

**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**

**ARTÍCULO PROFESIONAL**

**LA GESTIÓN ESTRATÉGICA Y SU RELACIÓN CON LA INNOVACIÓN EN  
LAS PYMES MANUFACTURERAS DEL SUBSECTOR CIUG47: VENTA AL  
POR MENOR DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO**

**PAMELA ALEXANDRA MALLITASIG RODRÍGUEZ**

**DIRECTOR: MBA. RAMIRO MAURICIO SORIA CUBILLO**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE  
LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE  
LOCAL Y GLOBAL**

**QUITO, 23 DE SEPTIEMBRE 2025**

**DIRECTOR Y LECTOR**

**Director: Mgtr. Ramiro Soria Cubillo**

**Lector: Mgtr. Jorge Altamirano**

## CONTENIDO

RESUMEN .....	III
ABSTRACT.....	IV
1 INTRODUCCIÓN.....	1
2 REVISIÓN DE LITERATURA .....	4
2.1 Dimensiones de la Gestión Estratégica .....	4
3 DISEÑO METODOLÓGICO .....	12
3.1 Alcance de la investigación.....	12
3.2 Enfoque de la investigación .....	12
3.3 Estrategia de la investigación.....	12
3.4 Horizonte temporal.....	12
3.5 Técnicas de recolección y análisis de datos .....	13
4 RESULTADOS .....	17
4.1 Datos generales .....	17
4.2 Madurez de la gestión estratégica .....	20
4.3 Innovación productos y procesos.....	27
4.4 Análisis de correlación entre Gestión Estratégica e Innovación .....	34
5 DISCUSIÓN.....	37
6 CONCLUSIONES.....	38
7 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	40
8 APÉNDICE .....	53

## Índice de Tablas y Figuras

<b>Tabla 1.</b> Número promedio de empleados .....	17
<b>Tabla 2.</b> Zona donde se ubica la empresa .....	17
<b>Tabla 3.</b> Cargo de la persona que llena la encuesta .....	18
<b>Tabla 4.</b> Tiempo de trabajo en la empresa de la persona que llena la encuesta.....	19
<b>Tabla 5.</b> Género del gerente/director .....	19
<b>Tabla 6.</b> Nivel de formación académica del gerente/director .....	20
<b>Tabla 7.</b> Lanzamiento al mercado de nuevos productos/servicios.....	28
<b>Tabla 8.</b> Acceso a nuevos mercados .....	29
<b>Tabla 9.</b> Establecimiento de nuevas alianzas o colaboraciones .....	29
<b>Tabla 10.</b> Adquisición de nuevos bienes de equipo o instalaciones .....	30
<b>Tabla 11.</b> Nuevos cambios o mejoras en compras y/o aprovisionamientos. ....	31
<b>Tabla 12.</b> Tabla cruzada de liderazgo vs innovación.....	33
<b>Tabla 13.</b> Tabla cruzada de valores y cultura vs innovación. ....	33
<b>Tabla 14.</b> Tabla cruzada de sostenibilidad vs innovación.....	33
<b>Tabla 15.</b> Tabla cruzada gestión del desempeño vs innovación. ....	34
<b>Tabla 16:</b> Coeficientes de correlación .....	34
<b>Figura 1:</b> Liderazgo.....	20
<b>Figura 2:</b> Valores y cultura .....	21
<b>Figura 3.</b> Pensamiento y planificación estratégica .....	22
<b>Figura 4.</b> Alineación estratégica .....	23
<b>Figura 5.</b> Medición del desempeño.....	24
<b>Figura 6.</b> Gestión del desempeño.....	25
<b>Figura 7.</b> Mejora de procesos.....	26
<b>Figura 8.</b> Sostenibilidad de la gestión estratégica.....	27
<b>Figura 9.</b> Cambios o mejoras en productos/servicios existentes .....	28
<b>Figura 10.</b> Cambios o mejoras en los procesos.....	30
<b>Figura 11.</b> Nuevos cambios o mejoras en la organización y/o gestión.....	31
<b>Figura 12.</b> Nuevos cambios o mejoras en el área comercial o ventas .....	32
<b>Figura 13.</b> Dispersión entre gestión estratégica e innovación de productos.....	35
<b>Figura 14.</b> Dispersión entre gestión estratégica e innovación de procesos.....	36

## RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo analizar la relación entre la madurez de la gestión estratégica y la capacidad de innovación en las PYMES manufactureras del subsector CIIUG47 del Distrito Metropolitano de Quito. La metodología aplicada mantuvo un enfoque cuantitativo de alcance descriptivo y correlacional, basada en encuestas cerradas a 84 PYMES, utilizando un diseño estratificado que representó diversas capacidades de gestión e innovación. Los datos fueron analizados mediante estadísticas descriptivas y de correlación a través de Pearson. Los resultados muestran una interdependencia positiva moderada entre la madurez de la gestión estratégica y la capacidad de innovación de productos y servicios, lo sugiere que ambas variables están relacionadas, pero la magnitud refleja la existencia de un porcentaje significativo de empresas que no ha incursionado en la investigación, además que la relación puede estar influenciada por factores ajenos. Finalmente se resalta la importancia de la gestión estratégica en la capacidad de innovación de las organizaciones del subsector ya que está encaminado en torno a un futuro óptimo.

**Palabras clave:** Gestión estratégica, Innovación, PYMES manufactureras, Competitividad y Sostenibilidad

## ABSTRACT

The present study aims to analyze the relationship between the maturity of strategic management and innovation capacity in manufacturing SMEs of the CIUG47 subsector in the Metropolitan District of Quito. The applied methodology maintained a quantitative approach with descriptive and correlational scope, based on closed surveys of 84 SMEs, using a stratified design that represented various management and innovation capabilities. The data were analyzed using descriptive statistics and correlation analysis through Pearson. The results show a moderate positive interdependence between the maturity of strategic management and the capacity for product and service innovation, suggesting that both variables are related; however, the magnitude reflects the existence of a significant percentage of companies that have not ventured into research, and the relationship may be influenced by external factors. Finally, the importance of strategic management in the innovation capacity of organizations in the subsector is highlighted, as it is directed towards an optimal future.

**Keywords:** Strategic management, Innovation, Manufacturing SMEs, Competitiveness and Sustainability

## 1 INTRODUCCIÓN

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) se han convertido en una base para la economía a nivel mundial y local, representando el 90% del total de empresas y, además, son responsables de la generación de alrededor del 50% de plazas de trabajo formal, impulsan a la innovación y dinamizan los mercados (Banco Mundial, 2019). Es así que tanto el desarrollo económico como la cohesión social se ven impulsados por las oportunidades que generan en las diversas comunidades. En el caso de las economías nacientes, las PYMES son aún más relevantes debido a que se convierten en el principal motor de innovación y adaptación en situaciones desafiantes. Para Ecuador, las PYMES representan una base importante para su economía ya que generan más del 70% de plazas de trabajo y contribuye en un 60% al PBI (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012).

El subsector CIIUG47, es relevante por su dinamismo y relevancia en la economía, esta área incluye una diversidad de actividades económicas de venta al por menor, como la venta de productos nuevos y usados para el público por tiendas departamentales, puestos de venta, vendedores ambulantes, cooperativas, etc. El comercio al por menor se tipifica por el tipo de venta como: en almacenes siendo de carácter especializado como no especializado. Entre los productos que se venden a comercios no especializados se encuentran: venta de alimentos, bebidas, tabaco, prendas de vestir, muebles, aparatos, artículos de ferretería, cosméticos, joyería, bisutería, juguetes, artículos de deporte, entre otros. Por otra parte, los artículos de venta a comercios especializados abarcan: frutas, legumbres, hortalizas frescas o en conserva, lácteos, huevos, pescado y mariscos, producto de panadería, confitería, repostería, cárnicos, bebidas de carácter alcohólico como no alcohólico, venta de combustibles líquidos para vehículos motorizados, así como de fuel, gas, carbón y leña, también se incluye venta de equipo de comunicación, periférico, programas informáticos, equipo de sonido y vídeo, otras actividades como muebles, equipo de iluminación, productos culturales y recreativos, farmacéuticos y medicinales, artículos de segunda mano, entre otras actividades.

En este subsector también se incluyen artículos de venta al por menor que se no se realizan en comercios, puestos de venta o mercados como comisionistas, venta puerta a puerta, etc. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012). Las PYMES de este subsector

son esenciales para la satisfacción de las necesidades básicas de los consumidores y fomentan el consumo local, lo que contribuye al desarrollo de la economía regional y nacional.

En la actualidad, la globalización, competitividad del mercado, digitalización y volatilidad económica, plantean diversos desafíos para las PYMES, como la escasez de recursos financieros, tecnología avanzada limitada y la búsqueda constante de posicionamiento dentro de un mercado saturado de opciones. Estos desafíos necesitan de estrategias que permitan la supervivencia y el crecimiento sostenible de las empresas (OECD, 2021).

Las PYMES del subsector CIIUG47, se encuentran dentro de las empresas que enfrentan los retos antes mencionados, por lo que tanto la gestión estratégica como la innovación se muestran como herramientas fundamentales para superar los desafíos y mejorar su posición. Es importante que las empresas tengan buena capacidad de adaptación ante los cambios, siempre tomando en cuenta su visión y las oportunidades que se presentan. Es así que la gestión estratégica surge como un instrumento que permite a las PYMES establecer sus objetivos, optimizar el uso de recursos y procesos, facilitando la identificación de oportunidades y amenazas, promoviendo una ventaja competitiva sostenible (Belton, 2017), lo que permite a las empresas anticiparse a las tendencias del mercado.

La innovación es un elemento fundamental en la gestión estratégica, debido a que este componente permite a las PYMES diferenciarse de sus competidores al ofrecer productos y servicios únicos, que surge de un proceso de optimización en los procesos internos. La eficiencia operativa se ve reflejada al combinar de manera eficaz la y estrategia y como consecuencia abre nuevas ventajas en el mercado. Diversos estudios demuestran que las empresas que implementan la innovación en su modelo de negocio tienen hasta un 30% más de posibilidades de expandir su mercado (Guerrero & Córdova, 2024).

La sinergia entre innovación y gestión estratégica potencia la capacidad de las PYMES para convertir las limitaciones en oportunidades y posicionarse como actores notables en el panorama financiero. Este proyecto busca explorar en profundidad cómo al implementar de manera efectiva estos dos elementos, contribuyen al éxito y la

sostenibilidad de las PYMES en un panorama de transformación constante (Robayo, 2016).

Es así que el objetivo principal de este estudio es analizar la relación entre la madurez de la gestión estratégica y la capacidad de innovación en las PYMES manufactureras del subsector CIIUG47 del Distrito Metropolitano de Quito. Por lo que se busca identificar cómo las prácticas estratégicas influyen en la capacidad de las PYMES en innovación, competitividad y sostenibilidad en un entorno mercantil dinámico. La base del proyecto se da gracias a la Madurez de la Gestión Estratégica y sus dimensiones: liderazgo, cultura y valores, pensamiento y planificación estratégica, alineación estratégica, medición del desempeño, gestión del desempeño, mejora de procesos y sustentabilidad estratégica.

La metodología del estudio es de tipo cuantitativo y descriptivo, usando datos obtenidos a través de encuestas a 84 representantes de diferentes PYMES pertenecientes al subsector y analizados con técnicas estadísticas descriptivas y correlacionales. Los resultados muestran la existencia entre la madurez en la gestión estratégica y la capacidad de innovación, siendo una relación moderada y positiva, con un coeficiente de correlación de 0,558. Así también, que el alfa de Cronbach, que mide la fiabilidad interna de los constructos, muestra valores significativos tanto para la capacidad de innovación (0,906) como para la madurez de la gestión estratégica (0,911). Es así que las herramientas que se utilizaron para el análisis de las dimensiones son confiables y respaldan los datos obtenidos, que al ser contrastados con estudios previos se difieren en que la innovación no solo depende de la implementación tecnológica.

## 2 REVISIÓN DE LITERATURA

### 2.1 La Gestión Estratégica y sus dimensiones

La gestión estratégica es una herramienta esencial para las organizaciones, ya que permite identificar los objetivos a largo plazo, alinear recursos y alcanzar las metas planteadas de cada empresa, mejorando así, la competitividad y sostenibilidad en mercados dinámicos (Santos, 2019). Un aspecto clave de la gestión estratégica es la habilidad que tienen las empresas para llevar a cabo un análisis detallado de sus fortalezas y oportunidades, lo que les permite posicionarse de manera efectiva.

Con este análisis, también, se logra la identificación de debilidades y amenazas, posibilitando que las empresas anticipen los cambios de las tendencias del mercado y adapten su operación (Dvorský et al., 2020). Es así que, la gestión estratégica permite la cimentación de una cultura organizacional orientada a la colaboración y al compromiso de los trabajadores, resultado de un entorno colaborativo y productivo, favorable para lograr los objetivos a largo plazo.

El concepto de madurez estratégica es importante cuando se evalúa que tan adecuado es el proceso de planificación y ejecución de estrategias dentro de una empresa. Para lograr la madurez se necesita de un proceso gradual donde las empresas inician en niveles de desorganización y reactividad, hasta niveles desarrollados, donde la organización logra desarrollar las estrategias en su totalidad y de manera eficiente. Por lo que, la madurez estratégica muestra el grado de distinción de las prácticas empresariales y su capacidad para sostenerlo a futuro (Belás, 2020). Comprender y aplicar el concepto de madurez estratégica ayuda a las organizaciones a evaluar aspectos clave como liderazgo, formación de objetivos y la implementación de indicadores de desempeño (Červinka, 2023).

El Modelo de Madurez de la Gestión Estratégica propuesto por Strategy Management Group (2019), es relevante para las PYMES, por las pautas que establece para valorar el nivel de refinamiento de cada estrategia. El modelo está estructurado de manera que se analice cómo cada empresa gestiona su planificación estratégica, alinea sus recursos, plantea sus metas y mide el desempeño. El enfoque del modelo se basa en la evolución de las empresas durante su desarrollo, considerando desde enfoques reactivos e

informales, hasta niveles estructurados y sistemáticos, evaluando el momento donde la estrategia se complementa totalmente en las operaciones y áreas de la organización. Permitiendo así, diagnosticar el nivel actual de madurez estratégica de las PYMES para establecer un plan que establezca un enfoque eficiente y competitivo.

Es así que el modelo de madurez estratégica se orienta en diversas dimensiones puntuales que las organizaciones deben evaluar. Entre las principales dimensiones se incluyen el liderazgo, cultura y valores, pensamiento y planificación, alineación, medición del desempeño, gestión del desempeño, mejora de procesos y sustentabilidad estratégica.

### ***2.1.1 Liderazgo***

Las estrategias para liderar son guías para las empresas cuando se busca alcanzar objetivos a largo plazo, por lo que es importante desarrollar la habilidad para trazar el camino a seguir, alineando todas las actividades de la empresa hacia el objetivo mayor. El liderazgo se vuelve efectivo cuando permite que el entorno tome decisiones acertadas y se promueva una cultura empresarial enfocada en la mejora y el cambio, por lo que los líderes deben estar dispuestos a la adaptación, asegurando que la organización logre aprovechar las oportunidades que se presenten (Isensee et al., 2020).

