiencia operativa, sino también una mayor capacidad de innovación y diferenciación competitiva (Salamzadeh & Hajiseydivadi, 2016).

El modelo de madurez Strategic Management Maturity Model (SMMM), ha permitido medir el nivel de madurez en la gestión estratégica en las organizaciones, con el fin de estar a la vanguardia del mercado y ser más competitivas como exige el mercado actual. Gracias a estos instrumentos las organizaciones pueden llegar a cerrar brechas en cada uno de sus procesos y así elaborar planes de acción que les permitan estar a la vanguardia del mercado, que cada día se vuelve más exigente y competitivo. (Arveson et al., 2010)

El modelo como tal es una herramienta de evaluación diseñada para medir el grado de desarrollo de la gestión estratégica en una organización. El modelo identifica fortalezas y puntos de mejora, implementación y monitoreo de la estrategia empresarial (Strategy Management Group, 2019)

El modelo (SMMM, Strategic Management Maturity Model) permite la evaluación del nivel de madurez de la gestión estratégica y establecer una comparación con estándares internacionales de alto desempeño y rendimiento. El modelo se fundamenta en 8 dimensiones que reflejan el nivel de integración entre los procesos y la estrategia de las organizaciones y a su vez estas dimensiones tienen 5 niveles de madurez estratégica, que se detallan a continuación.

Tabla 1. Niveles de madurez de la gestión estratégica con sus conceptos

Niveles de madurez de la gestión estratégica	Características del nivel de madurez
Nivel 1: Ad-hoc y estáticas	Las organizaciones no realizan una planificación estratégica de manera formal, solo se planifica en el nivel operacional de una manera ad-hoc y no controlada. Los administradores pasan la mayoría de su tiempo apagando incendios y no se enfocan en una estrategia a largo plazo.
Nivel 2: Reactivas	Algunos elementos de la planificación eficiente y la gestión estratégica del desempeño son aplicados, resultando en salidas mediocres. La planeación no es rigurosa y ocurre esporádicamente para satisfacer al líder o una política. La medición del desempeño es mayormente usada para castigar a los colaboradores.
Nivel 3: Estructuradas y proactivas	Son organizaciones estructuradas con procesos formales comprometidos a cumplir con la estrategia y su administración. Estas actividades ocurren de manera continua con un cierto grado de enfoque a la mejora. Las mediciones están en cierto nivel alineadas con la estrategia y los empleados están comprometidos.
Nivel 4: Administradas y enfocadas	La estrategia guía el enfoque y la toma de decisiones para la organización. Los métodos y estándares están al servicio de la gestión de la estrategia. Los líderes comprometen a los colaboradores en los procesos y en las mediciones de desempeño. Además, existe una cultura de trabajo que respalda la estrategia.
Nivel 5: Mejora continua	La planeación estratégica está totalmente integrada en la cultura de la organización y se comunican mejores de manera formal. Esto significa que mientras el desempeño es evaluado, la organización se asegura de que la cultura se desenvuelve para alcanzar los objetivos estratégicos y después evalúa cómo los procesos y planes estratégicos están y se pueden adaptar si es necesario.

Nota: *Strategic Management Group. (2019).*

Las 8 dimensiones que tiene el modelo (SMMM, Strategic Management Maturity Model) son:

2.1.1 Liderazgo

El liderazgo es un proceso de interacción entre uno o varios miembros de un grupo, donde un protagonista influye para alcanzar objetivos grupales (Robbins & Judge, 2013). En el ámbito organizacional, el liderazgo es vital y aporta en la toma de decisiones y permite que los esfuerzos del grupo sean canalizados y optimizados para beneficio de objetivos empresariales y grupales, Según Al-Bel-Salam, et al (2013), un liderazgo eficaz es fundamental para la resolución de problemas, dar prioridades y resolución de conflictos.

Duguit (1973) destaca que los líderes son considerados como el principal protagonista para el desarrollo y crecimiento organizacional, ya que su rol es determinante en la toma de decisiones y la estrategia en la organización. De acuerdo con Rigas & Nowar (2016), el liderazgo organizacional influye directamente en la cultura empresarial y en la sostenibilidad de la gestión en un largo plazo.

En el contexto del modelo SMMM, el liderazgo se aborda no solo desde su capacidad de dirección, sino también desde su influencia en los colaboradores hasta aplicación y ejecución de la visión (Strategic Management Group, 2019). Sobre la base del nivel de madurez estratégica, los líderes tienen un papel fundamental ya que pueden adoptar diferentes enfoques, desde un liderazgo proactivo con resolución de conflictos de forma inmediata, como también la capacidad de adaptabilidad y empatía en las situaciones extremas.

Los líderes estratégicos en niveles altos del modelo SMMM no solo establecen directrices claras, sino que fomentan una cultura organizacional sobre la base del compromiso con la mejora continua. Su papel es clave en la implementación y ejecución de los objetivos estratégicos en la operación, asegurando que la organización sea competitiva y sostenible en el mercado.

2.1.2 Valores y Cultura

Los valores y la cultura organizacional representan la parte medular de una empresa y son determinantes en la forma en que se gestiona la estrategia. El concepto de cultura organizacional nos señala el conjunto de normas, creencias y valores compartidos que influyen en el comportamiento de los colaboradores en la toma de decisiones (Schein, 2010). En organizaciones con alta madurez estratégica, la cultura está alineada con la

estrategia y fomenta la innovación, colaboración y la mejora continua (Strategic Management Group, 2019)

Según el Strategic Management Group (2019), los valores en la organización son fundamentales en la creación de un entorno favorable para la ejecución estratégica en una organización. Cuando los niveles de madurez estratégica son bajos, los valores suelen estar muy poco definidos y no son parte de la identidad corporativa. Por el contrario, en empresas con alta madurez, los valores se reflejan en la cultura organizacional y guían a un comportamiento ejemplar en sus colaboradores, fomentando que la estrategia se implemente de manera continua, efectiva y sostenible en el tiempo.

2.1.3 Pensamiento y Planificación Estratégica

El pensamiento estratégico es la capacidad de visualizar un escenario ideal en la organización, con el fin de anticipar oportunidades y desafíos, diseñar estrategias que permitan alcanzar los objetivos a largo plazo (Mintzberg, 1994). Por otro lado, la planificación estratégica, es el proceso mediante el cual una organización define sus metas, identifica los recursos a emplearse y establece planes de acción y cronogramas de ejecución.

La falta de bases sólidas en la planificación estratégica deriva en una gestión reactiva, mientras que los mandos medios, pese a adoptar metodologías formales, enfrentan brechas en su implementación. No obstante, en el nivel superior del modelo SMMM, este proceso se transforma en un mecanismo ágil y adaptable, alineado con las fluctuaciones del entorno y las exigencias del mercado (Strategic Management Group, 2019), lo que subraya el valor de una estrategia robusta para impulsar la competitividad organizacional

2.1.4 Alineación Estratégica

La alineación estratégica se orienta a la coherencia entre la estrategia formulada y la ejecución operativa dentro de la organización. Cuando una empresa está alineada estratégicamente, sus procesos, recursos y talento humano trabajan en función de los objetivos estratégicos, obteniendo mayor eficiencia y competitividad (Kaplan & Norton, 2004).

En los niveles bajos de madurez estratégica, la alineación es mínima o inexistente, ocasiona inconsistencias entre la visión organizacional y las tareas del día a día. A medida que la empresa avanza en el modelo SMMM, la alineación estratégica se desarrolla y toma protagonismo, permitiendo que cada unidad de negocio y cada colaborador sea un actor activo en el logro de los objetivos organizacionales. En el nivel más alto, la estrategia se convierte en parte de la cultura corporativa llegando a todos los colaboradores en cualquier nivel, facilitando adaptabilidad y sostenibilidad en los procesos de la organización (Strategic Management Group, 2019).

2.1.5 Medición del Desempeño

La medición del desempeño es primordial en la gestión estratégica, ya que da la posibilidad de evaluar si una organización está alcanzando sus objetivos y en dónde se necesita realizar ajustes. Para esto, se utilizan indicadores claves de desempeño (KPIs) que dan visibilidad información cuantificable sobre la efectividad de la estrategia (Kaplan & Norton, 1996).

La implementación de indicadores clave de desempeño (KPIs) permite una retroalimentación objetiva y un seguimiento constante, tanto a nivel individual (colaboradores) como de procesos. Esto fomenta una cultura de feedback constructivo y mejora continua, alineada con los objetivos estratégicos de la organización. Según Kaplan y Norton (1996), el uso de métricas claras y bien definidas facilita la evaluación del progreso y la identificación de oportunidades de optimización, fortaleciendo así la eficiencia organizacional.

2.1.6 Mejora de Procesos

La mejora de procesos muchas veces es relegada o puesta de lado en la gestión estratégica, sin tener en cuenta que permite optimizar la operatividad, garantizando el buen manejo de los recursos. La mejora de procesos identifica de forma objetiva las oportunidades de mejora en la organización, permitiendo la implementación de cambios y sometidos a una evaluación continua (Hammer & Champy, 1993).

La mejora de procesos no solo es un proceso de automatización de tareas manuales, sino que va un paso adelante, otorgando sostenibilidad y crecimiento a una organización,

mediante una mejora continua, aumentando la eficiencia de una empresa al reducir costos, incrementando eficiencia en tareas diarias y generando competitividad, en un mercado cada vez mas exigente. A medida que la tecnología avanza con inteligencia artificial y la digitalización de procesos, las tareas manuales se reducen, revolucionando la mejora continua. La toma de decisiones mediante la big data, el internet y tableros digitales obtenidos en línea permiten una reacción en la marcha y de forma inmediata incrementado la eficiencia en toda línea (Davenport & Harris, 2017).

2.1.7 Sostenibilidad de la Gestión Estratégica

La sostenibilidad en la gestión estratégica permite a las empresas enfrentar desafíos de toda índole como; cambio climático, la escasez de recursos y las expectativas crecientes de los stakeholders. Según Elkington (1998), la sostenibilidad corporativa debe abordarse a través del enfoque del **Triple Bottom Line (TBL)**, que equilibra tres dimensiones:

Económica: otorgar rentabilidad y sostenibilidad a la empresa.

Social: brindar bienestar y desarrollo a la comunidad y a la sociedad

Ambiental: promover prácticas para minimizar el impacto ambiental, mediante practicas responsables.

Mediante la sostenibilidad que mantenga una organización en el mercado le permitirá adquirir reconocimiento y posicionamiento ante la competencia

Dimensiones	Nivel 1: Ad-hoc y estáticas	Nivel 2: Reactivas	Nivel 3: Estructuradas y proactivas	Nivel 4: Administradas y enfocadas	Nivel 5: Mejora continua
Liderazgo	Los líderes dictan/mandan y controlan; se encuentran desconectados de la organización.	Los líderes dictan/mandan, pero se encuentran retroalimentando esporádicamente.	La relación de los líderes es únicamente con sus trabajadores subordinados directos, pero modelan los comportamientos y valores anhelados.	Los líderes capacitan a numerosos trabajadores y mantienen una participación constante.	Los líderes y sus colaboradores cooperan de manera completa en un diálogo constante fundamentado en una cultura de colaboración.
Cultura y Valores	No existe una definición ni se comparte la visión y los valores.	Existe la publicación de la visión y valores, pero no se aplican en la vida diaria.	Existe la comunicación de la visión y valores, también se evidencia en la práctica.	Existe un desarrollo corporativo de la visión y valores.	La cultura organizacional demuestra la integración de la visión y valores.
Pensamiento y planificación estratégica	Dentro de la organización, no se ha llevado a cabo la planificación estratégica, careciendo de metas claramente establecidas.	El equipo reducido tiene la responsabilidad de elaborar la planificación estratégica y luego comunicarla.	Existe un proceso de planificación organizado y transparente que implica la participación de individuos de todos los niveles dentro de la organización cada par de años. Los trabajadores tienen un conocimiento profundo de sus clientes y ajustan la estrategia de acuerdo con esos requerimientos.	Existen equipos de planificación con habilidades diversas y capacitación constante que desarrollan y revisan los planes de forma continua.	La toma de decisiones decisiva es guiada por la estrategia y existe una planeación enfocada en el mejoramiento continuo.
Alineación estratégica	La labor se encuentra altamente orientada según la estructura organizativa, con una limitada implicación por parte del cliente.	Las decisiones comienzan a considerar más con los clientes, influyendo en el proceso de toma de decisiones.	Se obtienen métricas de desempeño estratégicas que abarcan gran parte de los objetivos estratégicos.	Existe una alineación entre la visión, los requerimientos del cliente, recompensas a los trabajadores y la estrategia.	La estrategia está equilibrada con el armazón organizacional, y la alineación se orienta hacia el mejoramiento continuo.
Medición del desempeño	No se compila información o, en su defecto, se seleccionan medidas de rendimiento de manera improvisada.	Se recopilan datos de rendimiento regular, pero la gran mayoría de estos se enfocan en aspectos operativos.	Las medidas tienen sus dueños y el desempeño es evaluado a grado organizacional y por colaborador.	Las métricas estratégicas se emplean de manera extensiva para aumentar la visión y el rendimiento, además de ofrecer resoluciones presupuestarias.	Se emplean medidas de manera generalizada y se revisan de forma regular en función de la mejora continua.
Gestión del desempeño	No se hace hincapié en el uso del rendimiento como norma para la gestión de la organización.	Se inicia la revisión del rendimiento, pero no se han identificado sus dueños.	Se ha establecido y existe registro de todos los procedimientos cruciales, con la estrategia guiando de manera efectiva las iniciativas y mejoras de procesos.	Los dueños de las métricas asumen su responsabilidad del rendimiento y lo trasladan a toda la organización.	La toma de decisiones está basada en evidencia y la cultura organizacional se enfoca en la medición y responsabilidad.
Mejoramiento de procesos	No existe documentación de los procesos, y los existentes son improvisados con retrabajos obvios.	Existe documentación básica de los procesos, pero no hay compromiso con su actualización y mejora.	Es una empresa estructurada formalmente con el fin de sostener la estrategia.	Los dueños de los procesos establecen reglas claras, están instruidos en su ejecución y llevan a cabo mejoras estructuradas.	Los colaboradores se apoderan de sus procesos, están bien instruidos. También hay formalidad en la mejora de procesos.
Sostenibilidad de la gestión estratégica	La ausencia de liderazgo y sistemas se resulta en quema rápida a corto plazo en la labor.	Se han desarrollado modelos de madurez de la gestión estratégica, pero no han sido aplicados formalmente.		Se han integrado modelos en la gestión, aunque aún con algunos procesos de mejora por desarrollar.	La cultura organizacional demuestra la fusión del razonamiento estratégico y la administración estratégica.

Figura 1. Dimensión de modelo de madurez de la gestión estratégica con sus respectivos niveles.

Innovación

Innovar siempre implica un nivel de riesgo, pero no hacerlo puede conllevar riesgos aún mayores. La innovación puede manifestarse en la introducción de un nuevo componente o en la adopción de un material revolucionario, capaz de transformar por completo los mercados. Este tipo de innovación representa una ruptura radical con el pasado y supone una evolución en la estrategia tecnológica moderna (Moreno y Pérez, 2023).

Las organizaciones, frente a este escenario, deben gestionar tres dimensiones clave para mantenerse competitivas y relevantes en el mercado. Primero, la estrategia competitiva, que implica decidir entre competir directamente con otras empresas o buscar alianzas y cooperaciones estratégicas para lograr objetivos comunes. Segundo, el campo de actuación, que requiere una elección entre centrarse en el desarrollo interno de la organización o buscar oportunidades externas que puedan complementar y potenciar sus capacidades tecnológicas. Finalmente, la estructura organizativa de I+D+i, que se refiere

a cómo las organizaciones diseñan y organizan sus esfuerzos en investigación, desarrollo e innovación para maximizar su efectividad y asegurar un flujo constante de nuevas ideas y soluciones (Espinosa, 2024).

2.1.8 Capacidad de Innovación

La capacidad de innovación en las empresas brinda herramientas para garantizar la sostenibilidad y el éxito en un mercado cada vez más competitivo. La capacidad de innovación como concepto es desarrollar, gestionar e implementar ideas innovadoras que generen valor, mejoren su competitividad y faciliten su adaptación a cambios en el mercado (Lawson & Samson, 2001).

Para las pequeñas y medianas empresas (PYMES), la capacidad de innovación es primordial para el fortalecimiento y desarrollo empresarial, otorgando un valor agregado en mejora de procesos, descubrimiento de nuevos productos y descubriendo nuevos modelos de negocios. Sin embargo, existen limitaciones para la capacidad de innovación como recursos financieros, humanos, tecnológicos y cultura organizacional (OECD, 2018).

2.1.9 Innovación de Productos

La innovación en productos implica la creación y comercialización de bienes o servicios nuevos o significativamente mejorados. Este proceso puede incluir mejoras en las características del producto, su rendimiento, la calidad, o incluso la forma en que se presenta al consumidor. (Schilling, 2020) destaca que la innovación en productos es fundamental para mantener la competitividad en un entorno de mercado dinámico, donde las preferencias de los consumidores y las tecnologías están en constante evolución (Schilling, 2020)

En el caso de las PYMES del subsector G463 (Venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco) en Quito, la innovación de productos adquiere particularidades específicas. Demanda de alimentos más saludables, empaques biodegradables y nuevas formulaciones de bebidas ha exigido a las empresas del sector a sondear nuevas innovaciones en sus líneas de productos. Sin embargo, la falta de recursos financieros, capacidades de I+D y

estrategias de innovación bien estructuradas limita la implementación efectiva de nuevos desarrollos en este sector (FAEDPYME, 2022).

2.1.10 Innovación de Procesos

La innovación de procesos se define como la implementación de nuevas o significativamente mejoradas metodologías de producción, distribución o prestación de servicios dentro de una organización (OECD, 2018). El objetivo principal es mejorar la calidad del producto o servicio, reducir costos, mejorar la eficiencia operativa y aumentar la capacidad de reacción a las exigencias del mercado.

Teniendo un enfoque estratégico empresarial, la innovación de procesos es fundamental para la competitividad y sostenibilidad de las empresas, permitiendo incrementar la productividad, eliminar desperdicios y mejorar la experiencia del cliente (Davenport, 1993). En la actualidad los consumidores exigen innovación constante, en busca del mejor producto terminado

Para las PYMES del subsector G463 (Venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco) en Quito, la innovación de procesos brinda una oportunidad clave para mejorar la gestión logística, la digitalización de la cadena de suministro y la eficiencia en la distribución de productos. Sin embargo, la implementación de nuevas tecnologías y metodologías requiere una planificación estratégica sólida y una cultura organizacional que fomente la mejora continua (Porter, 1990).

2.1.11 Innovación en la Gestión

Para las PYMES del subsector G463 (Venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco) en Quito, la innovación en la gestión es crucial para optimizar su capacidad de planificación, mejorar la eficiencia operativa y fortalecer la relación con clientes y proveedores. A pesar de que muchas PYMES operan con estructuras organizacionales rígidas o informales, aquellas que han adoptado nuevos modelos de gestión estratégica han logrado incrementar su competitividad y sostenibilidad a largo plazo (FAEDPYME, 2022). Si se compara la innovación de productos o procesos con la innovación en la gestión, el objetivo primordial de la innovación en la gestión es coordinar los recursos

dentro de la organización, mediante toma de decisiones basadas en una comunicación efectiva y alineada a la estrategia empresarial (Birkinshaw, Hamel & Mol, 2008).

3. DISEÑO METODOLOGICO

3.1 Alcance de la investigación

Se empleó un diseño de estudio descriptivo y correlacional para esta investigación, utilizando la recopilación de datos a través de encuestas telefónicas aplicadas a 47 representantes de empresas del subsector CIIU G463 (venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco) en el Distrito Metropolitano de Quito, a partir de un universo de 108 empresas. El enfoque de la investigación es cuantitativo y deductivo, para lo que hizo uso de información de medición numérica y análisis comparativo para identificar patrones de comportamiento y validar teorías (Hernández et al., 2014).