Esta dimensión influye tanto en la dirección administrativa como en la gestión de los recursos humanos y la innovación. Los líderes son los primeros en promocionar prácticas innovadoras en la empresa. Un liderazgo transformacional, se refleja cuando los empleados logran y superan metas individuales en favor de los objetivos organizacionales. Este liderazgo es importante para las PYMES debido a que la transformación se da desde la cabeza, mejorando tanto la organización interna como su competitividad y sostenibilidad (Colombo, 2024).

### ***2.1.2 Cultura y Valores***

La cultura organizacional, suministra las normas de conducta para conocer cómo se deben efectuar las estrategias dentro de la organización. La cultura organizacional debe ser sólida, flexible e innovadora, lo que impacta significativamente la capacidad de adaptabilidad a los cambios del entorno empresarial. Así también, la cultura organizacional que promueve la colaboración y da cabida a una mejor implementación de estrategias operativas, facilitando una ejecución eficaz de las estrategias (Sao, 2019).

Los valores de una empresa, por otra parte, se precisan como ideas que el personal debe manifestar en sus horas de trabajo y son congruentes con la visión estratégica de la empresa. Entre los valores que deben presentarse en la gestión táctica se pueden mencionar a la responsabilidad, compromiso, respeto y tolerancia. Los valores de la empresa constituyen parte de las bases de toda organización, ya que permite definir tanto a sus colaboradores como así misma (Del Angel, 2024).

Es importante señalar que la interacción entre la cultura y valores y el liderazgo también influye directamente en la alineación estratégica, un factor clave para la integración de sistemas empresariales y la toma de decisiones estratégicas. Esta dimensión también influye en otras como en el liderazgo, ya que facilita la implementación de las estrategias y que los actores se encuentren en la misma sintonía, haciéndolos más eficientes y respondan al cambio con agilidad (Anning-Dorson, 2021).

### ***2.1.3 Pensamiento y Planificación Estratégica***

El pensamiento estratégico se concibe como un factor que va a hacer posible el proceso de la planificación ya que está diseñado para crear las perspectivas de la organización a partir de las que se crean las bases, se toman las decisiones importantes sobre la planificación. Está basado en el cálculo y la lógica e incluye una representación del futuro (Escobar et al., 2022). El pensamiento estratégico entonces garantiza el éxito siempre y cuando se tengan bases fuertes en los procesos organizacionales.

La planificación estratégica permite que las organizaciones alineen sus esfuerzos y recursos como consecuencia de sus objetivos a corto y mediano plazo. Se realiza a nivel organizacional, considerando la totalidad de la empresa de manera que se integren todas las iniciativas de los actores en estrategias comunes (Escobar et al., 2022). Este proceso es clave para que las empresas puedan adaptarse a los desafíos del mercado, ya que la planificación bien estructurada permite abordar los problemas de forma proactiva, anticipando tendencias y reduciendo riesgos operacionales.

### ***2.1.4 Alineación Estratégica***

La alineación estratégica es un proceso por el que una empresa constituye una visión que la hace realidad a través de mensajes concretos orientados a la dirección y organización, por lo que el alineamiento estratégico cumple cuatro etapas que son: planificación,

difusión, implementación de la estrategia y supervisión, estas fases se dan en ciclo hasta el cumplimiento de las metas (Ledesma et al., 2019).

La alineación estratégica se asegura de que las estrategias organizacionales estén alineadas con las capacidades y recursos de la empresa, potenciando el desempeño. Al lograr la sinergia, las PYMES mejoran su capacidad de ejecución y optimizan la toma de decisiones estratégicas. Este aspecto es especialmente crucial para integrar tecnologías de información y otros sistemas clave (Bi, 2020). La alineación permite que todas las áreas converjan hacia los mismos objetivos, facilitando la eficiencia en la ejecución de estrategias y el progreso en la competitividad.

### ***2.1.5 Medición del Desempeño***

La medición de desempeño permite organizar la información de la empresa de acuerdo a las estrategias con el fin de simplificar el proceso de decisión de los directivos, lo que de manera directa conduce a mejorar los resultados organizacionales. La medición de desempeño tiene atributos como: integración de la estrategia, indicadores de desempeño, presentación de objetivos para cada punto de vista, relaciona los objetivos con los resultados (Vergara, 2015).

Existen diversos modelos que permiten medir el desempeño de una empresa, estos modelos deben precisar el correcto equilibrio entre los diferentes aspectos de la organización. Para que los modelos funcionen deben fijarse los objetivos, definir las competencias, conocer el tipo de indicador de desempeño y las escalas, y finalmente proyectar el proceso en un sistema de desempeño; habiendo definido el modelo, es importante determinar en qué medida los resultados impactarán en los empleados y cuáles serán las acciones a tomar para su mejora (HayGroup, 2024).

La medición del desempeño en las PYMES es fundamental para evaluar y monitorear la efectividad de las estrategias empresariales y asegurar su alineación con los objetivos organizacionales, ya que se garantiza la sostenibilidad empresarial al identificar las oportunidades. Sin embargo, este es un desafío para las PYMES debido a que no se logra una implementación efectiva de sistemas de medición por la falta de recursos y metodologías adecuadas para su contexto (Papulová et al., 2021).

### **2.1.6 Gestión del Desempeño**

La gestión del desempeño implica el uso de registros compilados que ayudan a tomar decisiones operativas y estratégicas, incluyendo la integración de medidas de carácter financiero y no financiero, como la eficiencia operativa, desarrollo de talento humano y satisfacción del cliente, siendo básicas para evaluar el progreso hacia el cumplimiento de los objetivos estructurales. Al implementar prácticas de gestión de desempeño, las empresas consiguen mayor competitividad y resiliencia (Rojas-Lema et al., 2020).

La gestión de desempeño está diseñada para que existan indicadores de evaluación los cuales, a través de los datos ayuden a tomar decisiones estratégicas. Entre las principales aplicaciones de la valoración del desempeño están: diseño de planes de mejora continua, estrategias de salida, ajustes a la planificación y estrategias, programas de capacitación, etc., sin embargo, los indicadores se pueden establecer de acuerdo a la naturaleza de las metas de la empresa, por ejemplo, si se establecen indicadores según el ámbito, los objetivos están centrados en la organización o en el puesto de trabajo, mientras que si son indicadores según su resultado los objetivos establecidos se basan en el rendimiento, proceso o mejora personal, otros indicadores se basan según el criterio de medición que puede ser cualitativo o cuantitativo (Fundación Factor Humano, 2009). Por ende, estas decisiones dependen directamente de las necesidades de la persona u organización, de manera que se logre obtener una métrica adecuada y que permita optimizar el trabajo.

### **2.1.7 Mejora de los Procesos**

La mejora de procesos se establece como un análisis metódico del conjunto de actividades interconectadas en sus flujos, con el objetivo de mejorarlos haciéndolos efectivos y eficientes de manera que se incremente la capacidad para cumplir las necesidades de los clientes. El mejoramiento se gestiona en cualquier nivel de la organización y posibilita que los productos tengan un valor agregado, entendiéndose que los clientes pagarían el precio por ese valor (Serrano y Ortiz, 2012).

La mejora de procesos es una de las prácticas empresariales más usadas y para que funcione se deben tener los objetivos bien establecidos. A través de esta gestión, la organización puede obtener una visión profunda de sus límites, lo que implica un esfuerzo multidisciplinar. Entre las características más importantes están la flexibilidad y adaptabilidad ya que se permiten elaborar acciones orientadas a solucionar las

inconformidades actuales y las amenazas potenciales, para optimizar la gestión de procesos, existen metodologías que ayudan en el análisis, las etapas que se establecen en los planes son (Cueva, 2021):

- A) Datos, formación e involucramiento
- B) Reconocimiento y definición de procesos
- C) Elección de procesos fundamentales
- D) Encargado de procesos
- E) Evaluación de procesos e identificación de problemas
- F) Solución de problemas
- G) Definición de indicadores

Sin embargo, existen metodologías que plantean procesos cíclicos para obtener una mejora continua (Cueva, 2021).

### ***2.1.8 Sostenibilidad de la Gestión Estratégica***

La sostenibilidad en la gestión estratégica que se ha convertido en un fundamento para la planificación de las organizaciones, este enfoque responde a una creciente conciencia ambiental y social, además de las demandas del entorno y de los consumidores, debido a esto, las organizaciones deben adoptar criterios sostenibles en su estrategia sin que se pierda competitividad y viabilidad a largo plazo. Sin lugar a dudas, la integración de la sostenibilidad se da en la etapa de planificación, se pueden anticipar los riesgos ambientales y sociales, dando lugar a la innovación, apertura de nuevos mercados y mejora de la reputación en el sector (Santos et al., 2025).

La sostenibilidad de la gestión estratégica también se puede definir por que tan bien la organización mantiene un enfoque, planes o innovación, además de factores que ayuden para el cambio deseado como personas, sistemas o actividades. Entre los hechos que ayudan a impulsar la estrategia es la motivación de los empleados a través de recompensas, información y que en conjunto con una oficina encargada de la gestión estratégica se llegue a institucionalizar que la “estrategia es responsabilidad de todos” (Strategy Management Group, 2025).

### **2.1.9 Innovación**

La innovación se considera a actividades que ayudan a la empresa a mejorar en aspectos como productos, mercados, eficiencia, calidad o competencias para entender y evolucionar, es importante identificar los motivos y conocer el alcance que tiene para la empresa de manera que se aplique. Entre las actividades que se consideran innovadoras están: tareas científicas, administrativas, comerciales, financieras, entre otras. Las empresas innovadoras han puesto en marcha estas actividades durante el periodo de estudio, sin embargo, no todas las organizaciones tienen éxito, ya que el impacto puede verse reflejado en ventas, cambios de producción, competitividad, aumentos de flujo, etc. (© OECD/European Communities, 2005).

La principal razón por la que innova una empresa actualmente es para mejorar el rendimiento, por ejemplo, al incrementar demanda con la reducción de gastos, o al introducir un nuevo producto que permita un mejor posicionamiento de la empresa, de manera que se obtengan mayores beneficios. Generalmente el proceso de innovación se da con niveles de incertidumbre altos, ya que el futuro puede variar según el sector, el tipo de producto y otros factores, por lo que los estudios previos son de suma importancia para obtener resultados favorables (© OECD/European Communities, 2005)..

#### **2.1.9.1 Innovación de Productos**

La innovación de productos implica la introducción de bienes o servicios nuevos o significativamente mejorados en términos de sus características técnicas, uso o funcionalidad. Este tipo de innovación busca satisfacer las necesidades cambiantes del mercado, ayudando a las empresas a mantenerse competitivas y a diferenciarse de sus competidores. Según el grado de comparación con las ofertas previas, la innovación de productos se clasifica como incremental o radical, esto ayuda a que las empresas conserven o incrementen su relevancia para los clientes (Feniser et al., 2019).

El lanzamiento o mejora de productos son estrategias importantes para las PYMES, ya que les permite mantenerse competitivas en el mercado. Los productos innovadores hacen que las PYMES creen ventaja competitiva gracias a sus respuestas ante las demandas de temporada, sin embargo, el proceso requiere de inversiones que pueden afectar directamente al presupuesto general, además del marketing necesario para que el impacto sea mayor (Nathan & Rosso, 2021). Las mejoras de productos existentes permiten que las

empresas se optimicen, logrando una mayor calidad y reducción de costos, fortaleciendo la fidelidad y satisfacción del cliente, lo que demuestra una mejor eficiencia interna (Ayandibu et al., 2021).

### ***2.1.9.2 Innovación de procesos***

La innovación de procesos, permite implementar estrategias novedosas para la producción o entrega de productos, incluyendo mejoras en diversas áreas. La innovación de procesos busca optimizar la eficiencia operativa, reducir costos o mejorar la calidad de los productos o servicios que se ofrecen, teniendo impacto directo en costos de producción y en la capacidad de la empresa para mejorar la experiencia del cliente (Rodríguez et al., 2023).

Para las PYMES, mejorar los procesos permite la optimización de la producción y logística, ya que ayuda a minimizar costos y mejorar la velocidad de entrega de los productos en el mercado. Al combinar efectivamente la innovación de productos y procesos se logra el éxito de la empresa a largo plazo, ya que ambas dimensiones se cohesionan (Osano, 2023).

### **3 DISEÑO METODOLÓGICO**

#### **3.1 Alcance de la investigación**

El alcance de este proyecto es de carácter correlacional y descriptivo, debido a que se plantea relacionar las variables del estudio y se conocen las características de hecho y lo que se busca es evidenciar que existe en una muestra (Ramos C. , 2020). La investigación se centró en analizar cómo el nivel de madurez en la gestión estratégica afecta la capacidad de innovación en productos y procesos de las PYMES del subsector CIIUG47, especializado en actividades de venta al por menor de alimentos, bebidas, tabaco y otros productos.

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

Esta investigación fue de carácter cuantitativo, el cual se caracteriza por obtener información a través de datos o mediciones realizadas a las diferentes variables del proyecto, siendo su producto explicar y predecir. Los datos se miden de manera que se puedan comparar con resultados previos o la hipótesis, evidenciando explicaciones al fenómeno o hecho que se estudió. En el ámbito administrativo, asume una contextualización que se puede adaptar en el tiempo (Babativa, 2017).

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

La estrategia utilizada para este proyecto fue la encuesta que incluye 24 bloques de preguntas cerradas, se usa esta estrategia debido a que es un instrumento que permite que el investigador obtenga información sistematizada de los datos que se desean obtener a través de las variables de importancia en la investigación sobre una población o muestra determinada (Feria, et al., 2020), en este caso de 84 PYMES seleccionadas mediante un muestreo estratificado, lo que permite garantizar que se considerarán adecuadamente las diferentes actividades económicas dentro del subsector CIIUG47. Este diseño aseguró que las empresas incluidas en el estudio fueran de diferentes tamaños y ubicaciones (tanto urbanas como rurales), lo que permitió una visión completa de las dinámicas y desafíos del subsector en diversos contextos.

#### **3.4 Horizonte temporal**

La investigación se realiza como proceso transversal y se llevó a cabo durante un período de seis meses. Durante los primeros dos meses, se realizó la recolección de datos mediante

encuestas aplicadas directamente en las instalaciones de las empresas o a través de plataformas digitales seguras. Posteriormente, durante los cuatro meses siguientes, se realizó el análisis de los datos recopilados, utilizando herramientas estadísticas como SPSS garantizando la precisión y robustez de los resultados. Característica de un estudio de corte transversal que se realizan en un momento determinado de un evento de interés. (Manterola et al., 2023)

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

Los datos fueron recolectados a través de encuestas direccionadas a representantes de las PYMES seleccionadas en la muestra de interés, correspondientes al subsector CIU G47. En el instrumento se evalúan ciertos factores que influyen en la gestión de las organizaciones. Los datos se analizan de manera cuantitativa usando tablas de frecuencias, correlación de Pearson y Alfa de Cronbach.