Este enfoque y análisis, permitió determinar la incidencia del nivel de madurez de la gestión estratégica en la innovación dentro de las PYMES del subsector en estudio. La investigación es de tipo correlacional, ya que busca determinar el grado de asociación entre la madurez de la gestión estratégica y la capacidad de innovación en productos, procesos y gestión empresarial dentro de las empresas sometidas a la investigación.

3.1.1 Método de Investigación

El diseño de la investigación se caracterizó por ser descriptivo y correlacional, se analizando la relación entre la madurez de la gestión estratégica y la innovación en PYMES del subsector CIIU G463 (Venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco) en el Distrito Metropolitano de Quito. Según Hernández et al. (2014), los estudios descriptivos tienen como objetivo compilar información relevante sobre las características y atributos de un fenómeno determinado, permitiendo identificar patrones y tendencias dentro de un conjunto poblacional.

3.1.2 Técnicas de recolección y procesamiento de datos

Las técnicas utilizadas en esta investigación se aplicaron a los directivos de las Pymes del subsector CIIU G453 venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco. Se tomó una muestra aleatoria de 67 empresas, utilizando la base de datos proporcionada de la Superintendencia de Compañías Quito Ecuador correspondiente al año 2023 esta base tiene una población de 108 entre pequeñas y medianas empresas.

La investigación se realizó de forma descriptiva aplicando las pruebas estadísticas respectivas mediante el factor ANOVA y correlación de Pearson.

El factor de prueba estadístico ANOVA se utilizó para la medición de estas variables dependientes cuantitativas: capacidad de la innovación e innovación de productos, procesos y gestión. En la variable capacidad de innovación se incluyeron 6 preguntas con una escala del 1 al 5, las preguntas se refirieron a: probar nuevas ideas, buscar nuevas formas de hacer las cosas, ser creativo en los métodos operativos, desarrollar nuevos productos/ servicios, percibir a la innovación con bajo riesgo por lo que es aceptable incrementar el número de productos nuevos introducidos en el mercado. Por el lado de la innovación productos procesos y gestión, se realizaron 9 preguntas con una escala del 1 al 5, estas fueron: cambios o mejoras en productos o servicios existentes, lanzamiento al mercado de nuevos productos/servicios, acceso a nuevos mercados, establecimiento de nuevas alianzas y colaboraciones, cambios o mejoras en los procesos, adquisición de nuevos bienes de equipo o instalaciones, nuevos cambios o mejoras en la organización y/o gestión, nuevos cambios o mejoras en compras y/o aprovisionamientos, nuevos cambios o mejoras en el área comercial y/o ventas. Con respecto a las variables independientes se utilizaron 8 dimensiones pertenecientes al modelo SMMM o modelo de la madurez de la gestión estratégica, las variables utilizadas fueron; liderazgo, valores y cultura, pensamiento y planificación estratégica, alineación estratégica, medición del desempeño, gestión del desempeño, mejora de procesos, sostenibilidad de la gestión estratégica.

Las variables cuantitativas de la investigación se validaron mediante la prueba estadística de fiabilidad

Tabla 2. Cálculo de muestra tomada para estudio.

MUESTRA CON PROPORCIONES	
Variable	Valor
Población	108
Nivel de confianza	90%
Z	1,6449
Probabilidad a favor	50%
Probabilidad en contra	50%
Error de estimación %	10%
Tamaño de muestra	42

Aplicación de la encuesta

La encuesta se desarrolló mediante las siguientes modalidades: presencial, teleconferencia y llamada telefónica. Fue realizada directamente a gerentes directores y jefes de área, para la aplicación de la entrevista, se realizó un proceso de agendamiento juntamente con los directivos y secretarias en determinados casos. El instrumento de la encuesta se sometió a una prueba piloto, desarrollándose en dos empresas de cada subsector, con las respectivas revisiones y validaciones del caso. El cuestionario completo utilizado se encuentra disponible como material suplementario Anexo 1.

Variables en el instrumento

Dependiente. – Capacidad de innovación, innovación productos procesos y gestión.

Caracterizadoras. – Numero promedio de empleados, zona donde se ubica la empresa, cargo de la persona que llena la encuesta, género del gerente/director, nivel de formación académica del gerente/director.

De control. – PYMES del Sector Comercio del DMQ, subsector CIIU G463 Venta al por mayor de bebidas, alimentos y tabaco.

Independientes. – Madurez de la gestión estratégica (liderazgo, valores y cultura, pensamiento y planificación estratégica, alineación estratégica, medición del desempeño, gestión de desempeño, mejora de procesos, sostenibilidad de la gestión estratégica).

4. RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados de la investigación realizada.

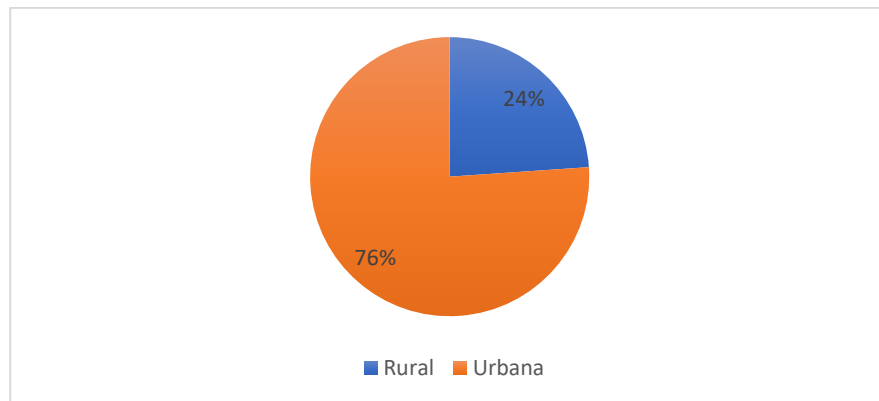


Figura 2. Zona donde se ubica la empresa.

La Figura 2 muestra que el subsector G463 Venta por mayor de bebidas, alimentos y tabaco, se ubica mayormente en el área urbana, 76%, de esto podría deberse a que la concentración de población e infraestructura se encuentra en la urbe del distrito.

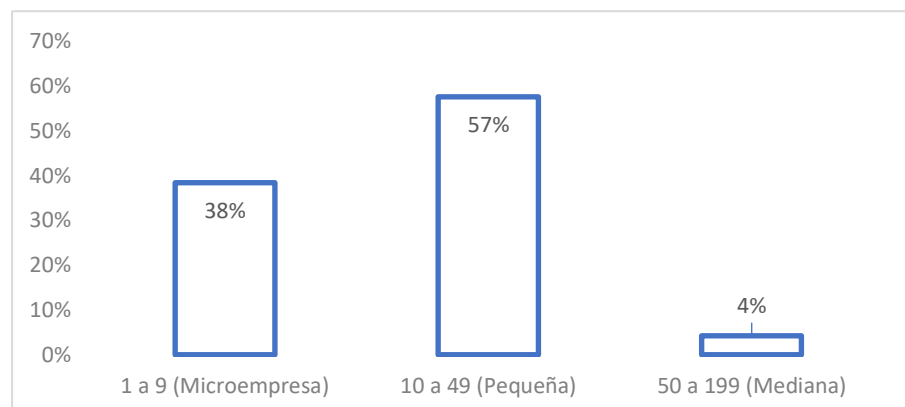


Figura 3. Número promedio de empleados.

La Figura 3 evidencia el número promedio de empleados en las empresas encuestadas, donde el mayor porcentaje se encuentra en las micro y pequeñas empresas. El 38% corresponde a micro empresas con 1 a 9 empleados, mientras que las pequeñas empresas, cuentan con un rango de 10 a 49 empleados con un porcentaje del 57% y con un mínimo

porcentaje las empresas medianas, con 50 a 199 empleados, representando tan solo el 4% de la muestra

Estos resultados indican que el mayor porcentaje se encuentra en las micro y pequeñas empresas en el subsector, lo que destaca su relevancia en la economía local y su contribución a la generación de empleo. Sin embargo y a pesar de la baja participación de las empresas medianas, su impacto en la estructura productiva sigue siendo significativo, especialmente en la generación de valor y estabilidad dentro del sector.

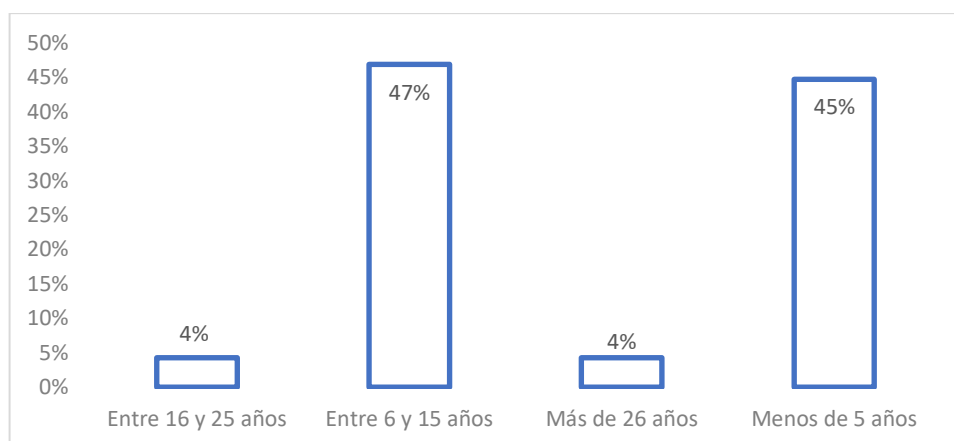


Figura 4. Tiempo de trabajo en la empresa del encuestado.

La permanencia de los gerentes en la empresa es una variable clave en la gestión estratégica y la capacidad de innovación de las PYMES del sector comercio en Quito.

Los datos de la Figura 4, reflejan que existe mayor proporción de gerentes con una permanencia de entre 6 y 15 años, representando el 47% del total. Este grupo puede estar asociado con una mayor estabilidad organizacional, la consolidación de estrategias empresariales y la implementación de procesos innovadores de manera sostenida.