Se analizan los datos generales, las variables dependientes e independientes a través de tablas de frecuencias incluyendo del tipo absoluta y porcentual, contando con hasta 5 conjuntos de respuestas disponibles.

Después realizar una estadística descriptiva se realiza el análisis de correlación de Pearson con el que se obtiene la analogía del grado de importancia de algunos aspectos de la Madurez en Gestión Empresarial y la capacidad de innovación de las empresas. El coeficiente de correlación de Pearson mide el grado de relación entre dos variables cuantitativas, indicando si la relación es positiva o negativa (Fiallos, 2021).

#### **3.5.1 Fuentes primarias:**

1. Fuentes primarias: la principal fuente de datos fue una encuesta estructurada, diseñada específicamente para medir las dimensiones de la gestión estratégica y la capacidad de innovación de productos y procesos. La encuesta incluía preguntas cerradas y escalas de medición previamente validadas, lo que garantizó la solidez teórica y metodológica del instrumento.
2. Encuestas: las variables consideradas en el instrumento fueron las siguientes:

**VARIABLES DEPENDIENTES:** Innovación de productos e innovación de procesos.

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

**VARIABLES DE CONTROL:** PYMES manufactureras del DMQ, subsector CIIU G47 venta al por menor, excepto el de vehículos automotores y motocicletas. Incluyendo venta al por menor en comercios no especializados, de alimentos, bebidas y tabaco, de combustibles para vehículos, de equipo de información y de comunicaciones, de otros enseres domésticos, de productos culturales y recreativos, de otros productos en comercios especializados y, además, en puestos de venta y mercados y la venta no realizada en puestos de venta o mercados.

**VARIABLES INDEPENDIENTES:** madurez de la gestión estratégica incluyendo los 8 pilares liderazgo, valores y cultura, pensamiento y planificación estratégica, alineación estratégica, medición del desempeño, gestión del desempeño, mejora de procesos, sostenibilidad.

3. Selección de la muestra: los participantes de este estudio fueron PYMES manufactureras del subsector CIIU G47 ventas al por menor, específicamente las correspondientes a G472(venta al por menor de alimentos, bebidas y tabaco en comercios especializados), G475(venta al por menor de otros enseres domésticos en comercios especializados), G477(venta al por menor de otros productos en comercios especializados). La población total de este subsector la conforman 263 empresas, una posibilidad para hallar la muestra sería usar el método de muestreo aleatorio simple, con corrección para poblaciones finitas.

$$n = \frac{NZ^2p(1-p)}{E^2(N-1) + Z^2p(1-p)}$$

Donde:

N: tamaño de población siendo 263 en este caso

Z: 1.645 para el nivel de confianza del 90%

p: proporción estimada, al no conocerse se asume que es del 0.5 para maximizar el tamaño de muestra

E: error de estimación, 0.1 en este caso.

Por lo que al aplicar la fórmula se obtiene:

$$n = \frac{263(1.645)^2 0.5(1 - 0.5)}{(0.1)^2(263 - 1) + (1.645)^2 0.5(1 - 0.5)}$$

$$n \approx 53.8 \approx 54$$

De manera que se tiene un tamaño de muestra de 54 PYMES, sin embargo, para la presente investigación, se considera un método estratificado, considerando a los subgrupos G472, G475, G477, como los estratos.

Entonces:

G472: 22 empresas

G475: 124 empresas

G477: 117 empresas

Teniendo una población total de 263 empresas. Dado que se tiene acceso a aproximadamente una tercera parte de la población (84 empresas), se opta por considerar esta proporción en cada estrato, por lo tanto:

$$n_1 = \frac{22}{263} * 84 \approx 7.026 \approx 7 \text{ empresas}$$

$$n_2 = \frac{124}{263} * 84 \approx 39.604 \approx 40 \text{ empresas}$$

$$n_3 = \frac{117}{263} * 84 \approx 37.368 \approx 37 \text{ empresas}$$

Por lo que se tuvo la participación de 84 empresas, considerando cada estrato y además se realizó una depuración de respuestas nulas para que no afecten al

análisis estadístico, esto garantizó que la información obtenida sea de una muestra representativa del sector en estudio.

*Aplicación de la encuesta:* la encuesta se administró de manera presencial en las instalaciones de las empresas como a través de plataformas digitales lo que facilitó la participación de un mayor número de empresas y aseguró la confiabilidad del estudio.

**3.5.2 Fuentes secundarias:** se utilizaron fuentes secundarias como estudios previos, estadísticas gubernamentales y documentos relacionados con el subsector CIU G47, para complementar los datos obtenidos a través de la encuesta y enriquecer el análisis de resultados.

## 4 RESULTADOS

### 4.1 Datos generales

El procesamiento de la información se realizó con 84 registros válidos de PYMES del subsector CIIUG47. Para mostrar la información obtenida de esta muestra poblacional se utilizó frecuencias, porcentajes y medias (medidas de tendencia central).

**Tabla 1.** Número promedio de empleados

<b>N° de empleados promedio</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
(Blanco)	4	4
1 a 9	41	48,8
10 a 49	24	28,6
50 a 199	12	14,3
200 o más	3	3,6
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>100,0</b>

Es importante conocer como está conformado el talento humano en las PYMES y el impacto social que generan. La Tabla 1 presenta la distribución del número promedio de empleados de un conjunto de 84 empresas. El intervalo con mayor frecuencia es el de 1 a 9 empleados, con 41 empresas, lo que equivale al 48,8% del total. Esto indica que casi la mitad de la muestra, son microempresas o pequeñas empresas con un número reducido de empleados. El siguiente intervalo más frecuente es el de 10 a 49 empleados, con 24 empresas (28,6%), esto sugiere que un porcentaje considerable de empresas de mediano tamaño.

La distribución de empresas por número de empleados es asimétrica, con una mayor concentración en los intervalos con menor número de empleados. Esto indica que en la muestra predomina las microempresas y pequeñas empresas, también existe presencia relevante de empresas medianas y las empresas grandes son escasas.

**Tabla 2.** Zona donde se ubica la empresa

<b>Sector</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
(Blanco)	2	2,4
Rural	2	2,4
Urbano	80	95,2
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>100,0</b>

La ubicación de la PYME es fundamental para comprender el contexto económico y la limitación que podría tener. La tabla 2 muestra la distribución de 84 empresas según su ubicación, clasificándolas en dos categorías rural y urbana. Su mayoría (80 de 84) se ubican en zonas urbanas, lo que corresponde el 95,2% del total, este resultado indica una fuerte concentración de actividad empresarial del subsector CIIUG47 venta al por menor en áreas urbanas dentro de la muestra estudiada. Solo 2 empresas se ubican en zonas rurales, lo que representa 2,4% del total.

La alta concentración de empresas en zonas urbanas puede deberse a diversos factores como el acceso a infraestructura, servicios, mercados y mano de obra, y considerando que este subsector incluye una diversidad de actividades económicas, como la venta de alimentos, bebidas, tabaco, productos culturales y recreativos, y combustibles para vehículos, mismos que tienen mayor demanda en la zona urbana.

**Tabla 3.** Cargo de la persona que llena la encuesta

<b>Función</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
(Blanco)	1	1,2
Asistente	22	26,2
Director	4	4,8
Gerente	25	29,8
Jefe	7	8,3
Otro	25	29,8
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>100,0</b>

La tabla 3 presenta la distribución de los cargos de las 84 personas encuestadas, los gerentes y la categoría “otro” presentan el mayor porcentaje con un 29.8% cada uno, indicando una buena participación del personal gerencial y otros cargos diversos. Los asistentes tienen una presencia notable también con un 26.2%. Mientras que los directores y jefes tienen una representación menor con un 4.8% y 8.3% respectivamente, debido a su tiempo limitado.

**Tabla 4.** Tiempo de trabajo en la empresa de la persona que llena la encuesta

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
(Blanco)	1	1,2
Entre 16 y 25 años	3	3,6
Entre 6 y 15 años	34	40,5
Más de 26 años	1	1,2
Menos de 5 años	45	53,6
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>100,0</b>

La antigüedad de los encuestados es un factor que influye en la profundidad de la información, debido a que los empleados con mayor tiempo en la empresa conocen de mejor manera el funcionamiento y cultura organizacional. La tabla 4 muestra que el 53.6% de los encuestados tienen menos de 5 años de antigüedad en la empresa, mientras que un 40.5% tienen entre 6 y 15 laborando. Esto refleja una tendencia hacia la contratación de empleados jóvenes en las nuevas PYMES, sin descartar la significancia del personal experimentado.

**Tabla 5.** Género del gerente/director

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
(Blanco)	1	1,2
Hombre	55	65,5
Mujer	28	33,3
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>100,0</b>

El tema de género se incluye en la tabla 5, la cual presenta la distribución de género entre los gerentes y directores que participaron en la encuesta. Los resultados muestran un predominio masculino con 55 encuestados, representando un 65.5% del total, lo que infiera que la participación femenina equivale al 33.3%.

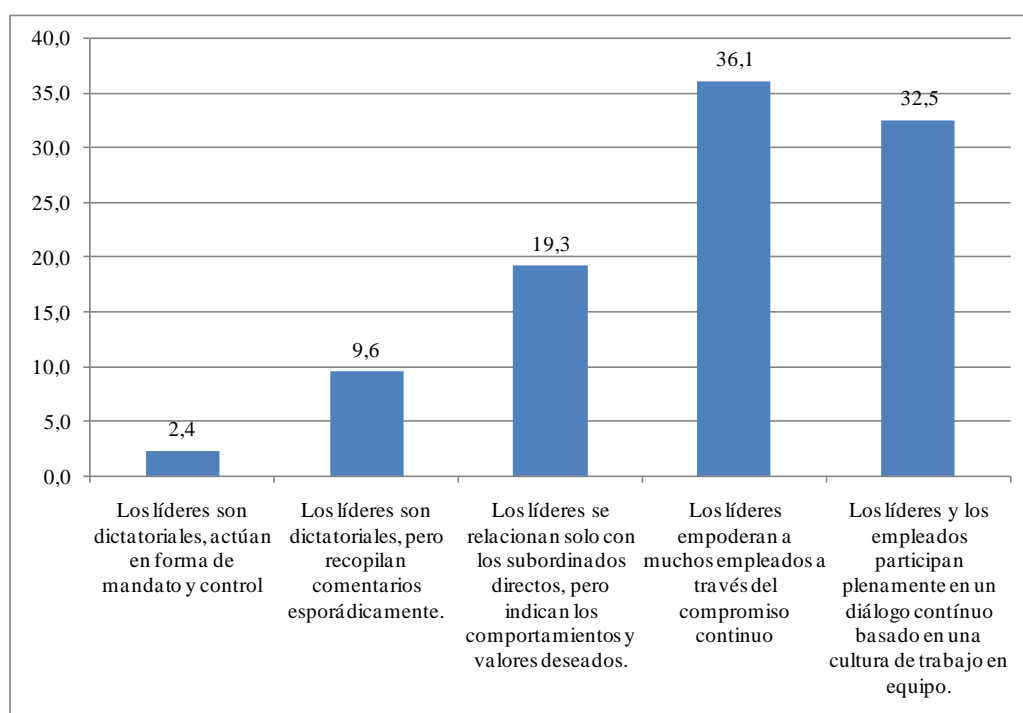
**Tabla 6.**Nivel de formación académica del gerente/director

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Posgrado	38	45,2
Secundaria	11	13,1
Universitaria	35	41,7
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>100,0</b>

Un aspecto relevante se enfoca en la formación académica de los líderes de las PYMES y su influencia en la toma de decisiones. La tabla 6 presenta la distribución del nivel de formación académica de los encuestados, en donde, la categoría posgrado tiene el mayor porcentaje con un 45.2% del total, la categoría universitaria cuenta con un 41.7%, lo que evidencia que en las PYMES del subsector CIIUG47, la formación de posgrado y universitaria es más común que los líderes con formación secundaria.

#### 4.2 Madurez de la gestión estratégica

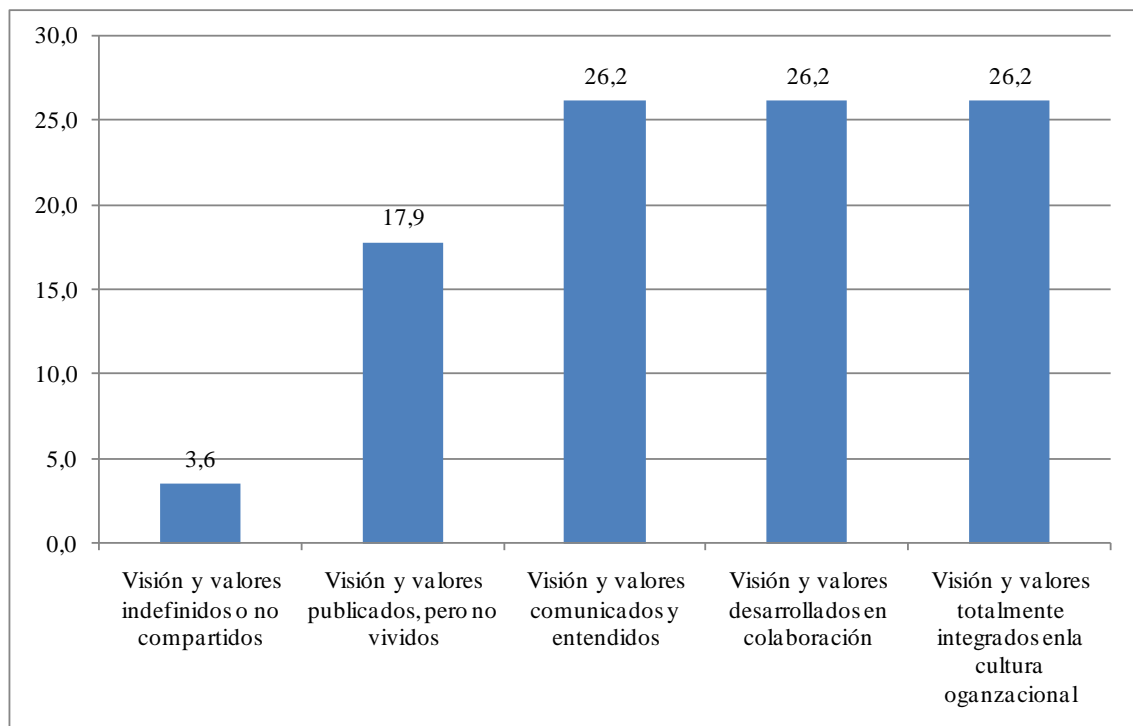
Para evaluar la Madurez de la Gestión Estratégica en las PYMES del subsector CIIUG47 se han considerado ocho variables que servirán como indicadores del nivel de madurez en el que se encuentran las empresas que conforman la muestra en estudio.