Por otro lado, el 45% de los gerentes ha permanecido en la empresa menos de 5 años, lo que se interpreta como una mayor rotación en la gestión empresarial, posiblemente vinculada a la búsqueda de nuevas estrategias para adaptarse a un entorno competitivo en constante cambio.

En contraste, los gerentes con una permanencia más prolongada son menos comunes. Solo el 4% de los encuestados reportaron una antigüedad de entre 16 y 25 años, al igual que aquellos con más de 26 años en la empresa (4%). Estos resultados podrían indicar que, si bien la experiencia gerencial es un factor relevante en algunas empresas, la

tendencia en las PYMES del sector comercio es mantener un equilibrio entre renovación y estabilidad en la gestión.

La combinación de gerentes con experiencia y nuevas perspectivas estratégicas podría desempeñar un papel clave en la capacidad de innovación empresarial, permitiendo la implementación de estrategias efectivas para la mejora de procesos, productos y gestión organizacional.

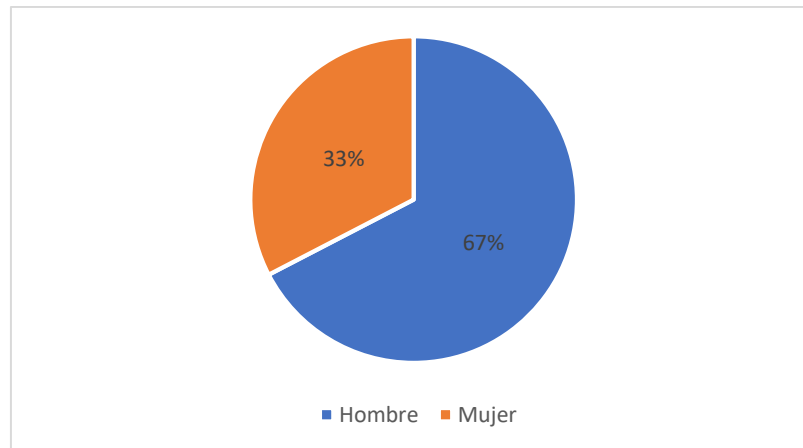


Figura 5. Género de gerente/director.

En el subsector CIIU G463, dedicado a la venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco, como se observa en la Figura 5, la mayoría de los gerentes son hombres, representando el 67%, mientras que el 33% son mujeres. Estos datos reflejan una brecha de género en los cargos directivos, lo que podría influir en la dinámica de la gestión estratégica y en la toma de decisiones dentro del sector. El hecho que pudiera existir diversidad de género en el liderazgo empresarial podría aportar perspectivas variadas en la formulación y ejecución de estrategias organizacionales.

El análisis de las dimensiones de la gestión estratégica dentro de las empresas encuestadas refleja que la dimensión con el porcentaje más elevado es el liderazgo, con un puntaje de 4.17. Esto indica que el liderazgo es una fortaleza dentro del sector, favoreciendo la toma de decisiones y la alineación estratégica. Sin embargo, otras dimensiones como pensamiento y planificación estratégica presentan valores más bajos, lo que sugiere desafíos en la implementación de estrategias a largo plazo.

Asimismo, valores y cultura y alineación estratégica son dimensiones bien valoradas en las empresas del subsector. Estos resultados permiten inferir que las empresas encuestadas han logrado establecer una visión estratégica clara y alineada con sus valores, aunque aún

existen áreas de oportunidad en la sostenibilidad y consolidación de sus estrategias de largo plazo.

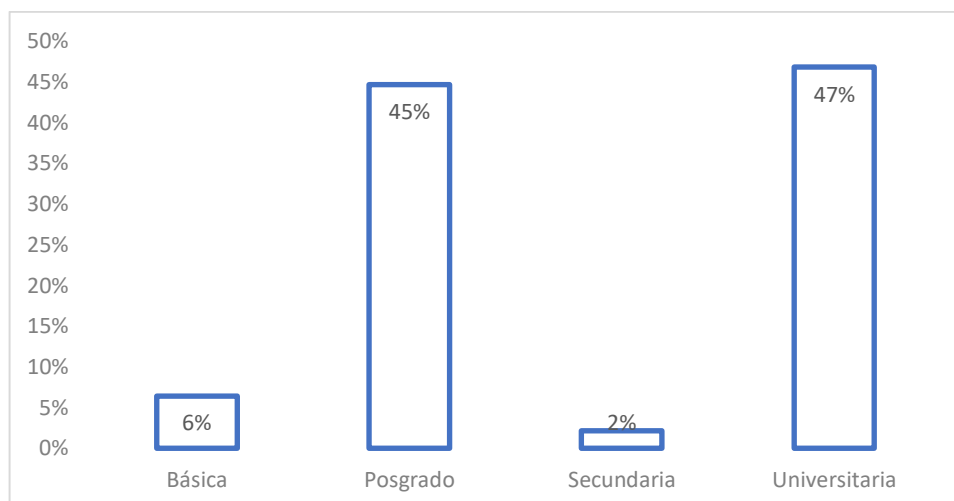


Figura 6. Nivel de formación académica.

El análisis del nivel educativo de los directivos encuestados en el subsector G463 (Venta al por Mayor de Alimentos, Bebidas y Tabaco) revela una alta formación académica en la mayoría de los casos. Según los datos representados en la Figura 6, el 47% de los encuestados poseen un título universitario, mientras que el 45% han cursado estudios de posgrado, lo que indica que más del 90% de los directivos cuentan con educación superior.

A diferencia de lo mencionado, el 6% de los encuestados tienen formación básica y un 2% alcanzó el nivel secundario, lo que demuestra que el acceso a la educación superior es un factor determinante en el liderazgo empresarial dentro del sector. El alto porcentaje de formación universitaria y de posgrado presentado sugiere que las empresas mayoristas de alimentos, bebidas y tabaco tienden a ser dirigidas por profesionales con un sólido conocimiento en gestión, estrategia y toma de decisiones empresariales, lo que puede influir positivamente en la implementación de modelos de gestión estratégica y en la capacidad de innovación del sector.

Estos resultados reflejan una tendencia hacia la profesionalización del liderazgo en el sector, lo que puede ser un factor clave en la adopción de estrategias innovadoras y en la eficiencia en la gestión de los recursos empresariales. Sin embargo, la baja presencia de directivos con niveles educativos más básicos resalta la necesidad de programas de

formación y capacitación continua para fortalecer las habilidades gerenciales y mejorar la competitividad del sector.

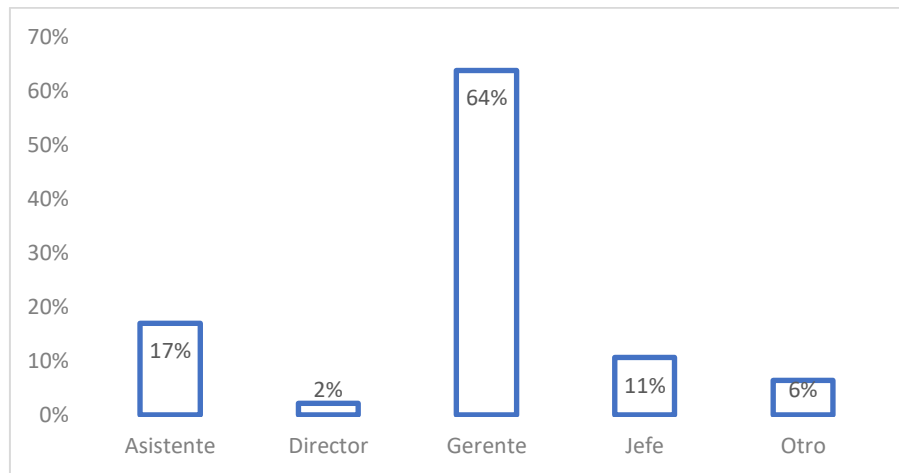


Figura 7. Cargo de la persona encuestada.

El análisis de los cargos ocupados por los encuestados en el subsector CIIU G463 Figura 7, indica que la mayoría de los participantes (64%) son gerentes, evidenciando que la información recopilada proviene de personas con una influencia directa en la toma de decisiones estratégicas dentro de sus empresas. Este dato es relevante, ya que permite obtener una visión clara sobre la forma en que la madurez de la gestión estratégica impacta en la innovación en el sector.

Por otro lado, un 17% de los encuestados son asistentes, lo que sugiere involucrarlos en la ejecución de procesos clave, mientras que los jefes representan el 11%, ocupando un nivel intermedio en la jerarquía organizacional. La presencia de directores (2%) y otros roles (6%) es mínima, lo que indica que la gestión estratégica y operativa del sector está mayormente liderada por niveles gerenciales, fortaleciendo la representatividad de los datos obtenidos.

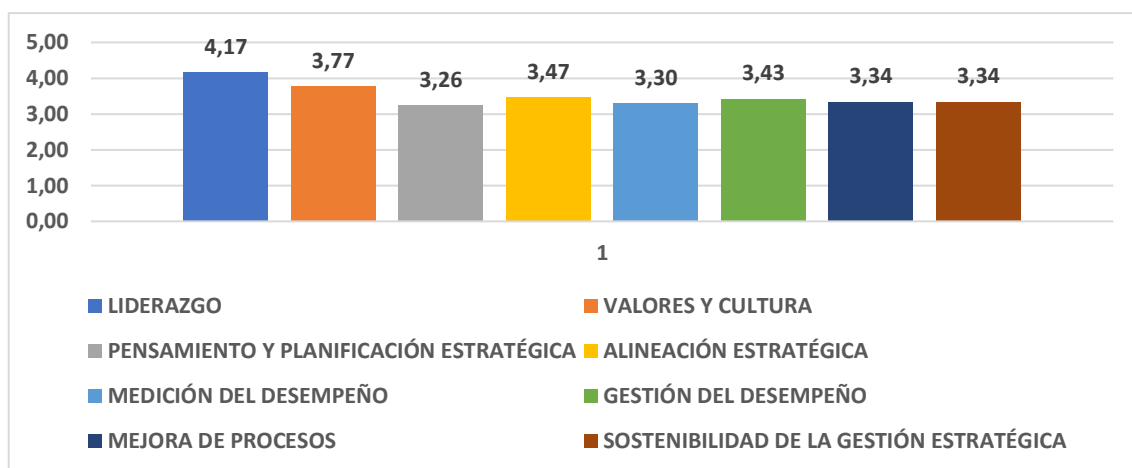


Figura 8. Medias de las 8 dimensiones de la madurez de la gestión estratégica.