**Figura 1:** Liderazgo

Los datos de la Figura 1, sobre liderazgo indica que el 36,14% de los líderes empoderan a muchos empleados mediante un compromiso continuo, destacando un enfoque proactivo que fomenta la colaboración y el involucramiento de los equipos en los procesos estratégicos.

Este dato está estrechamente relacionado con el hecho de que el 32,5% de los encuestados indican que tanto líderes como empleados participan plenamente en un dialogo continuo, esto refuerza la importancia de una cultura de trabajo en equipo para la implementación efectiva de la gestión estratégica. Pese a la predominancia de estilos de liderazgo participativo, aún existen áreas de oportunidad para fortalecer los niveles de interacción y comunicación entre todos los niveles jerárquicos.

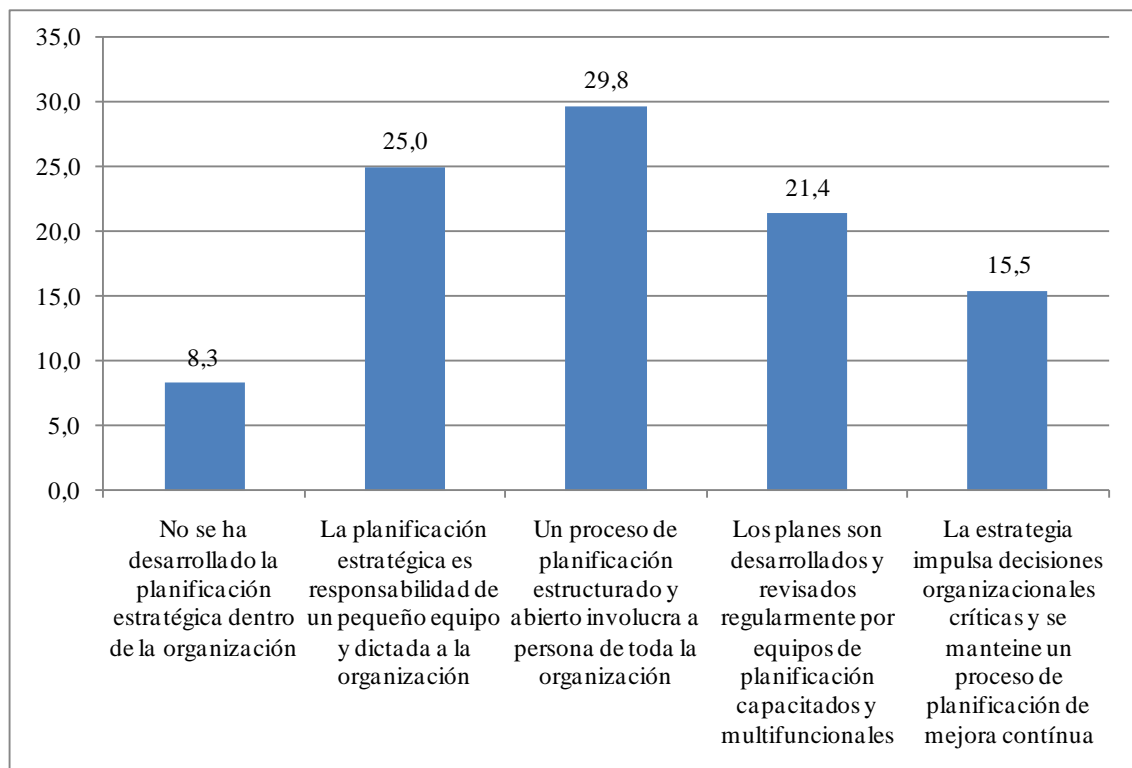


**Figura 2:** Valores y cultura

Los resultados obtenidos sobre valores y cultura exponen un panorama diverso en la forma en que las PYMES manufactureras del subsector analizado integran estos elementos en su gestión organizacional. Según la Figura 2 un porcentaje significativo, correspondiente al 78,6 %, indica que las organizaciones han alcanzado un nivel en el que la visión y los valores son comunicados y entendidos, desarrollados en colaboración e integrados plenamente en la cultura organizacional. Esto demuestra un enfoque

estratégico en el cual los valores no solo se conceptualizan, sino que también se implementan y practican como parte fundamental de la dinámica empresarial.

El porcentaje restante señala que, si bien la visión y los valores han sido publicados, no se viven en la práctica diaria, dando una perspectiva a la organización de un aspecto importante al cual se debería dar atención.



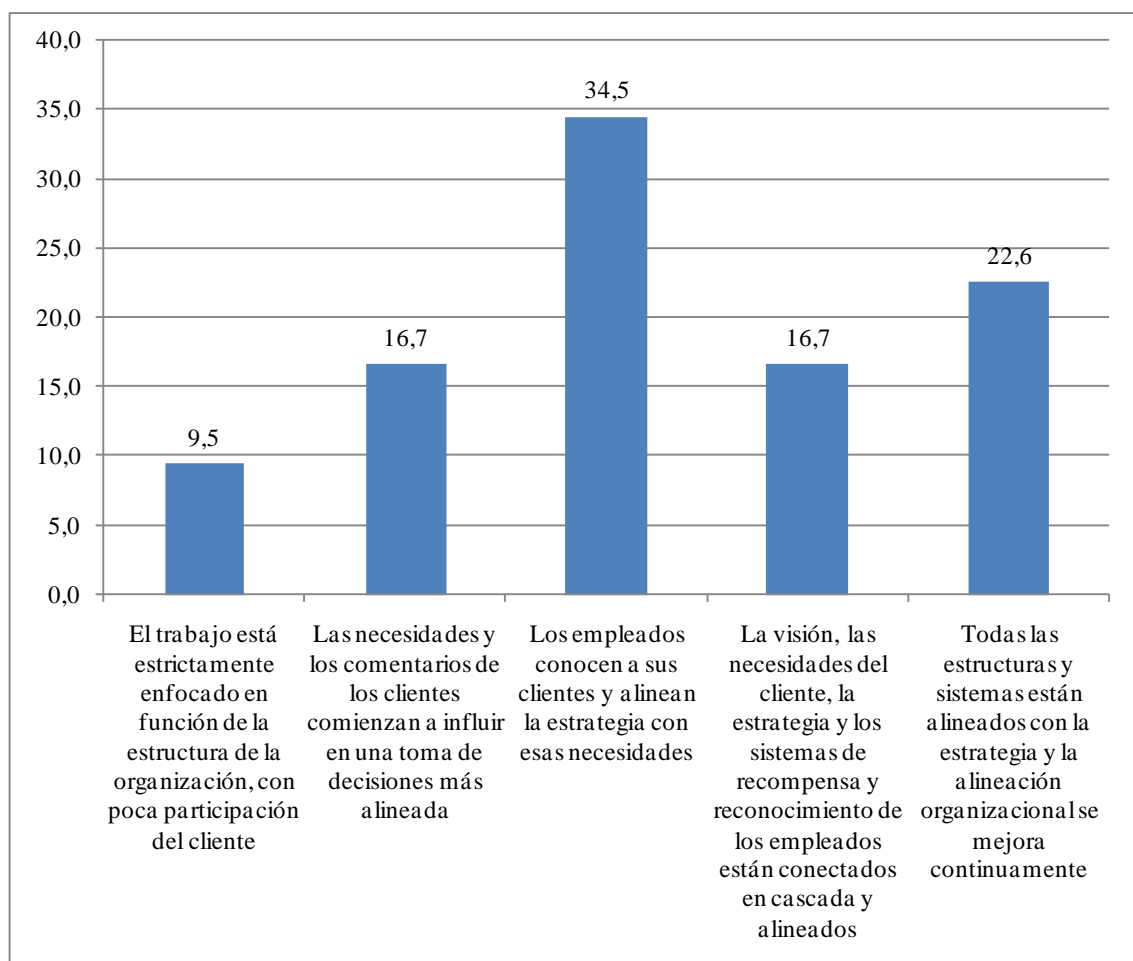
**Figura 3.** Pensamiento y planificación estratégica

Los resultados sobre pensamiento y planificación estratégica evidencian un panorama en el cual las organizaciones tienen diferentes niveles de desarrollo en este aspecto. La mayor proporción, según la Figura 3, conformado por el 29,76%, expone un proceso de planificación estructurado y abierto que involucra a personas de toda la organización. El resultado muestra que las empresas reconocen que se deben incluir varias opiniones para tomar decisiones, ayudando en la sinergia de la organización.

Una cuarta parte de los encuestados hace énfasis en que la planificación se da en pequeños equipos, lo que puede limitar a la participación e innovación, debido a la mínima participación con perspectivas establecidas. El 21,43% converge en que la planificación se realiza y estudia regularmente por diversos equipos capaces, mostrando la

profesionalización y estructuración del área, pero no logran alcanzar la integración todos los actores adecuados.

El 15,48% de las empresas muestra que las decisiones organizacionales importantes se dan mediante la organización estratégica, conservando la mejora continua. Este grupo está en un nivel avanzado, donde la planificación no solo es un documento estático, sino una herramienta dinámica para adaptarse a cambios y retos. Sin embargo, un 8,33% de las organizaciones no ha desarrollado planificación estratégica alguna, operando sin objetivos definidos, lo que puede ser un riesgo significativo para su sostenibilidad y crecimiento.



**Figura 4.** Alineación estratégica

El análisis de los resultados sobre la alineación estratégica de las PYMES manufactureras del subsector G47 muestra en la Figura 4 una diversidad en los niveles de integración entre las estructuras organizacionales, las estrategias y las necesidades del cliente. Un

34,5% de las empresas destacan por tener empleados que conocen a sus clientes y alinean la estrategia organizacional con las necesidades de estos. Este resultado muestra un enfoque centrado en el cliente, el cual fomenta la conexión directa entre los objetivos empresariales y las demandas del mercado.

Un 22.6% de las organizaciones alinearon todas sus estructuras y sistemas con las estrategias, lo que demuestra un nivel alto de cohesión y su mejora continua, sin embargo, un 16.7% indica que parte de sus estructuras están alineadas y un 9.52% reporta un enfoque limitado, centrado solo en la estructura organizacional, habiendo una participación escasa del cliente en el desarrollo de la estrategia, representando un desafío significativo para lograr la alineación óptima.

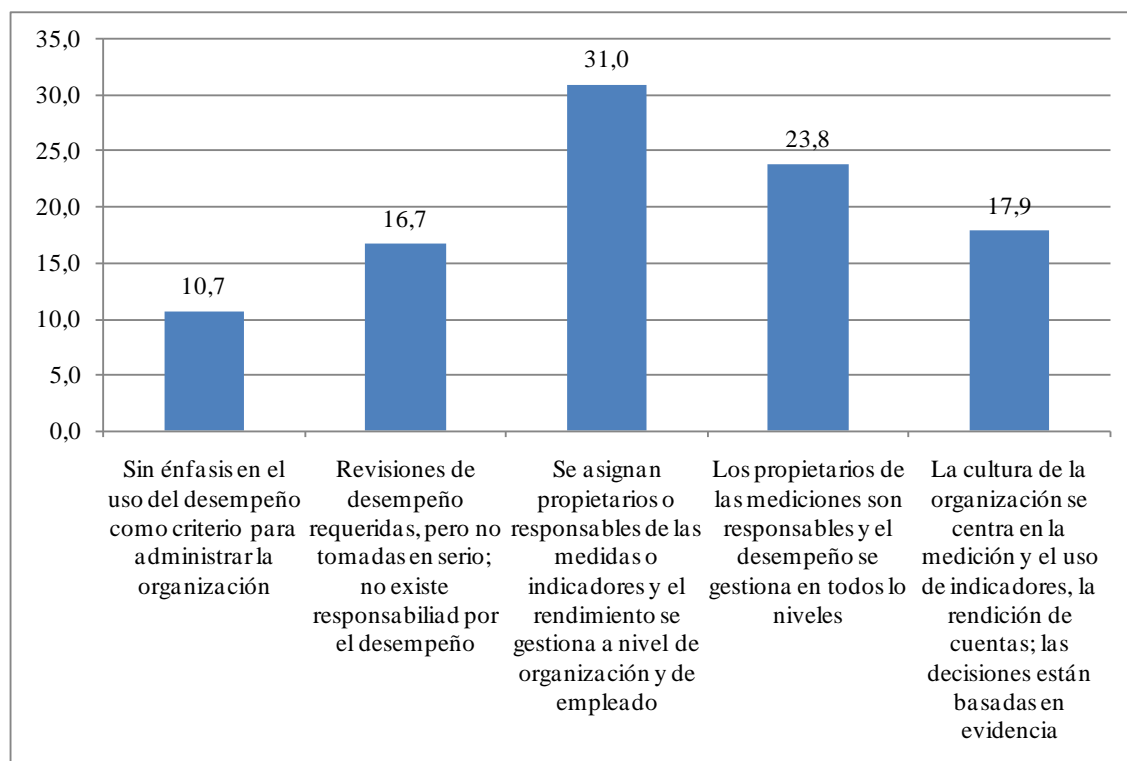


**Figura 5.** Medición del desempeño

El análisis del desempeño que se muestra en la figura 5, indica tendencias en las prácticas de evaluación en las organizaciones. Un 27,4% de las empresas recopila medidas de desempeño estratégicas que incluyen la mayoría de los objetivos, indicando una integración eficiente entre la evaluación y las metas de la empresa. Un 25% utiliza estas medidas para informar decisiones de carácter presupuestal y de desempeño. En contraste,

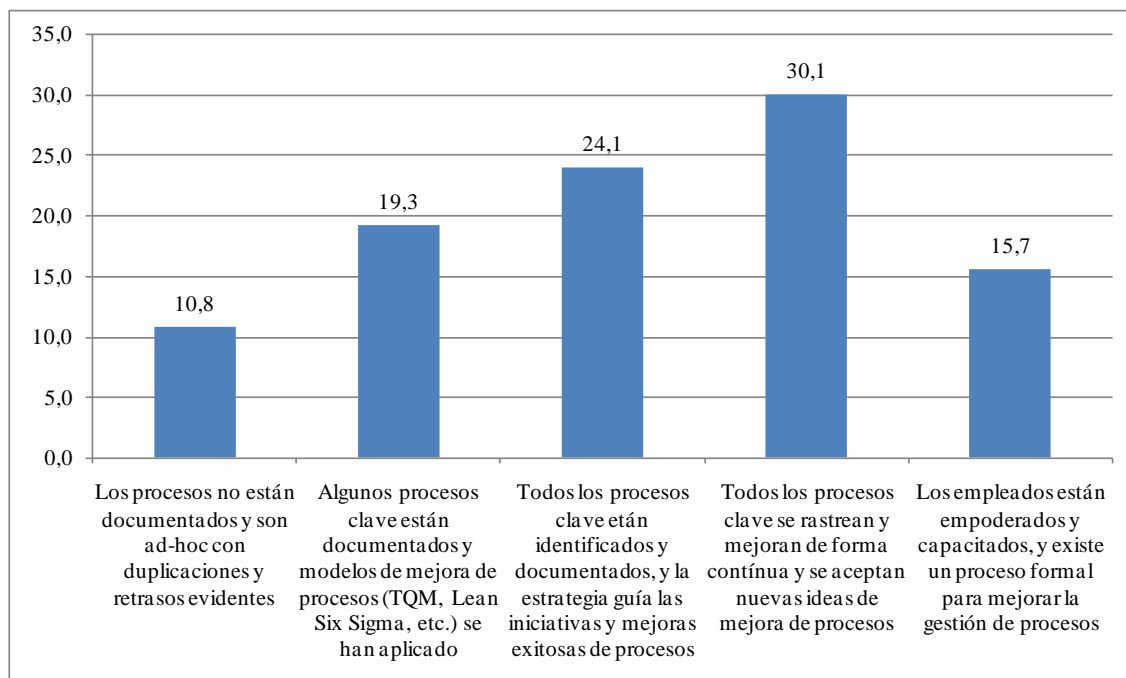
un 16.7% revisa y aplica las mediciones de forma rutinaria, mostrando un compromiso con la mejora continua.

Un 19%, por otra parte, se enfoca en datos operáticos, limitando su alineación con objetivos estratégicos y un 11.9% no recopila datos o lo hace de manera ad-hoc, lo que resalta la necesidad de sistemas más eficientes para el monitoreo de desempeño.



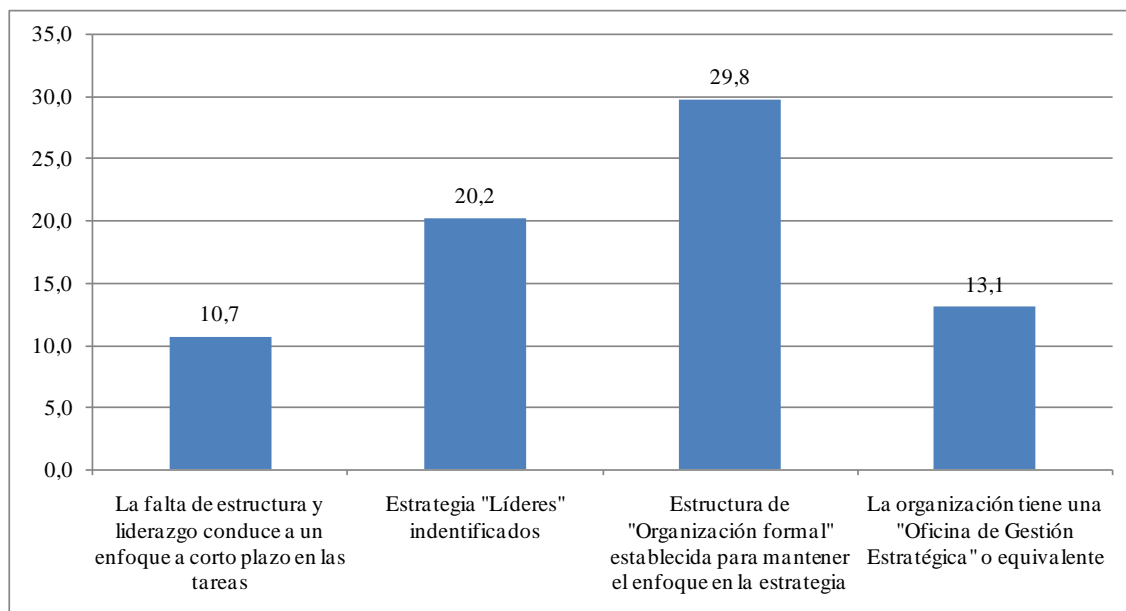
**Figura 6.** Gestión del desempeño

En cuanto a la gestión de desempeño muestran variaciones en el ámbito organizacional. Un 31% de las organizaciones tiene responsables para las medidas de rendimiento, facilitando la rendición de cuentas. Un 23.8% involucra a todos los niveles en la gestión de desempeño, de manera que se alinean con las metas institucionales. Un 17.9% destaca por tener una cultura centrada en la medición y la rendición de cuentas, lo que indica un nivel alto de madurez. Sin embargo, un 16.67% menciona que las evaluaciones de desempeño no se toman en serio, lo que indica falta de compromiso con la mejora continua de la empresa. Finalmente, el 10.71% restante no utiliza el desempeño como criterio de gestión, lo que limita su capacidad para optimizar procesos y alcanzar los objetivos.



**Figura 7. Mejora de procesos**

En cuanto a la mejora de procesos en PYMES del subsector, la Figura 7 muestra que las prácticas de optimización se han implementado de manera diversa, un 30.12% de las empresas busca mejorar continuamente sus procesos importantes, incluyendo la innovación y sostenibilidad en sus estrategias. Un 24.1% alinea sus procesos con estrategias de mejora y los tienen procesados y documentados. Mientras que un 19.28% aplica modelos de mejora como Lean Six Sigma en algunas áreas, el 15.66% empodera a los empleados y tiene procesos formales para la optimización. Finalmente, el 10.84% de los encuestados reconoce que sus procesos no están documentados, generando un desafío para la eficiencia. En general, aunque existen avances en mejorar continua, todavía hay brechas en la estructuración y seguimiento de procesos.

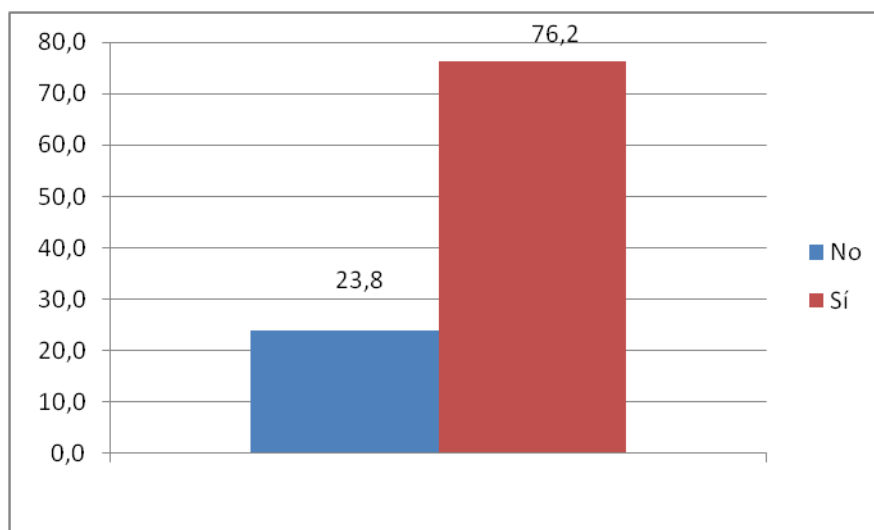


**Figura 8.** Sostenibilidad de la gestión estratégica

El análisis de los resultados sobre la sostenibilidad de la gestión estratégica revela diferencias relevantes en cómo las organizaciones abordan este aspecto como se muestra en la Figura 8. El 29.76% de las organizaciones presenta una estructura formal para mantener el enfoque estratégico, un 26.19% señala que el pensamiento estratégico está presente en la cultura organizacional. Un 20.24% identifica líderes estratégicos, aunque puede no ser suficiente sin una línea concreta y tan solo un 13.1% indica la existencia de una "Oficina de Gestión Estratégica". El porcentaje restante corresponde a la falta de estructura y liderazgo conduce a un enfoque a corto plazo en las tareas, limitando la capacidad para implementar estrategias sostenibles.

#### **4.3 Innovación productos y procesos.**

Para el objetivo de esta investigación se ha evaluado el aspecto de innovación dentro de las 84 PYMES que fueron objeto de este estudio.



**Figura 9.** Cambios o mejoras en productos/servicios existentes

La propuesta de cambios o mejoras en productos/servicios existentes tiene un alto porcentaje en las PYMES del subsector CIIUG47. Como se muestra en la Figura 9 el porcentaje de respuestas “Sí” es del 76,2% lo que indica que la mayoría de las empresas encuestadas están enfocadas en la innovación y la mejora continua de sus productos/servicios. Durante el proceso de entrevistas se pudo constatar que las empresas dan importancia a los cambios y mejoras para adaptarse a las demandas del mercado actual y mantenerse competitivas.

**Tabla 7.** Lanzamiento al mercado de nuevos productos/servicios

	Frecuencia	Porcentaje
No	24	28,6
Sí	60	71,4
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>100,0</b>

De acuerdo al apartado anterior de innovación, podemos observar que van de la mano con el lanzamiento al mercado de nuevos productos/servicios y sus porcentajes tienen similitud. La Tabla 7 muestra que la categoría “Sí” tiene la mayor frecuencia, con 60 empresas, lo constituye el 71,4% del total, esto indica que la mayoría de las PYMES de este subsector han lanzado al mercado nuevos productos/servicios.

La alta proporción de empresas que han lanzado nuevos productos/servicios sugiere un fuerte enfoque en la innovación y el interés de ampliar la oferta para su cliente final. Esto

es una estrategia que las empresas han adoptado para mantenerse a la par de la competencia dentro del mercado.

**Tabla 8.** Acceso a nuevos mercados

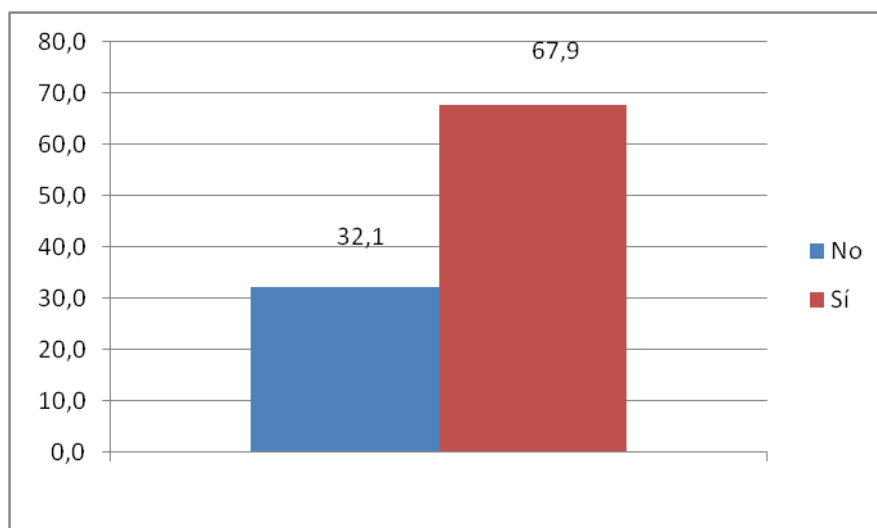
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
No	20	23,8
Sí	64	76,2
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>100,0</b>

Dentro de la misma tendencia encontramos que la mayoría de empresas están en una constante búsqueda de nuevos mercados, esto respondiendo al ingreso de nuevas empresas dentro del mercado. Las empresas que buscan incursionar en nuevos mercados representan el 76,2% con 64 empresas de un total de 84, esto sugiere que la mayoría de empresas de este subsector tienen un enfoque en la expansión y el crecimiento (Tabla 8). Las empresas han optado por diversificar sus mercados como una estrategia para reducir la dependencia de un solo nicho comercial y ampliar sus fuentes de ingresos.

**Tabla 9.** Establecimiento de nuevas alianzas o colaboraciones

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
No	30	35,7
Sí	54	64,3
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>100,0</b>

La Tabla 9 indica la distribución de respuestas a la pregunta sobre si las empresas han establecido nuevas alianzas o colaboraciones. Las empresas que han apostado por alianzas son 54 PYMES, lo que presenta el 64,3% del total. Dentro de un mercado cambiante y competitivo el establecimiento de alianzas fortalece la presencia de las empresas, el acceso a nuevos mercados, recursos y conocimientos.



**Figura 10.** Cambios o mejoras en los procesos

Dentro del campo de la innovación las PYMES fueron consultadas sobre si han realizado en estos dos últimos años cambios o mejoras en los procesos, a lo que el 67,9% respondió afirmativamente (Figura 10). La mayoría de empresas encuestadas parecen estar enfocadas en la mejora de la eficiencia y la optimización de sus procesos, de acuerdo a resultados anteriores vemos que un gran número de empresas apuestan por la innovación para adaptarse a nuevas tendencias del mercado y mantenerse competitivos.

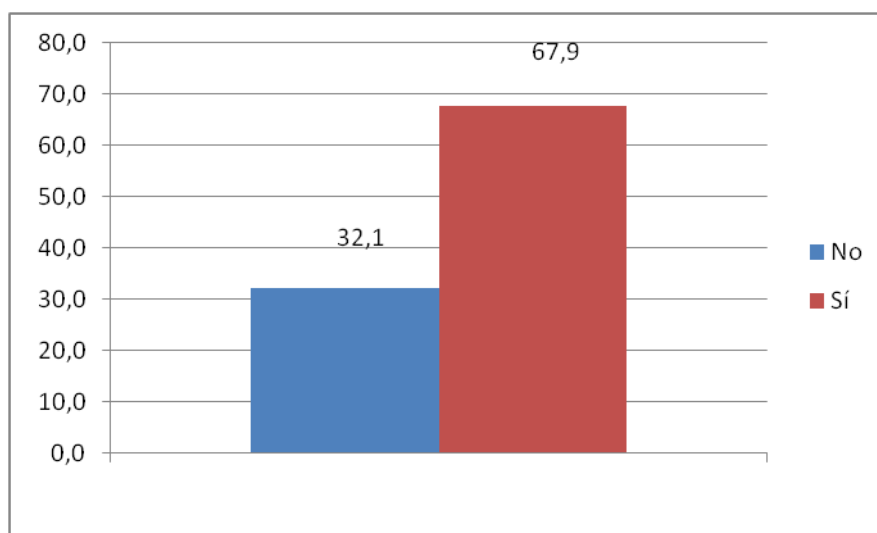
Durante el levantamiento de información se evidenció el interés de las empresas por incorporar dentro de sus procesos herramientas de tecnología y automatización. Mientras que el 32,1% no ha realizado cambios en sus procesos, manifestaron el interés y necesidad de apoyo adicional para estas empresas.

**Tabla 10.** Adquisición de nuevos bienes de equipo o instalaciones

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
No	24	28,6
Sí	60	71,4
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>100,0</b>

La implementación de equipos permite a las PYMES mantenerse competitivas y ser eficientes en sus costos de producción. La Tabla 10 explica la distribución de respuestas a la pregunta sobre si las PYMES han adquirido bienes de equipo o instalaciones en estos

dos últimos años. Las empresas que respondieron afirmativamente reúnen el 71,4% del total. La mayoría de empresas encuestadas en este estudio han adquirido bienes de equipo o instalaciones, lo que sugiere una inversión significativa en infraestructura y capacidad productiva, esto se enmarca dentro de la innovación como una estrategia para modernizar sus operaciones, expandir la capacidad y mejorar la eficiencia.