El análisis de las dimensiones de la gestión estratégica en las empresas del subsector CIIU G463 (Venta al por Mayor de Alimentos, Bebidas y Tabaco) Figura 8, muestra que la variable con mayor ponderación es Liderazgo, con una media de 4.17, lo que evidencia que en las organizaciones encuestadas prevalece una fuerte presencia de liderazgo estratégico, fundamental para la dirección empresarial en la toma de decisiones.

Por otro lado, las dimensiones Valores y Cultura (3.77), Alineación Estratégica (3.47) y Gestión del Desempeño (3.43) presentan puntuaciones relativamente altas, por lo que se entiende que estas empresas priorizan estos factores. Sin embargo, Pensamiento y Planificación Estratégica obtuvo una media de 3.26, mientras que Medición del Desempeño (3.30), Mejora de Procesos (3.34) y Sostenibilidad de la Gestión Estratégica (3.34) reflejando valores más bajos, lo mencionado muestra oportunidades de mejora en la planificación y estrategias sostenibles en el tiempo. Los resultados obtenidos demuestran que, existen oportunidades de mejora en la planificación y sostenibilidad de la estrategia organizacional, y que el liderazgo es un pilar fundamental en la gestión estratégica del sector.

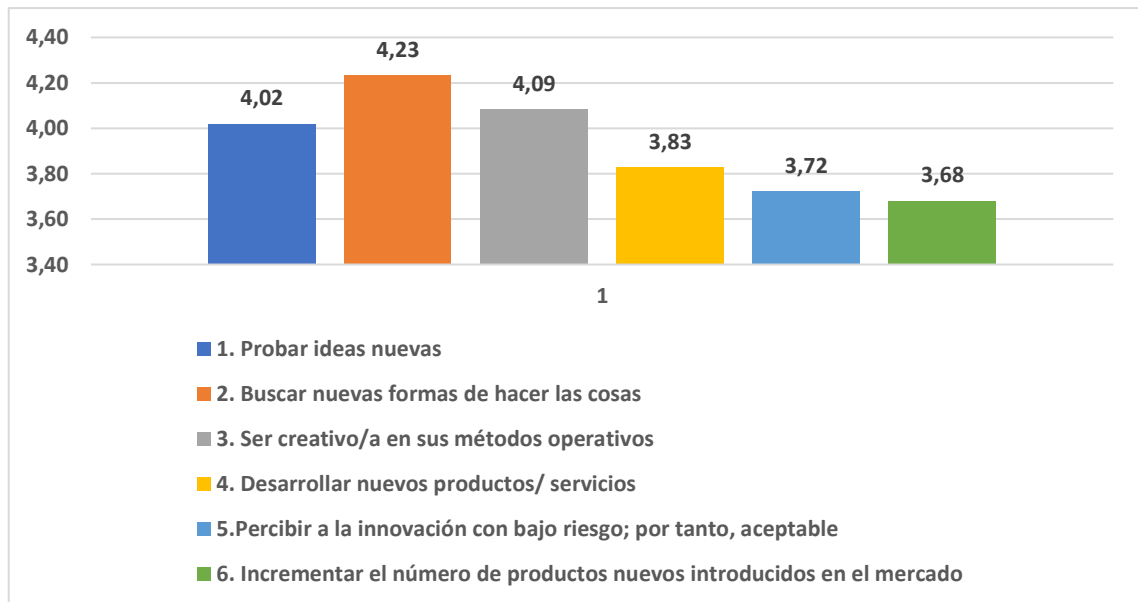


Figura 9. Medida de Capacidad de Innovación.

Los resultados reflejados en la Figura 9, sugieren que las empresas manufactureras textiles priorizan la innovación en productos y creatividad en los métodos operativos, dejando en un nivel más bajo la innovación en procesos y gestión. Se puede observar que la dimensión mejor valorada es “Buscar nuevas formas de hacer las cosas” (4.23), seguida por “Ser creativo/a en sus métodos operativos” (4.09) y “Probar ideas nuevas” (4.02).

Sin embargo, dimensiones clave para la sostenibilidad e innovación organizacional, como “Desarrollar nuevos productos/servicios” (3.83), “Percibir la innovación con bajo riesgo” (3.72) e “Incrementar el número de productos nuevos introducidos en el mercado” (3.68), obtienen puntuaciones más bajas. Esto indica que las empresas perciben la innovación principalmente como un factor vinculado a la creatividad y generación de ideas o como incidencia en transformación de procesos y estrategias de mercado.

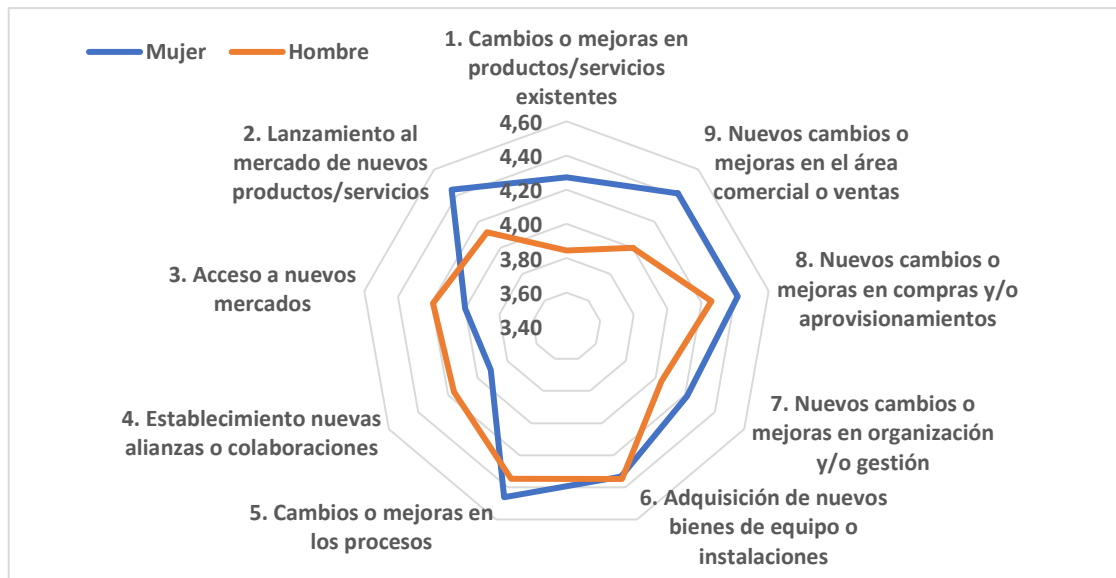


Figura 10. Comparación de innovación productos, procesos y servicios con género de Gerente.

El análisis de la innovación empresarial según el género del liderazgo en el subsector CIIU G463 (Venta al por Mayor de Alimentos, Bebidas y Tabaco) revela diferencias notables en las estrategias de innovación implementadas por hombres y mujeres Figura 10. En general, las mujeres lideran en la mayoría de las categorías de innovación, presentando mayores puntuaciones en cambios o mejoras en productos/servicios existentes (4.20 vs. 3.80), lanzamiento de nuevos productos (4.00 vs. 3.60) y acceso a nuevos mercados (3.80 vs. 3.40). Esto sugiere que las mujeres en roles de liderazgo dentro del sector están más inclinadas a promover estrategias de diversificación e innovación comercial.

Por otro lado, los hombres muestran una participación más equitativa en áreas como adquisición de nuevos equipos o instalaciones y cambios en procesos, aunque con una tendencia general a puntajes más bajos en la mayoría de las dimensiones evaluadas. Esto indica que el liderazgo femenino puede estar impulsando una mayor transformación organizacional y comercial, lo que podría traducirse en mayor competitividad y adaptación al mercado. En conclusión, estos datos reflejan cómo las diferencias en el liderazgo influyen en la orientación estratégica de la innovación dentro del sector, resaltando el impacto positivo de la diversidad en la gestión empresarial.

Tabla 3. Liderazgo.

LIDERAZGO	Capacidad_de_Innova ción	Innovación_Productos_Procesos_ Gestión
1. Los líderes son dictatoriales, actúan en forma de mandato y control.	2,5000	3,0000
2. Los criterios son dictatoriales, pero recopilan comentarios esporádicamente.	4,0000	3,5000
3. Los líderes se relacionan solo con los subordinados directos, pero indican los comportamientos y valores deseados.	3,5000	4,2857
4. Los líderes Empoderando a muchos empleados a través de compromiso continuo.	3,8636	4,1818
5. Los líderes y los empleados participan plenamente en un diálogo continuo basado en una cultura de trabajo en equipo.	4,3600	4,4200

Los datos en la Tabla 3, reflejan que los modelos de liderazgo autoritarios o dictatoriales tienen los valores más bajos en capacidad de innovación (2.50) e innovación en productos, procesos y gestión (3.00), lo que muestra que un liderazgo que se fundamenta en el control y la imposición limita la creatividad y la capacidad de la empresa para innovar. En contraste, los líderes que empoderan a los empleados y fomentan el trabajo en equipo presentan las mayores puntuaciones, con 4.36 en capacidad de innovación y 4.42 en innovación en productos, procesos y gestión.

Tabla 4. Valores y Cultura.

VALORES Y CULTURA	Capacidad_de_Inno vación	Innovación_Productos_Proceso s_Gestión
1. Visión y valores indefinidos y no compartidos.	3,2000	3,8000
2. Visión y valores publicados, pero no vividos.	2,7500	4,0000
3. Visión y valores, comunicados y entendidos.	4,0000	3,9444
4. Visión y valores desarrollados en colaboración.	4,3929	4,3929
5. Visión y valores totalmente integrados en la cultura de la organización	4,1176	4,4412

Las empresas con visión y valores indefinidos y no compartidos presentan las puntuaciones más bajas en capacidad de innovación (3.20) e innovación en productos, procesos y gestión (3.80) Tabla 4, lo que indica que la falta de claridad en la identidad organizacional puede limitar la generación de nuevas ideas y estrategias innovadoras. En cambio, las organizaciones donde los valores y la visión han sido desarrollados en colaboración y están completamente integrados en la cultura organizacional muestran los valores más altos en capacidad de innovación (4.39 y 4.11) e innovación en productos, procesos y gestión (4.39 y 4.44).