**Figura 11.** Nuevos cambios o mejoras en la organización y/o gestión.

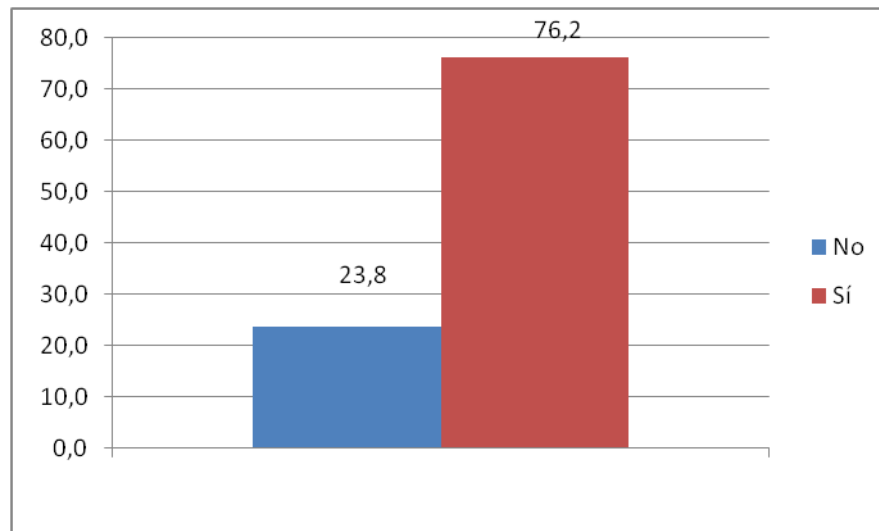
Es importante destacar que las empresas objeto de este estudio están alineadas con la implementación de cambios dentro de su organización sean estos estructurales y radicales o cambios mínimos que puedan otorgar cierta ventaja frente a su competencia. De acuerdo a lo mencionado la Figura 11 muestra como el 67,9% del total de empresas ha realizado cambios o mejoras dentro de su organización, en su gestión o estructura. Aquellas empresas que respondieron negativamente expresan su deseo de realizar cambios, pero la falta de recursos e información ha influido en este aspecto.

**Tabla 11.** Nuevos cambios o mejoras en compras y/o aprovisionamientos.

	Frecuencia	Porcentaje
No	32	38,1
Sí	52	61,9
Total	84	100,0

La obtención de insumos y materias primas es de suma importancia para las PYMES del subsector CIIUG47 pues de ello depende la calidad del producto final que llega al

consumidor y la diferenciación frente a la competencia. Las empresas encuestadas están en una búsqueda continua de calidad sin que esto repercuta en un incremento de sus costos. La Tabla 11 muestra que 52 empresas de un total de 84 han realizado cambios o mejoras en la forma de comprar o abastecerse de insumos, siendo el 61,9% del total.



**Figura 12.** Nuevos cambios o mejoras en el área comercial o ventas

En los últimos años se ha dado mayor importancia al servicio de venta y posventa, esto se evidencia en el uso de herramientas de CRM (Customer Relationship Management), la Figura 12 muestra aquellas empresas que han realizado nuevos cambios o implementado mejoras en el área comercial o ventas, representando el 76,2% del total.

Para hacer un resumen de la estadística realizada en el proyecto, se presentan diversas tablas cruzadas entre algunas dimensiones de la madurez de la gestión estratégica y las variables de innovación. Los estudios de Tocili, (2021) y De Smet et al., (2022) y sugieren analizar: liderazgo, valores y cultura, gestión del desempeño y sostenibilidad. Las tablas cruzadas se dan gracias a que los encuestados manifiestan la posición de la empresa en las dimensiones estratégicas y la capacidad de innovación de la misma, por lo que, los datos numéricos se calculan como el promedio de las respuestas para reflejar la relación existente. Las tablas 12, 13, 14 y 15 muestra este análisis reflejando que la gestión estratégica tiene un impacto mayor en desarrollar nuevos productos o servicios, mientras que el menor impacto lo tiene el incrementar el número de productos nuevos introducidos al mercado.

**Tabla 12.** Tabla cruzada de liderazgo vs innovación.

	<b>Media de liderazgo</b>
Probar ideas nuevas	4,4
Buscar nuevas formas de hacer las cosas	4,4
Ser creativo/a en sus métodos operativos	4,4
Desarrollar nuevos productos/servicios	4
Percibir a la innovación con bajo riesgo	4
Incrementar el número de productos nuevos introducidos en el mercado	4

**Tabla 13.** Tabla cruzada de valores y cultura vs innovación.

	<b>Media de Valores y cultura</b>
Probar ideas nuevas	3,8
Buscar nuevas formas de hacer las cosas	4
Ser creativo/a en sus métodos operativos	3,5
Desarrollar nuevos productos/servicios	3,9
Percibir a la innovación con bajo riesgo	4,1
Incrementar el número de productos nuevos introducidos en el mercado	3,6

**Tabla 14.** Tabla cruzada de sostenibilidad vs innovación.

	<b>Media Sostenibilidad</b>
Probar ideas nuevas	3,5
Buscar nuevas formas de hacer las cosas	3,8
Ser creativo/a en sus métodos operativos	3,6
Desarrollar nuevos productos/servicios	3,9
Percibir a la innovación con bajo riesgo	4
Incrementar el número de productos nuevos introducidos en el mercado	3,7

**Tabla 15.** Tabla cruzada gestión del desempeño vs innovación.

	<b>Media Gestión del desempeño</b>
Probar ideas nuevas	4
Buscar nuevas formas de hacer las cosas	4,1
Ser creativo/a en sus métodos operativos	3,9
Desarrollar nuevos productos/servicios	4,2
Percibir a la innovación con bajo riesgo	4
Incrementar el número de productos nuevos introducidos en el mercado	3,8

#### 4.4 Análisis de correlación entre Gestión Estratégica e Innovación

La correlación entre las variables de innovación y gestión estratégica se realiza a través de la correlación de Pearson ( $r$ ). La Tabla 12 muestra los coeficientes de correlación entre gestión estratégica e innovación de productos y procesos.

**Tabla 16:** Coeficientes de correlación

<b>Coefficiente de correlación de Pearson</b>	
	<b>Gestión estratégica</b>
<b>Innovación de productos</b>	0,49
<b>Innovación de procesos</b>	0,44

El coeficiente de correlación de Pearson permite medir el grado de covariación entre 2 variables cuantitativas que se relacionan. Para la interpretación los valores de  $r$  están entre 0 y 1 en su valor absoluto, es decir oscilan entre -1 y 1. En el caso de tener un resultado  $=-1$  se refiere que la relación es perfectamente negativa al tener exactamente que la medida de una variable que aumenta mientras la otra disminuye., mientras que, por el contrario, la  $r=1$  se refiere a que ambas variables incrementan (Hernández et al., 2018).

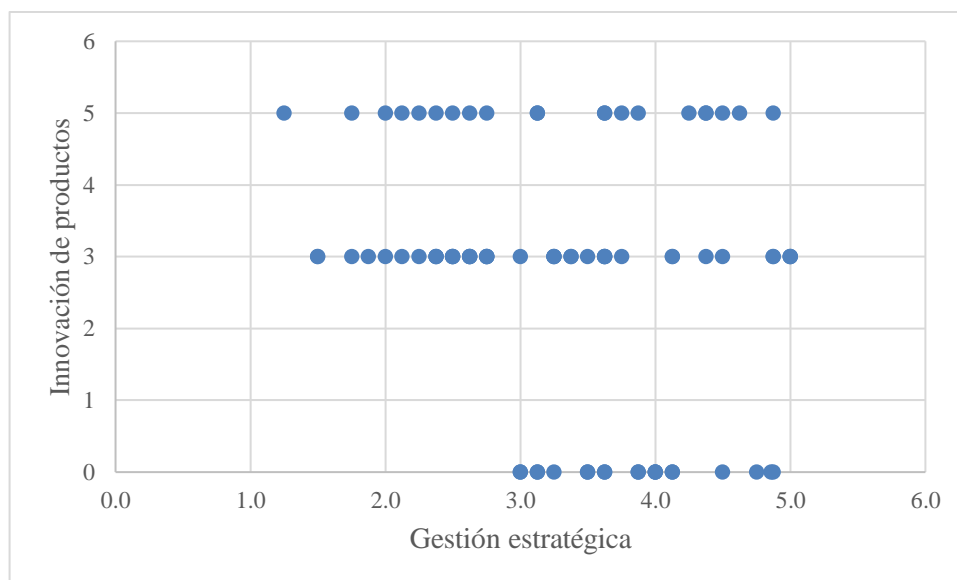
En el caso de este estudio se observa una relación moderada entre la gestión estratégica y la innovación de productos o procesos, en ambos casos se ve una influencia de la variable dependiente con la innovación, se nota que la correlación enfocada en procesos es más débil que la de productos, sin embargo, esto no significa necesariamente que haga

falta una mejor gestión estratégica para incrementar la correlación, sino que pueden existir varios factores ajenos que influyen y por ello se expresa la correlación de esta manera.

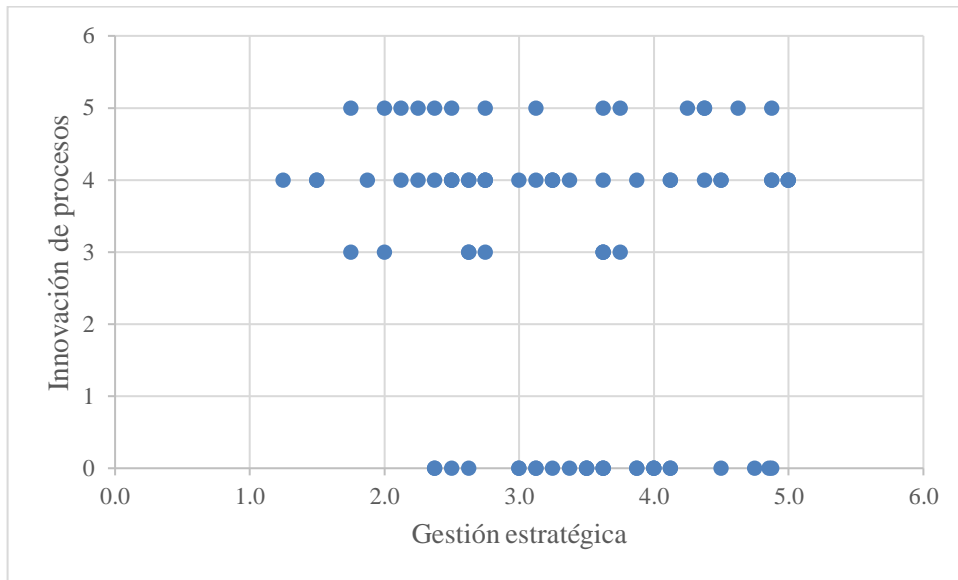
Un aspecto a considerar es el hecho de que en el caso del (25%) y del (33.3%) de las empresas no ha incursionado en innovación de productos e innovación de procesos respectivamente, lo que afecta significativamente a la correlación que se analiza del grupo, sugiriendo que, si las empresas que no han realizado estos procesos los incluyen, la correlación podría llegar a ser mayor.

Cabe destacar que cada organización es una sociedad con procesos complejos que la encaminan hacia el cumplimiento de sus objetivos, por lo que pueden existir factores que no ha sido considerados que influyen en el manejo de las empresas y que pueden ser motivo de investigación. Las figuras 13 y 14 muestran una representación gráfica de los hallazgos obtenidos.

**Figura 13.** Dispersión entre gestión estratégica e innovación de productos



**Figura 14.** Dispersión entre gestión estratégica e innovación de procesos



Los gráficos de dispersión muestran de manera tangible los resultados, en donde a simple vista no se puede observar una correlación aparente, sin embargo, los resultados numéricos expresan la relación, que a pesar de ser débil existe y llega a ser significativa para este estudio.

## 5 DISCUSIÓN

Actualmente, la presencia de relación entre gestión estratégica e innovación en PYMES se ha convertido en un tema de importancia para el sector y la ciencia del país, debido a que estas empresas constituyen un número importante de organizaciones que contribuyen con el crecimiento socioeconómico del país, y se han vuelto un pilar aún más importante después de la pandemia de 2020 (Ortíz et al., 2024). Los resultados de este estudio revelan datos que requieren atención para la mejora de PYMES del sector G47 de la ciudad de Quito y que pueden ser analizados con datos previos.

Los resultados muestran que existe una correlación positiva moderada entre la gestión estratégica e innovación de productos  $r=0.49$  y de procesos  $r=0.44$ , lo que implica que dentro del subsector G47, estas variables se relacionan, sin embargo, esta dependencia puede estar influenciada tanto por la cantidad de empresas que todavía no incursiona en innovación de productos (25%) e innovación de procesos (33.3%) como por factores dentro y fuera de las empresas que inciden en el análisis. Sin embargo, se puede percibir que la relación existe e infiere que al establecer modelos estratégicos para la innovación en PYMES se consolida un círculo que permitan alcanzar los proyectos preestablecidos por las organizaciones (Peralta et al., 2020).

A pesar de la existencia de la relación moderada positiva entre gestión estratégica e innovación de productos y procesos, se consideran en estudios previos que si la correlación mencionada es menor a 0.8 entonces esta interdependencia no es fuerte o significativa, sugiriendo el análisis de otros factores y requiriendo una necesidad mayor entre capacidades y conocimientos de las empresas (Carvache et al., 2022). Al compararlo con el valor obtenido en este estudio se confirma que el valor no indica una relación fuerte, pero llega a ser relevante para el sector en el que se desarrolla esta investigación.

Se establece también que, la gestión estratégica es un catalizador para el posicionamiento de la empresa y que no debe ser una actividad anual, sino constante y transversal, cuando una empresa logra que sus  $r$  sean cercanos a 1 se observa un mejor desempeño y posicionamiento, teniendo una estrategia coherente orientadas al éxito de la organización (Brume et al., 2019), el contraste existente con los resultados de este estudio demuestran que existe un camino por recorrer para que las PYMES del sector G47 logren una

estabilidad entre gestión estratégica e innovación, sin embargo hay que tomar en cuenta otros factores los cuales pueden llegar a tener mayor impacto en temas de innovación.

En conjunto, los resultados destacan que la madurez en la gestión estratégica no solo es un componente crítico para la estabilidad y sostenibilidad organizacional, sino que también actúa como un facilitador clave de la capacidad de innovación tanto de productos como de procesos. Las organizaciones que invierten en desarrollar procesos estratégicos robustos están mejor posicionadas para adaptarse a los cambios del entorno, generar nuevas ideas y mantenerse competitivas en mercados dinámicos.

## **6 CONCLUSIONES**

Un elemento primordial para las PYMES es la madurez de la gestión estratégica, debido a que potencia la innovación. Cuando las empresas alcanzan un nivel óptimo de madurez organizativa, logran implementar nuevos procesos de manera eficiente. Este hallazgo plantea que una orientación estratégica bien enfocada no sólo optimiza los procesos internos, sino que también facilita las condiciones para el ecosistema de creatividad e innovación, dos pilares fundamentales a considerar para la competitividad y sostenibilidad empresarial a largo plazo.

Las empresas maduras estratégicamente son más capaces de crear nuevos productos y servicios, y tienen más voluntad y efectividad para perfeccionar en forma constante sus procesos operativos, haciéndolos más competitivos en un entorno empresarial en constante evolución y muy competitivo.

La relación positiva moderada entre la Gestión Estratégica e Innovación que presentan las PYMEs de los subsectores G472, G475, G477 del Distrito Metropolitano de Quito, muestra que el sector está impulsando su desarrollo a partir de mejores estrategias, sin embargo, pueden existir factores dentro y fuera de las empresas que interfieren en el desarrollo estudiado.

A pesar de que la correlación entre gestión estratégica e innovación de productos y procesos no es fuerte, se observa la presencia del impulso en las empresas, significando que en unos años esta analogía puede verse incrementada llegando a ser un pilar y ejemplo para la ciudad y el país.

Se logra observar que la percepción de la innovación como un bajo riesgo, indicando que las empresas consideran a la innovación como una oportunidad, facilitando a la adopción de nuevas ideas y enfoques. Sin embargo, el enfoque se limita en la cantidad de productos nuevos que salen al mercado, indicando que las PYMEs del subsector, se abren a las oportunidades de innovación, pero no la consideran como una herramienta importante.

La creatividad tiene un enfoque consistente en las prácticas operativas, debido a que se refleja en el liderazgo, al probar nuevas ideas y buscar nuevas formas de hacer las cosas, siendo una oportunidad considerable de mejora a largo plazo, por lo que es ideal establecer estrategias que fomenten el avance de la innovación.

El liderazgo efectivo reflejado en las empresas para impulsar la innovación y el desarrollo de nuevos productos o servicios permite el cumplimiento de los objetivos de cada una de las PYMEs, que con estrategias adecuadas logran alcanzar mejores posiciones en el mercado, estableciéndose como referentes para el sector.

Estos hallazgos demuestran que los análisis de esta índole son necesarios ya que permite a las organizaciones y entidades de control a establecer estrategias que ayude a las empresas a mejorar e impulsar de manera más adecuada sus negocios, sobre todo sabiendo que quienes pertenecen a estos sectores (ventas al por menor, específicamente las correspondientes a G472(venta al por menor de alimentos, bebidas y tabaco en comercios especializados), G475(venta al por menor de otros enseres domésticos en comercios especializados), G477(venta al por menor de otros productos en comercios especializados)) son comercios que pueden crecer y posicionarse en el mercado.

## 7 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- © OECD/European Communities. (2005). *Oslo Manual: Guidelines for collecting and Interpreting Innovation Data*. Madrid.
- Alonso, S., & Leiva, J. (2019). Competitividad empresarial en Costa Rica: un enfoque multidimensional. <https://doi.org/https://www.scielo.sa.cr/pdf/tec/v13n3/1659-3359-tec-13-03-28.pdf>
- Al-Surmi, A., Cao, G., & Duan, Y. (2020). El impacto de la alineación de las estrategias de negocio, TI y marketing en el rendimiento de la empresa. . *Gestión de marketing industrial*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/J.INDMARMAN.2019.04.002>
- Alvarado Ramirez, K., & Pumisacho Álvaro, V. (2015). Impacto De La Cultura Organizacional Sobre La Innovación De Las Pymes: Un Estudio Empírico En El Distrito Metropolitano De Quito. *Sotavento MBA*, (25). <https://doi.org/https://doi.org/10.18601/01233734.N25.04>
- Anning-Dorson, T. (2021). Cultura organizacional y liderazgo como antecedentes de la flexibilidad organizacional: implicaciones para la competitividad de las pymes. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies* . <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JEEE-08-2020-0288>
- Arancibia, S., Pérez, M., Cabello, R., y Espinosa, C. (2015). Identifying Key Factors Affecting Culture of Innovation: a Case Study of Chilean Medium Mining Sector. <https://doi.org/https://doi.org/10.4067/S0718-27242015000100010>
- Argota-Pérez, Y., & Argota-Pérez, G. (2016). La gestión de la comunicación institucional a través de un modelo de gestión estratégica organizacional. Caso: Sector Agropecuario Santiaguero. *azón y Palabra*, 20, 578-596. <https://doi.org/https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199543036022>
- Armawan, I., & Murwani, D. (2022). Ventaja competitiva de las pymes a través de la innovación para alcanzar los mercados internacionales. . *Arkus* . <https://doi.org/https://doi.org/10.37275/arkus.v9i1.199>
- Ayandibu, A., Vezi-Magigaba, M., y Kaseeram, I. (2021). La innovación como herramienta de mejora para las MIPYMES., 78-107. <https://doi.org/https://doi.org/10.4018/978-1-7998-3171-6.CH005>
- Babativa, C. (2017). *Investigación Cuantitativa*. Bogotá: Fondo Editorial Areandino .
- Banco Mundial. (2019). *Small and Medium Enterprises (SMEs) Finance*. worldbank: <https://www.worldbank.org/en/topic/smefinance>

- Belás, J. (2020). Factores seleccionados de la gestión estratégica en el sector de las PYME. *Artículos científicos de la Universidad de Pardubice, Serie D: Facultad de Economía y Administración* . <https://doi.org/https://editorial.upce.cz/1804-8048/28/1/1012>
- Belton, P. (2017). *An Analysis of Michael E. Porter's Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Macat Library.: <https://doi.org/10.4324/9781912281060>
- Bernal, C., Paipa, L., Nezhad, Y., Agudelo, L., y Millán, J. (2021). Mejora continua y sostenibilidad empresarial en empresas de un mercado emergente: Análisis empírico. *Journal of Industrial Engineering and Management*. <https://doi.org/https://doi.org/10.3926/jiem.3610>
- Bi, R. (2020). El impacto de la alineación entre TI y el negocio en el desempeño de las PYME: los efectos mediadores de la colaboración estratégica, la coordinación y la capacidad de respuesta. *Revista electrónica de evaluación de sistemas de información*. <https://doi.org/https://doi.org/10.34190/EJISE.20.23.1.008>
- Blasco, O., Castro, M., y López, M. (2020). Indicadores compuestos como metodología innovadora en Comunicación. Aplicación para la evaluación de los medios públicos europeos. *Profesional De La Información*, 29, 25. <https://doi.org/https://revista.profesionaldelainformacion.com/index.php/EPI/article/view/77288>
- Bolaños, P., & Amanda, C. (2019). Actualidad de la gestión empresarial en las pymes (Current Business Management in SMEs). *Other Accounting Research eJournal*. [https://doi.org/https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3399045](https://doi.org/https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3399045)
- Brume, M., Herrera, H., Barrera, A., & Nuñez, I. (2019). Gestión estratégica como catalizadora de la competitividad en las PyMEs logísticas del departamento del Atlántico - Colombia. *Revista Espacios*, 40(3).
- Cadena, A., Herrera, A., y Maya, C. (2018). Los modelos de gestión en el cumplimiento de los objetivos empresariales. Caso de Estudio: Cia. de Transportes 27 de Mayo S.A. <https://doi.org/https://doi.org/10.26910/ISSN.2528-8083VOL3ISS9.2018PP32-40P>
- Camal, M., Arias, N., y Diaz, I. (2019). Factors que Impide a las Pymes de la Localidad de Escárcega Llevar a Cabo un Diagnóstico o Evaluación de su Situación. *European Scientific Journal* ESJ. <https://doi.org/https://doi.org/10.19044/ESJ.2019.V15N16P96>
- Cardoni, A., Zanin, F., Corazza, G., y Paradisi, A. (2020). Gestión del conocimiento y sistemas de medición del desempeño para la sostenibilidad económica de las PYME. *Sustainability*. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su12072594>

- Carreras, A., Blanco, J., y Arroyo, J. (2020). Efecto del desempeño del capital humano en la capacidad de innovación tecnológica de las pymes. *Innovar-revista De Ciencias Administrativas Y Sociales*.  
[https://doi.org/http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-50512020000200025&script=sci\\_arttext](https://doi.org/http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-50512020000200025&script=sci_arttext)
- Carvache, O., Carvache, M., Gutierrez, G., & Carvache, W. (2022). Incidencia de la tecnología y gestión en la innovación de las pymes exportadoras ecuatorianas. *Revista de Ciencias Sociales*, 28, 246-255.
- Casales, J., & Arca, J. (2002). Gestión Estratégica de la sostenibilidad en el ámbito local: la agencia 21 local. *Revista Galena de Economía*, 1-18.
- Cataño-Rojas, G., & Botero-Bermúdez, P. (2007). Las PYMES: Vínculos y Redes de Cooperación para la Innovación en Antioquia. (Un Estudio Exploratorio). *Tecnológicas*, 11-42. <https://doi.org/https://doi.org/10.22430/22565337.476>
- Cerón, K., & Arboleda, H. (2018). Modelo de Relacionamiento Estratégico entre Factores Organizacionales y Técnicos en Fábricas de Software Colombianas. *Información tecnológica*. <https://doi.org/https://doi.org/10.4067/s0718-07642018000300029>
- Červinka, T. (2023). Transformación digital de la gestión estratégica de las pymes en la República Checa. *Revista Europea de Estudios Interdisciplinarios* .  
<https://doi.org/https://doi.org/10.24818/ejis.2023.11>
- Cevallos, A., Duque, E., & Echeverría, T. (2018). Validación del constructo capacidad de innovación utilizando el análisis factorial confirmatorio en Ecuador. *Revista Espacios*, 24.
- Chandran, V. (2024). Excelencia operativa: optimización de procesos para una ventaja competitiva. . *Revista internacional de perspectivas de investigación multidimensional* . <https://doi.org/https://doi.org/10.61877/ijmrp.v2i10.203>
- Choudhary, S., Nayak, R., Dora, M., Mishra, N., y Ghadge, A. (2019). Un enfoque integrado, eficiente y ecológico para mejorar el desempeño en materia de sostenibilidad: un estudio de caso de una pyme de fabricación de envases en el Reino Unido. *Planificación y control de la producción* , 30, 353-368.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1080/09537287.2018.1501811>
- Colombo, B. (2024). Liderazgo estratégico y adopción de la innovación: un análisis transcultural de las pymes en Italia. *Revista Europea de Gestión Empresarial y Estratégica* . <https://doi.org/https://doi.org/10.47604/ejbsm.2461>
- Cuenca-Macas, J., & González-Illescas, M. (2019). Gestión del capital intelectual e innovación. Percepción de los exportadores de camarón.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.29076/ISSN.2528-7737VOL12ISS30.2019PP160>

- Cueva, J. (2021). *Plan de mejora basado en gestión por procesos para desarrollar la productividad en la empresa Integración y Tecnología Global Protection*. Guayaquil: Universidad Politécnica Salesiana.
- Curarello, P., Vitale, J., y Curarello, J. (2016). Prospectiva, territorio y desarrollo: Hacia la implementación de un modelo de gestión de la innovación que contribuya a la coconstrucción de tecnologías sociales para la sustentabilidad en la provincia de Catamarca. *Revista de Estudios Políticos y Estratégicos. Revista de Estudios Políticos y Estratégicos*, 4, 38-57. <https://doi.org/https://revistas.utem.cl/index.php/EPE/article/view/84>
- De Smet, A., Gao, W., Henderson, K., & Hundermark, T. (2022). Organization and Sustainability Practices. *McKinsey Quarterly*, 1, 1-9.
- Del Angel, C. (2024). *Valores de la Administración Estratégica*. SCRIB: <https://es.scribd.com/document/618987284/5-VALORES-ADMINISTRACION-ESTRATEGICA>
- Díaz, K. (2021). Gestión estratégica basada en marketing para las PYMES del sector salud. , 1, 34-43. <https://doi.org/https://doi.org/10.33996/MAYA.V1I1.4>
- Díaz, K. (2021). Gestión estratégica basada en marketing para las PYMES del sector salud. <https://doi.org/https://doi.org/10.33996/MAYA.V1I1.4>
- Dodgson, M. (2020). The Strategic Management of Technology and Innovation. . *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.145>
- Duarte, P., & García, M. (2016). El Desempeño Exportador y la Innovación como una Estrategia de Crecimiento para la PYME en México The Export Performance and Innovation as a Strategy for Mexican SMES. <https://doi.org/https://doi.org/10.21919/REMEF.V1I1I2.84>
- Duarte, P., & García, M. (2016). El Desempeño Exportador y la Innovación como una Estrategia de Crecimiento para la PYME en México The Export Performance and Innovation as a Strategy for Mexican SMES. . <https://doi.org/https://doi.org/10.21919/REMEF.V1I1I2.84>
- Dvorský, J., Petráková, Z., Khan, K., Formánek, I., y Mikoláš, Z. (2020). Aspectos seleccionados de la gestión estratégica en el sector servicios. <https://doi.org/https://doi.org/10.29036/jots.v1i1i20.146>
- Egorov, A. (2023). Competencia y poder competitivo de las empresas en 2022-2023. *Barómetro económico ruso* . <https://doi.org/https://doi.org/10.20542/reb.rus-2023-4-3-15>

- Eikelenboom, M., & Jong, G. (2019). El impacto de las capacidades dinámicas en el desempeño de sostenibilidad de las PYME. *Journal of Cleaner Production* . <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2019.07.013>
- Escobar, N., Carranza, L., & Hernández, D. (2022). Pensamiento estratégico como soporte de la planeación estratégica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinat*, 6186-6200.
- Estévez, P., & Sánchez, J. (2005). Tendencias de cooperación en sectores maduros: El caso del sector agroalimentario español. *Ecos de Economía*, 9, 59-92. <https://doi.org/https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/77504dc7-42a4-467d-acb3-3b14ea27c335/content>
- Farida, I., & Setiawan, D. (2022). Estrategias empresariales y ventaja competitiva: el papel del rendimiento y la innovación. *Revista de innovación abierta: tecnología, mercado y complejidad*. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/joitmc8030163>
- Feniser, C., Popescu, D., y Sadeh, A. (2019). Elementos estratégicos en la innovación de productos en empresas industriales. *Procedia Manufacturing* . <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.01.321>
- Feria, H., Matilla, M., & Mantecón, S. (2020). La entrevista y la encuesta: ¿métodos o técnicas de indagación empírica? *Revista Didasc@lia*, 62-79.
- Ferradaz, C., Domingues, P., Kucińska-Landwójtowicz, A., Sampaio, P., y Arezes, P. (2020). Modelos de madurez organizacional: tendencias para el futuro. [https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-030-41486-3\\_71](https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-030-41486-3_71)
- Ferraro, S., Leoni, L., Cantini, A., y De Carlo, F. (2023). Tendencias y recomendaciones para mejorar los modelos de madurez en la gestión de la cadena de suministro y la logística. *Applied Sciences*. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/app13179724>
- Fiallos, G. (2021). La Correlación de Pearson y el proceso de regresión por el Método de Mínimos Cuadrados. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 2491-2509.
- Freitas, V. (2017). Nivel de Madurez en Sistemas de Gestión del Conocimiento en Instituciones de Educación Superior: Un Estudio de Caso desde un Enfoque Holístico. *Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología*, 5, 83-102. <https://doi.org/https://gecontec.org/index.php/unesco/article/view/101>
- Fundación Factor Huma. (Noviembre de 2009). *Gestión de Desempeño*. [factorhuma.org: https://factorhuma.org/attachments\\_secure/article/8268/Gestion\\_del\\_desempeno\\_cast.pdf](https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8268/Gestion_del_desempeno_cast.pdf)