Tabla 5. Pensamiento y planificación estratégica.

PENSAMIENTO Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Capacidad_de_Innovaci ón	Innovación_Productos_Procesos_Gesti ón
1. No se ha desarrollado la planificación estratégica dentro de la organización; sin objetivos definidos.	3,2500	3,9167
2. La planificación estratégica es responsabilidad de un pequeño equipo y dictada a la organización.	3,7500	4,1250
3. Un proceso de planificación estructurado y abierto involucra a personas de toda la organización.	4,1154	4,1923
4. Los planes son desarrollados y revisados regularmente por equipos de planificación capacitados y multifuncionales.	4,3750	4,2500
5. La estrategia impulsa decisiones organizacionales críticas y se mantiene un proceso de planificación de mejora continua	4,2500	4,5417

Las empresas que no han establecido procesos de planificación estratégica claros y carecen de objetivos definidos, obtienen los valores más bajos en capacidad de innovación (3.25) e innovación en productos, procesos y gestión (3.91) Tabla 5. Esto indica que la ausencia de una planificación estratégica formal limita la capacidad de la empresa para innovar y adaptarse a cambios en el entorno empresarial.

En cambio, las organizaciones que han institucionalizado la planificación estratégica como un proceso continuo, involucrando equipos multifuncionales y asegurando que las decisiones estratégicas se fundamenten en datos, presentan los valores más altos en capacidad de innovación (4.25 y 4.37) e innovación en productos, procesos y gestión (4.54 y 4.25).

Tabla 6. Alineación estratégica.

ALINEACIÓN ESTRATÉGICA	Capacidad_de_Inno vación	Innovación_Productos_Procesos _Gestión
1. El trabajo está estrictamente enfocado en función de la estructura de la organización, con poca participación del cliente.	3,3000	4,1000
2. Las necesidades y los comentarios de los clientes comienzan a influir en una toma de decisiones más alineada.	3,3333	3,3333
3. Los empleados conocen a sus clientes y alinean la estrategia con esas necesidades.	3,9583	4,3333
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.	4,2000	4,4000
5. Todas las estructuras y sistemas están alineados con la estrategia y la alineación organizacional se mejora continuamente.	4,5000	4,5000

Las empresas con una estructura organizacional rígida y escasa participación del cliente presentan los valores más bajos en capacidad de innovación (3.30) e innovación en productos, procesos y gestión (4.10) Tabla 6. Esto indica que la falta de alineación con las necesidades del mercado puede limitar la innovación y la competitividad. En contraste, aquellas organizaciones donde las estructuras y sistemas están alineados con la estrategia y que trabajan de manera continua en mejorar la alineación organizacional muestran los valores más altos en capacidad de innovación (4.50) e innovación en productos, procesos y gestión (4.50).

Tabla 7. Medición del desempeño.

MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO	Capacidad_de_Innovación	Innovación_Productos_Procesos_Gestión
1. No se recopilan datos o solo se recopilan medidas de desempeño ad-hoc.	3,0000	3,8750
2. Los datos de rendimiento se recopilan de forma rutinaria, pero la mayoría se centran en las operaciones.	3,6667	3,9167
3. Se recopilan medidas de desempeño estratégicas que cubren la mayoría de los objetivos estratégicos.	4,3571	4,2143
4. Las medidas estratégicas se usan ampliamente para mejorar el enfoque y el desempeño e informar las decisiones presupuestarias.	4,2917	4,6667
5. Mediciones ampliamente utilizadas y revisadas de forma rutinaria en base a la mejora continua	4,2273	4,3182

Las organizaciones que adoptan medidas estratégicas de desempeño y las emplean ampliamente para mejorar su enfoque y toma de decisiones muestran una mayor capacidad de innovación Tabla 7. La recopilación sistemática de datos que abarcan objetivos estratégicos clave y la utilización de estas mediciones en la mejora continua son factores determinantes para fortalecer la innovación en productos, procesos y gestión.

Por el contrario, las empresas que carecen de un sistema de medición estructurado o solo recopilan datos de manera ad-hoc presentan una menor capacidad de innovación, lo que sugiere que la ausencia de métricas claras limita la toma de decisiones informadas. En este contexto, la implementación de sistemas de medición estratégica alineados con la mejora continua permite optimizar el rendimiento organizacional y fomentar la innovación dentro del sector.

Tabla 8. Gestión del desempeño.

GESTIÓN DEL DESEMPEÑO	Capacidad_de_Inn ovación	Innovación_Productos_Proce sos_Gestión
1. Sin énfasis en el uso del desempeño como criterio para administrar la organización.	3,0000	4,1667
2. Revisiones de desempeño requeridas, pero no tomadas en serio; no existe responsabilidad por el desempeño.	3,7500	4,3333
3. Se asignan propietarios o responsables de las medidas o indicadores y el rendimiento se gestiona a nivel de organización y de empleado.	3,9706	4,1471
4. Los propietarios de las mediciones son responsables y el desempeño se gestiona en todos los niveles.	4,4000	4,3000
5. 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	4,1818	4,3182

Las organizaciones que designan responsables de la gestión del desempeño y utilizan indicadores de manera estructurada muestran una mayor capacidad de innovación y una gestión eficiente de productos, procesos y estrategias Tabla 8. La existencia de responsables de las mediciones y un enfoque basado en la rendición de cuentas y el uso de datos para la toma de decisiones fortalece la capacidad organizacional para adaptarse e innovar de forma continua.

Por el contrario, las empresas que no dan importancia al desempeño como criterio de administración o realizan revisiones sin un compromiso real presentan menores niveles de innovación. La falta de responsabilidad sobre el desempeño puede limitar la mejora organizacional y la capacidad de respuesta ante cambios en el entorno. En este sentido, una cultura organizacional centrada en la medición estratégica y la toma de decisiones basada en evidencia se convierte en un elemento clave para impulsar la innovación y el crecimiento sostenible en el sector.

Tabla 9. Mejora de procesos.

MEJORA DE PROCESOS	Capacidad_de_Inno vación	Innovación_Productos_Proce sos_Gestión
1. Los procesos no están documentados y son ad-hoc con duplicaciones y retrasos evidentes.	3,2500	4,0625
2. Algunos procesos clave están documentados y modelos de mejora de procesos (TQM, Lean Six Sigma, etc.) se han aplicado.	4,5000	4,3000
3. Todos los procesos clave están identificados y documentados, y la estrategia guía las iniciativas y mejoras exitosas de procesos.	3,8889	3,8889
4. Todos los procesos clave se rastrean y mejoran de forma continua y se aceptan nuevas ideas de mejora de procesos.	4,3462	4,3846
5. Los empleados están empoderados y capacitados, y existe un proceso formal para mejorar la gestión de procesos.	4,0833	4,4583

Las empresas que documentan y aplican modelos de mejora de procesos como Lean Six Sigma, Total Quality Management TQM muestran una mayor capacidad de innovación y optimización en la gestión de productos y procesos Tabla 9. La identificación, rastreo y mejora continua de los procesos clave, junto con la aceptación de nuevas ideas, fortalece la eficiencia operativa y la capacidad de adaptación a los cambios del entorno.

A diferencia, aquellas organizaciones cuyos procesos no están documentados y operan de manera ad-hoc enfrentan mayores dificultades, evidenciando duplicaciones, retrasos y menor capacidad de innovación. La capacitación y empoderamiento de los empleados, junto con un proceso estructurado para la gestión de mejoras, resultan elementos esenciales para impulsar la eficiencia organizacional y fomentar la innovación dentro del sector.

Tabla 10. Sostenibilidad de la gestión estratégica.

SOSTENIBILIDAD DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA	Capacidad_de_Innova ción	Innovación_Productos_Procesos_Gestió n
1. La falta de estructura y de liderazgo conduce a un enfoque a corto plazo en las tareas.	3,2500	4,0625
2. Estrategia "Líderes" identificados.	3,8333	4,0000
3. Estructura de "Organización formal" establecida para mantener el enfoque en la estrategia.	3,9615	4,0000
4. La organización tiene una "Oficina de Gestión Estratégica" o equivalente.	4,5000	4,5000
5. El pensamiento estratégico y la gestión están integrados en la cultura de la organización.	4,4167	4,5556

Las empresas que disponen de una oficina de gestión estratégica o una estructura formal para la planificación y sostenibilidad de la estrategia muestran una mayor capacidad de innovación y un enfoque más robusto en la gestión de productos y procesos. Tabla 10. La integración del pensamiento estratégico en la cultura organizacional fortalece la continuidad de la estrategia y facilita la adaptación de la empresa a los cambios del entorno.

En contraste, las organizaciones que carecen de una estructura definida y de liderazgo estratégico tienden a operar con un enfoque a corto plazo, lo que limita su capacidad de innovación. La identificación de líderes estratégicos y la formalización de la estrategia dentro de la empresa resultan elementos clave para garantizar la sostenibilidad de la gestión estratégica y potenciar el crecimiento a largo plazo.

Tabla 11. Correlación de Pearson entre capacidad de innovación, innovación productos, procesos y gestión y madurez de la gestión estratégica.

		Capacidad de Innovación	Innovación Productos, Procesos y Gestión	Madurez de la Gestión Estratégica
Capacidad de Innovación	Correlación de Pearson	1	,355*	,500**
	Sig. (bilateral)		0,014	0,000
Innovación Productos, Procesos y Gestión	Correlación de Pearson	,355*	1	,371*
	Sig. (bilateral)	0,014		0,010
Madurez de la Gestión Estratégica	Correlación de Pearson	,500**	,371*	1
	Sig. (bilateral)	0,000	0,010	

Se detecta una correlación positiva moderada entre la Capacidad de Innovación y la Innovación en Productos, Procesos y Gestión 0.355, lo que indica que, conforme las empresas incrementan su capacidad innovadora, también tienden a mejorar sus productos, procesos y sistemas de gestión Tabla 11. No obstante, esta relación no es fuerte, lo que supone que otros factores podrían influir en la innovación organizacional.

Por otro lado, la correlación entre la Madurez de la Gestión Estratégica y la Innovación en Productos, Procesos y Gestión presenta un coeficiente de correlación de 0.371, confirmando que una planificación y gestión estratégica más madura puede facilitar la

implementación de innovaciones en la empresa. Aunque la relación es moderada, estos resultados sugieren que reforzar la planificación y estructura organizacional contribuye a la mejora de productos y procesos dentro de la empresa.

Para finalizar, se encuentra correlación entre la Capacidad de Innovación y la Madurez de la Gestión Estratégica, presentándose un coeficiente de correlación de 0.500, lo que evidencia que un enfoque estratégico consolidado es un factor fundamental en el desarrollo innovador de las empresas sujetas a este estudio.

5. DISCUSIÓN

La innovación no solo se trata de transformaciones tecnológicas y cambios disruptivos, también se encuentra en las acciones diarias, que al ser programadas se convierten en procesos eficientes y competitivos en el mercado, desde una tarea de mejora rutinaria, hasta el plan de una estrategia corporativa más sofisticada.

Lamiae et al. (2023) en su investigación sobre “Pymes en Redes Colaborativas de Innovación: Un Modelo de Madurez Evaluando su Capacidad de Absorción” se plantean como objetivo, diseñar un modelo de madurez basado en una cuadrícula para que las pequeñas y medianas empresas (PYMES) puedan evaluar su capacidad de absorción (ACAP) en el contexto de Redes de Innovación Colaborativa (CINS). Utilizando un enfoque de Ciencia del Diseño con métodos mixtos, se definió y ajustó el contenido del modelo para predecir los aspectos de ACAP que una PYME debería dominar según su contexto en una CIN. Los resultados ampliaron la comprensión académica de las peculiaridades contingentes de la ACAP al revelar la naturaleza y variabilidad contextual de sus prácticas para las PYMES examinadas. Además, se proporcionó a las PYMES una herramienta de evaluación que les permitió identificar tempranamente sus deficiencias en ACAP e implementar las acciones correctivas necesarias para mejorar su capacidad de aprovechar el conocimiento externo y apoyar la innovación en las redes colaborativas.

Díaz-Pinzón et al. (2022) mencionan a los niveles de madurez de la capacidad en tecnologías de información en micro, pequeñas y medianas empresas., en una

investigación que se llevó a cabo a 2.470 empresas que tuvo como objetivo determinar y encasillar los niveles de madurez en capacidades tecnológicas de información y con ello evaluar cada uno de sus niveles (Díaz, 2022). La metodología empleada agrupó en orden jerárquico los resultados, centrándose específicamente en el análisis de la madurez tecnológica desde varias dimensiones. Los resultados revelaron que la mayoría de las Pymes tiene bajos niveles de madurez, lo que resalta una gestión por madurar en sus capacidades de IT. El resultado determina la necesidad de fortalecer los recursos tecnológicos para generar competitividad y adaptabilidad en entornos digitales.

6. CONCLUSIONES

El resultado de la investigación permite evidenciar que la madurez de la gestión estratégica tiene una gran influencia sobre la capacidad de innovación en la aplicación de mejoras en productos, procesos y gestión dentro del subsector G463 Venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco, del Distrito Metropolitano de Quito. Este subsector que en mayor porcentaje está conformado por micro y pequeñas empresas (80%), con una menor representación de medianas (19%) y grandes empresas (2%), confirma la importancia de desarrollar la madurez de la gestión estratégica en la innovación.

El análisis de la investigación sobre la madurez de la gestión estratégica muestra que las áreas que mayor incidencia tienen en las empresas son liderazgo, valores y cultura, y gestión del desempeño, reflejando que la comunicación interna tiene relevancia en este subsector, así como también el trabajo en equipo y la evaluación constante. Por otra parte, la sostenibilidad de la gestión estratégica es la dimensión con menor relevancia en el subsector lo que impide el cumplimiento con los procesos a mediano y largo plazo, desencadenando una limitación de expansión en el mercado.

Los resultados obtenidos de correlación de Pearson reflejan que la gestión estratégica guarda una relación positiva y moderada con la innovación en productos, procesos y gestión ($r = 0.371$, $p = 0.010$), determinando que las empresas que alinean mejor sus objetivos con las estrategias planteadas, tienen mayor capacidad de innovación, adicionalmente se muestra que los valores y la cultura organizacional tienen una gran

influencia en la innovación de productos, procesos y gestión observándose gran relación con resultados de investigaciones previas que determinan la relevancia del liderazgo e innovación (Saeed et al., 2023).

De la misma forma, se determina una fuerte correlación entre la capacidad de innovación y la innovación en productos, procesos y gestión, observándose como resultado que las empresas que tienen mayor capacidad de innovación tienden a mejorar la innovación en sus productos, procesos y gestión, confirmando una estrecha relación entre los constructos investigados.

7. REFERENCIAS

- Bermúdez, J. I., & Gutiérrez, M. Ó. (2022). Las prácticas de innovación en las pymes boyacences. *Revista Apuntes del CENES*, 31(54), 161-192.
<https://www.redalyc.org/pdf/4795/479548635007.pdf>
- Corpas, J., Tornet, B., & Palacios, Á. (2023). Instrumento de evaluación de la flexibilidad organizacional para el sistema empresarial cubano. *Retos de la Dirección*, 17(3), 128-145.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552023000300004
- Demir, F. (2017). Medición de la madurez de la gestión estratégica: un estudio empírico en organizaciones de los sectores público y privado de Turquía]. *World Ac.* 11(11), 2433-2440.
<https://web.archive.org/web/20201225221738/https://zenodo.org/record/1132681/files/10008161.pdf>
- Demir, F. (2018). Un modelo de madurez de gestión estratégica para la innovación. En *R. T. Management*. <https://doi.org/10.22215/timreview/1196>
- Díaz, B., Rodríguez, M., & Espinosa, J. (2022). Niveles de madurez de la capacidad en tecnologías de información en micro, pequeñas y medianas empresas. *Innovar*, 32(84), 175-191. <https://doi.org/10.15446/innovar.v32n84.100595>
- Doménech, A. (2023). La innovación para el crecimiento en la era digital. *Innovación*,

- I+D, Crecimiento, Bienestar, Revolución Digital.*, 12(1), 123-138.
<https://doi.org/https://cemad.es/wp-content/uploads/2019/10/Innovacion-crecimiento-era-digital.pdf>
- Durango, C. (2022). Aplicación de un modelo de madurez de la gestión estratégica en universidades: Un estudio de caso. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 2(1), 12-34. <https://doi.org/10.35575/rvucn.n72a8>
- Elbanna, S., Katheeri, B., & Colak, M. (2020). The harder firms practice strategic management, Change,. *Strategic*, 29(5), 561–569.
<https://doi.org/10.1002/jsc.2365>
- Esan Conexión. (2019). *¿Cuál es el modelo de madurez de tu organización?*
<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/cual-es-el-modelo-de-madurez-de-tu-organizacion>
- Espinosa, M., Jimenez, C., & Rodriguez, H. (2024). *Plan de dirección estratégica para la organización servicios técnicos SOLTEV SAS*. Maestría en Inteligencia de Negocios. <http://hdl.handle.net/10882/13656>
- Estrada, A. (2023). Innovación en pymes, una herramienta necesaria para crecer. 5(2), 12-34. <https://kitdigital.online/blog/innovacion-pymes-herramienta-necesaria-crecer/>
- Farré, D., & De Batista, M. (2021). Uso de modelos de madurez para la autoevaluación del grado de cambio digital y de gestión. Instituto Argentino de Profesores Universitarios de Costos.
<https://repositoriodigital.uns.edu.ar/handle/123456789/6029>
- Gallardo, G. J., Pagán, C. E., Sánchez, G. J., & Guijarro, G. M. (2024). Creación de un modelo de madurez para medir la gestión de la experiencia de clientes por parte de las organizaciones. *Revista EBSCOhost*, 1(1), 1;13.
<https://doi.org/https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Agcd%3A11%3A1196843/detailv2?sid=ebsco%3Aplink%3Ascholar&id=ebsco%3Agcd%3A177359919&crl=c>
- García, G. A. (2016). Creación, conversión, facilitación y espacios del conocimiento: las aportaciones de Ikujiro Nonaka a la teoría organizacional Creación, conversión, facilitación y espacios del conocimiento: las aportaciones de Ikujiro Nonaka a la teoría organizacional. *Ciencias Sociales, Humanidades y Artes*, 4(9), 73-88,.
<https://doi.org/https://www.redalyc.org/journal/4576/457645340006/html/>

- Garzón, M. A., & Ibarra, A. (2019). Innovación empresarial, difusión, definiciones y tipología. *Fundación Dialnet*, 11(1), 45-60.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4714355>
- González, J., Salazar, F., & Ortiz, R. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones.
<https://www.redalyc.org/journal/993/99357718032/html/>
- Gutiérrez, O. S. (2020). Gestión del capital estructural organizativo en instituciones educativas: caso del CUValles, Jalisco. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*. <https://doi.org/DOI:10.23913/ride.v10i20.613>
- Kammerer, M., & Murgas, B. (2024). La innovación tecnológica desde un enfoque de dinámica de sistema. *Revista Región Científica*, 2(1), 103-125.
<https://doi.org/10.58763/rc2024217>
- Kenworthy, T. P., & Verbeke, A. (2019). The future of strategic management research: Assessing the quality of theory borrowing [El futuro de la investigación en gestión estratégica: evaluación de la calidad del préstamo de teorías]. *European Management Journal*, 179-190.
https://www.researchgate.net/publication/274838671_The_future_of_strategic_management_research_Assessing_the_quality_of_theory_borrowing
- Lamiae, B., Le Dain, M., & Bouchaib, B. (2023). Pymes en Redes Colaborativas de Innovación: Un Modelo de Madurez Evaluando su Capacidad de Absorción. *Conferencias Académicas Internacionales Ltd*, 24(1), 98-106.
<https://doi.org/10.34190/eckm.24.1.1455>
- Moreno, M. M., & Pérez, P. A. (2023). LA INNOVACIÓN EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS CATALANAS. (*CIDEM*), *Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial*.
<https://www.accio.gencat.cat/web/.content/bancconeixement/documents/ACCIO-innovacio-empreses-catalanes-es.pdf>
- Narvaez, M. (2019). Madurez y claridad organizacional: Qué es, niveles y cómo impulsarla. <https://doi.org/https://www.questionpro.com/blog/es/madurez-y-claridad-organizacional/>
- Páez, G., Rohvein, C., Paravie, D., & Jaureguiberry, M. (2018). Revisión de modelos de madurez en la gestión de los procesos de negocios. *Revista chilena de ingeniería*, 26(4), 685-698. <https://doi.org/10.4067/S0718-33052018000400685>

- Parra, R. D. (2007). La auditoría de la innovación: un grupo de empresas del Área Metropolitana de Medellín. *Fondo Editorial EAFIT: Medellín, Colombia*, 202(1). https://doi.org/https://catalogo.unab.edu.co/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=148991&shelfbrowse_itemnumber=228228
- Rico, G. J. (2021). INSTRUMENTO PARA EVALUAR EL NIVEL DE MADUREZ DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS PYMES DE COLOMBIA. En C. U. ICONTEC. <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/42655/2021jamesrico.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Robayo, P. (2020). a innovación como proceso y su gestión en la organización: una aplicación para el sector gráfico colombiano. *Revista Fundación Universitaria Konrad Lorenz*, 2(1), 123-149. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2016.02.007>
- Roncancio, G. (2023). *¿Qué es la planeación estratégica y para qué sirve?* <https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve>
- Ronda, G., & Guerras, M. (2012). Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962–2008: a co-word analysis [Dinámica de la evolución del concepto de estrategia 1962-2008: un análisis de palabras clave]. *Journal Strategic Management*, 33, 162-188. https://www.researchgate.net/publication/227828108_Dynamics_of_the_evolution_of_the_strategy_concept_1962-2008_A_co-word_analysis
- Saeed, H., Som, H., Mahmood, R., & Hamid, H. (2023). Organizational innovation and leadership styles in healthcare with the mediating role of organizational culture. *In Journal of Health Administration Winter*, 25(Issue 4), 69-81. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=20081200&AN=163858300&h=jMdmBMn4Od%2FEIJKmUFWfUlrRISqEfVzM%2Bh6wIVSNPE216Pubo0yJIGsQdb9Vc3FgIA4uX%2BI9t8Ik2XSRasmVDg%3D%3D&crl=c>
- Shalender, K. &. (2019). Strategic Flexibility, Manager Personality, and Firm Performance: The Case of Indian Automobile Industry [Flexibilidad estratégica, personalidad del gerente y desempeño empresarial: el caso de la industria automotriz]. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 20(1), 77-90. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s40171-018-0204-x>
- Shukla, S. (2020). Evaluating the Practices of Flexibility Maturity for the Software Product and Service Organizations [Evaluación de las prácticas de madurez de la

- flexibilidad para las organizaciones de productos y servicios de software]. *International Journal of Information Management*, 50(1), 71-89.
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.05.005>
- Shukla, S. K. (2022). Benchmarking the practices of flexibility with maturity models and frameworks of organizational capabilities. [Comparar las prácticas de flexibilidad con modelos de madurez y marcos de capacidades organizacionales]. *Benchmarking*, 2(29), 664-682. <https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2020-0459>
- Solarte, L., & Sánchez, L. (2014). Gerencia de proyectos y estrategia organizacional: el modelo de madurez en Gestión de Proyectos CP3M© V5.0. *Innovar*, 24(52). <https://doi.org/10.15446/innovar.v24n52.42502>
- UNESCO. (2023). *Aumenta la inversión en investigación y desarrollo en el mundo, pero continúa muy concentrada*.
<https://doi.org/https://www.unesco.org/es/articles/aumenta-la-inversion-en-investigacion-y-desarrollo-en-el-mundo-pero-continua-muy-concentrada>
- UNIR. (2022). *El CMMI o grado de madurez empresarial y otros modelos*.
<https://www.unir.net/empresa/revista/cmmi/>
- SMG Consulting Group. (2019). Strategic Management Maturity Model (SMMM).
- Instituto Nacional de Estadística y Censos del Ecuador (INEC). (2023). Indicadores de innovación en PYMEs manufactureras ecuatorianas.

8. APÉNDICE

Anexo 1. Encuesta de investigación 2024

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:	<input type="radio"/> 1 a 9 <input type="radio"/> 10 a 49 <input type="radio"/> 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:	<input type="radio"/> Menos de 5 años <input type="radio"/> Entre 6 y 15 años <input type="radio"/> Entre 16 y 25 años <input type="radio"/> 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
2. Buscar nuevas formas de hacer las cosas	5			
3. Ser creativa en sus métodos operativos	1	2	3	4
4. Desarrollar nuevos productos/servicios	5			
5. Percibir a la innovación con bajo riesgo; por tanto, aceptable	1	2	3	4
6. Incrementar el número de productos nuevos introducidos en el mercado	5			
	1	2	3	4
	5			
	1	2	3	4
	5			
	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	<input type="radio"/> Sí	<input type="radio"/> No	1	2	3	4
	<input type="radio"/> Sí	<input type="radio"/> No	5			
2. Lanzamiento al mercado de nuevos productos/servicios	<input type="radio"/> Sí	<input type="radio"/> No	1	2	3	4
	<input type="radio"/> Sí	<input type="radio"/> No	5			
3. Acceso a nuevos mercados	<input type="radio"/> Sí	<input type="radio"/> No	1	2	3	4
4. Establecimiento nuevas alianzas o colaboraciones	<input type="radio"/> Sí	<input type="radio"/> No	5			
	<input type="radio"/> Sí	<input type="radio"/> No	1	2	3	4
5. Cambios o mejoras en los procesos	<input type="radio"/> Sí	<input type="radio"/> No	5			
6. Adquisición de nuevos bienes de equipo o instalaciones	<input type="radio"/> Sí	<input type="radio"/> No	1	2	3	4
	<input type="radio"/> Sí	<input type="radio"/> No	5			
7. Nuevos cambios o mejoras en organización y/o gestión	<input type="radio"/> Sí	<input type="radio"/> No	1	2	3	4
	<input type="radio"/> Sí	<input type="radio"/> No	5			

8. Nuevos cambios o mejoras en compras y/o aprovisionamientos			1 5	2	3	4
9. Nuevos cambios o mejoras en comercial y/o ventas			1 5	2	3	4
			1 5	2	3	4

D. COMPETITIVIDAD

Indique el grado de importancia que tiene para su empresa los siguientes factores que afectan la competitividad.

20. FACTORES EXTERNOS	Muy poca	Mucha		
1. Altos costos de energía	1	2	3	4
2. Elevados tipos de interés	5			
3. Problemas derivados de la inflación	1	2	3	4
4. Problemas burocráticos con la Administración Pública	5			
5. Ausencia de políticas públicas y/o programas de apoyo a las pymes	1	2	3	4
	5			
6. Problemas de corrupción política, extorsiones o inseguridad ciudadana	1	2	3	4
	5			
7. Alta informalidad de las pymes	1	2	3	4
8. Insuficiente infraestructura logística regional o nacional (conexiones, infraestructuras de transporte)	5			
	1	2	3	4
9. Dificultad para encontrar personal cualificado en el mercado laboral	5			
	1	2	3	4
	5			
	1	2	3	4
	5			
	1	2	3	4
	5			

21. FACTORES INTERNOS	Muy poca	Mucha		
1. Problemas de organización y dirección en la empresa	1	2	3	4
2. Problemas de calidad de productos o servicios	5			
3. Problemas para acceder a mercados internacionales	1	2	3	4
4. Deficiencia de recursos y procesos tecnológicos de la empresa	5			
5. Personal de la empresa poco cualificado	1	2	3	4
6. Problemas de morosidad	5			
7. Débil cultura empresarial	1	2	3	4
8. Problemas relacionados con innovación de productos/servicios, procesos y gestión	5			
	1	2	3	4
9. Escaso grado de digitalización en la empresa	5			
10. Problemas relacionados con la cadena logística (con proveedores y clientes)	1	2	3	4
	5			

11. Problemas de ciberseguridad en la empresa	1	2	3	4
12. Altos costos asociados a medidas de sostenibilidad (huella carbono, residuos,)	5			
	1	2	3	4
13. Dificultad para la transición generacional de la empresa	5			
	1	2	3	4
	5			
	1	2	3	4
	5			
	1	2	3	4
	5			
	1	2	3	4
	5			

Indique el grado de importancia que tiene para su empresa las siguientes acciones para el desarrollo futuro de la pyme

23. ACCIONES	Muy poca		Mucha	
1. Reducción de impuestos	1	2	3	4
2. Aumentar la flexibilidad laboral	5			
3. Incrementar las ayudas a la formación y actualización de los RR.HH.	1	2	3	4
	5			
4. Incrementar las ayudas a la inversión	1	2	3	4
5. Facilitar más información y mejor asesoramiento a las empresas	5			
6. Reducción de las cuotas que la empresa abona para la Seguridad Social	1	2	3	4
	5			
7. Reducir la complejidad del ordenamiento jurídico	1	2	3	4
8. Reducir la complejidad de la normativa contable y fiscal	5			
9. Promover un sistema bancario especializado en la financiación de las pymes	1	2	3	4
	5			
10. Incrementar los incentivos para el acceso a los mercados internacionales	1	2	3	4
	5			
11. Reducción de los trámites para la creación de empresas	1	2	3	4
12. Mayor fomento a la transformación digital de las pymes	5			
13. Mayor difusión y divulgación de las ayudas o servicios públicos a pymes	1	2	3	4
	5			
14. Facilitar procesos de integración y cooperación entre empresas	1	2	3	4
	5			
15. Facilitar una mayor vinculación entre los actores públicos, empresas y universidades	1	2	3	4
	5			
	1	2	3	4
	5			
	1	2	3	4
	5			
	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
<ul style="list-style-type: none"> ○ 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!