- Gómez, L., & Pérez, E. (2007). Propuesta de un modelo de gestión para PYMEs, centrado en la mejora continua. <https://doi.org/https://doi.org/10.4206/SINT.TECNOL.2007.V3N2-02>
- Guerrero, P., & Córdova, R. (2024). Potenciando la Competitividad de las micro y pequeñas empresas (MYPE) a través de la Innovación Tecnológica: estrategias clave para el éxito. *Revista de Investigación*, 47(112). [https://doi.org/https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Agcd%3A7%3A29097207/department?sid=ebsco%3Aplink%3Ascholar&id=ebsco%3Agcd%3A176922339&cl=c&link\\_origin=scholar.google.es](https://doi.org/https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Agcd%3A7%3A29097207/department?sid=ebsco%3Aplink%3Ascholar&id=ebsco%3Agcd%3A176922339&cl=c&link_origin=scholar.google.es)
- Gutiérrez, C. C., Martínez, G. M., y Castro, G. M. (2017). ¿ Existe relación entre la gestión administrativa y la innovación educativa? Un estudio de caso en educación superior. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 15(1), 19-35. <https://doi.org/https://www.redalyc.org/pdf/551/55149730002.pdf>
- Gutiérrez, L., Escobar, C., Toledo, M., Pérez, A., Alayo, M., y Martínez, P. (2020). Análisis de los factores de competitividad para la productividad sostenible de las PYMES en Trujillo (Perú). *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, 29, 208-236. <https://doi.org/https://doi.org/10.46661/REVMETODOSCUANTECONEMPRESA.3513>
- HayGroup. (2024). *La Gestión Estratégica del Desempeño*. [https://gc.scalahed.com/https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24280w/S8\\_R1.pdf](https://gc.scalahed.com/https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24280w/S8_R1.pdf)
- Hemert, P., Masurel, E., y Nijkamp, P. (2011). The role of knowledge sources of SMEs for innovation perception and regional innovation policy. *Regional Science Policy and Practice*, 3, 163-179. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/J.1757-7802.2011.01043.X>
- Hernández, H., & Cardona, D. R. (2017). Direccionamiento Estratégico: Proyección de la Innovación Tecnológica y Gestión Administrativa en las Pequeñas Empresas. , 28, 15-22. <https://doi.org/https://doi.org/10.4067/S0718-07642017000500003>
- Hernández, H., Cardona, D., y Río, J. (2017). Direccionamiento Estratégico: Proyección de la Innovación Tecnológica y Gestión Administrativa en las Pequeñas Empresas. <https://doi.org/https://doi.org/10.4067/S0718-07642017000500003>
- Hernández, H., Cardona, D., y Río, J. (2017). [https://consensus.app/papers/direccionamiento-estrategico-proyeccion-innovacion-hernandez/9399c9695f3a5df3a42a8fe32ac6e3f0/?utm\\_source=chatgpt](https://consensus.app/papers/direccionamiento-estrategico-proyeccion-innovacion-hernandez/9399c9695f3a5df3a42a8fe32ac6e3f0/?utm_source=chatgpt). <https://doi.org/https://doi.org/10.4067/S0718-07642017000500003>

- Hernández, J., Espinosa, J., Peñaloza, M., Rodríguez, J., Chacón, J., Toloza, C., . . . Bermúdez, J. (2018). Sobre el uso adecuado del coeficiente de correlación de Pearson: definición, propiedades y suposiciones. *Archivos Venezolanos de Farmacología y Terapéutica*, 37(5).
- Horváthová, J., & Mokrišová, M. (2020). Business Competitiveness, its Financial and Economic Parameters. *Montenegrin journal of economics*, 16, 139-153. <https://doi.org/https://doi.org/10.14254/1800-5845/2020.16-1.9>
- Immawan, T. P., & Cahyo, W. (2019). El modelo de tablero de mando propuesto para medir el desempeño de las pequeñas y medianas empresas (PYME). . *Revista internacional de ingeniería integrada* . <https://doi.org/https://doi.org/10.30880/ijie.2019.11.05.021>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (Junio de 2012). *CIU 4.0 Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. [https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/:](https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/) <https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- Isensee, C., Teuteberg, F., Griese, K., & Topi, C. (2020). La relación entre cultura organizacional, sostenibilidad y digitalización en pymes: una revisión sistemática. . <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122944>
- Jardón, C., & Gierhake, K. (2017). El conocimiento local como factor de innovación social: el caso del distrito municipal de Quito. . *Investigaciones Regionales - Journal of Regional Research*, 2017, 67-90. <https://doi.org/https://www.redalyc.org/journal/289/28966592004/28966592004.pdf>
- Jardón, C., & Martos, M. (2010). Determinación de competencias distintivas en Pymes: el caso de Vigo y su área de influencia (España). *Visión de Futuro*, 14, 0-0. [https://doi.org/https://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1668-87082010000200001&script=sci\\_arttext](https://doi.org/https://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1668-87082010000200001&script=sci_arttext)
- Jiménez, D., & Valle, R. (2006). Innovación, aprendizaje organizativo y resultados empresariales: un estudio empírico. *uadernos De Economía Y Direccion De La Empresa*, 31-55. <https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2385979>
- Jin, J., Guo, M., y Zhang, Z. (2022). Adopción selectiva de innovación abierta para el desarrollo de nuevos productos en pymes de alta tecnología en economías emergentes. *IEEE Transactions on Engineering Management* , 69, 329-337. <https://doi.org/https://doi.org/10.1109/TEM.2019.2948739>
- Juarez, J., Valencia-Pérez, L., y Peña-Aguilar, J. (2015). El papel del modelo de la triple hélice como sistema de innovación para aumentar la rentabilidad en una Pyme

- comercializadora. *ERN: Knowledge Management & Innovation (Topic)*.  
[https://doi.org/https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3520204](https://doi.org/https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3520204)
- Kajba, M., & Jereb, B. (2022). Optimización de procesos de la empresa seleccionada mediante un enfoque basado en procesos. *Revista Europea de Estudios en Gestión y Negocios* . <https://doi.org/https://doi.org/10.32038/mbrq.2022.23.01>
- Kamariotou, M., & Kitsios, F. (2019). Planificación estratégica y éxito de los sistemas de información: evaluación en pymes griegas. *2019 IEEE 21st Conference on Business Informatics (CBI)* , 01, 204-211.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1109/CBI.2019.00030>
- Karim, M., Ong, T., Ng, S., Muhammad, H., y Ali, N. (2022). Aspectos y prácticas organizacionales para mejorar la madurez de la gestión de proyectos organizacionales. *Sustentabilidad*.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su14095113>
- Kiveu, M., Namusonge, M., y Muathe, S. (2019). Efecto de la innovación en la competitividad de las empresas: el caso de las pymes manufactureras del condado de Nairobi, Kenia. *Revista internacional de innovación e investigación empresarial* . <https://doi.org/https://doi.org/10.1504/IJBIR.2019.10019560>
- Kononiuk, A. (2022). Determinantes de la madurez de la previsión en las PYME de Polonia. *Previsión y gobernanza de la ciencia, la tecnología y la innovación*.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.17323/2500-2597.2022.1.69.81>
- Korzh, M., Belikova, E., Fomichenko, I., y Barkova, S. (2021). Features of Strategic Management of Innovative Development of Industrial Enterprises. *Economic Herald of the Donbas*. [https://doi.org/https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3\(65\)-184-190](https://doi.org/https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3(65)-184-190)
- Lavrenova, G., Lavrenova, E., y Ivashinina, T. (2022). GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL DESARROLLO INNOVADOR DE LA EMPRESA.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.17308/meps/2078-9017/2022/8/60-70>
- Ledesma, E., Pailacho, C., Sánchez, A., Tacunga, E., & Yela, G. (2019). ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO EN ORGANIZACIONES DE PAÍSES DESARROLLADOS DURANTE EL PERÍODO (2010 - 2018). *Revista electrónica TAMBARA*, 516-529.
- López, J., Giraldo, J., y Arango, J. (2015). Reducción del Tiempo de Terminación en la Programación de la Producción de una Línea de Flujo Híbrida Flexible (HFS).  
<https://doi.org/https://doi.org/10.4067/S0718-07642015000300019>
- Mac Carte, P., & Fariña, P. (2021). Medición de la madurez del cambio organizacional en empresas chilenas. *Frontiers in Psychology* , 12.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.791106>

- Manterola, C., Hernandez-Leall, M. J., & Otzen, T. &. (2023). *Estudios de Corte Transversal. Un Diseño de Investigación a Considerar en Ciencias Morfológicas*. Int. J. Morphol.
- Martínez-Ros, E. (2019). Revisitando innovaciones de productos y procesos. *Revista Internacional de Entorno Empresarial* .  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1504/IJBE.2019.10019357>
- Maruri, E., González, D., y Acosta, P. (2016). Efectos de la utilización de la inteligencia competitiva en pymes industriales. *Intangible Capital*.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.3926/ic.750>
- Masacón, N., Terranova, K., y Ulloa, W. (2020). Impacto del COVID-19 en la planeación estratégica de las pymes ecuatorianas.  
[https://doi.org/https://doi.org/10.26820/RECIMUNDO/4.\(3\).JULIO.2020.76-85](https://doi.org/https://doi.org/10.26820/RECIMUNDO/4.(3).JULIO.2020.76-85)
- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2025). *Guía Básica de Innovación Empresarial*. Quito: Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca.
- Molina, O., y & Guerrero, J. (2011). Estudio exploratorio sobre buenas prácticas de innovación en un grupo de pequeñas y medianas empresas (PYMES) en Boyacá. *AD-minister*, 21-44.  
<https://doi.org/https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/view/1658>
- Montoya, M., & Peñalvo, F. (2018). Co-creación e innovación abierta: Revisión sistemática de literatura. *Comunicar*. <https://doi.org/https://doi.org/10.3916/C54-2018-01>
- Moreno, N., Cetina, S., y Arias, M. (2017). Comprensión de la innovación y las competencias como prácticas de gestión del conocimiento en Pymes de Bogotá.  
[https://doi.org/https://doi.org/10.18041/2011-6705/VIA\\_LIBRE.8.2017.3706](https://doi.org/https://doi.org/10.18041/2011-6705/VIA_LIBRE.8.2017.3706)
- Nathan, M., & Rosso, A. (2021). Eventos innovadores: lanzamientos de productos, innovación y desempeño de la empresa. *Política de investigación* .  
<https://doi.org/https://doi.org/10.31235/osf.io/t3jrq>
- Neofitu, E. (2024). Competitividad de proyectos empresariales en el sector servicios. . *Revista de Economía de la Universidad Rusa Plekhanov* .  
<https://doi.org/https://doi.org/10.21686/2413-2829-2024-4-214-219>
- Nguyen, A. (2020). Consistency of socio-economic theory of organisations and organisational innovation: An example of customer complaint management strategy. *International journal of action research*, 16, 109-131.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.3224/ijar.v16i2.03>

- Nulkar, G. (2019). Prácticas de sostenibilidad ambiental para pymes. . *Green Business* .  
<https://doi.org/https://doi.org/10.4018/978-1-5225-2662-9.CH001>
- Odważny, F., Wojtkowiak, D., Cyplik, P., y Adamczak, M. (2019). Concept for measuring organizational maturity supporting sustainable development goals. *Logforum*. <https://doi.org/https://doi.org/10.17270/j.log.2019.321>
- OECD. (2021). *OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2021*. [https://www.oecd.org/en/publications/oecd-sme-and-entrepreneurship-outlook-2021\\_97a5bbfe-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/oecd-sme-and-entrepreneurship-outlook-2021_97a5bbfe-en.html)
- Okoli, I., Moneme, C., y Adani, N. (2024). Prácticas innovadoras y ventaja competitiva entre las PYME: una revisión empírica. *Revista mundial de investigación y revisiones avanzadas* .  
<https://doi.org/https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.23.3.2827>
- Ordóñez, G., & Inés, A. (2017). La gestión ambiental en la competitividad de las Pymes. . <https://doi.org/https://doi.org/10.33890/INNOVA.V2.N8.1.2017.371>
- Ordóñez, G., & Inés, A. (2017). La gestión ambiental en la competitividad de las Pymes. , 5, 60-70. <https://doi.org/https://doi.org/10.33890/INNOVA.V2.N8.1.2017.371>
- Ortíz, G., Constantine, J., Martillo, O., & Silva, R. (2024). Las PYMES en el Ecuador y su participación en el PIB. *Digital Publisher*, 736-743.
- Osano, H. (2023). Escalamiento global de las PYME: papel de la innovación y la tecnología. *Journal of the International Council for Small Business* , 4, 258-281. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/26437015.2023.2201896>
- Páez, G., Rohvein, C., Paravie, D., & Jaureguiberry, M. (s.f.). Revisión de modelos de madurez en la gestión de los procesos de negocios. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*. <https://doi.org/https://doi.org/10.4067/S0718-33052018000400685>
- Páez, G., Rohvein, C., Paravie, D., y Jaureguiberry, M. (2018). Revisión de modelos de madurez en la gestión de los procesos de negocios. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*. <https://doi.org/https://doi.org/10.4067/S0718-33052018000400685>
- Papulová, Z., Gažová, A., Šlenker, M., & Papula, J. (2021). Performance Measurement System: Implementation Process in SMEs. . *Sustainability*, 13, 4794. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/SU13094794>
- Peralta, P., Cervantes, V., Salgado, R., & Espinoza, A. (2020). Dirección estratégica para la innovación en pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Barranquilla – Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia*.
- Pinto, J. (2015). LA GESTIÓN AMBIENTAL COMO CULTURA DE RSC DE LAS PYMES DEL SECTOR ARCILLA DEL MUNICIPIO DE SAN JOSÉ DE

CÚCUTA Y SU ÁREA METROPOLITANA, COLOMBIA. *Mundo Fesc*, 5, 5-13. <https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5351808>

- Primadhani, P., & Susilawati, D. (2023). Clasificación y procedimiento de innovación de productos empresariales. *Enigma in Economics*. <https://doi.org/https://doi.org/10.61996/economy.v1i1.6>
- Quesada-Castro, M. (2007). Gestión de la Productividad Actual de las Organizaciones Pequeñas y Medianas del Sector Textil - Confección del Valle del Aburrá. *Tecno Lógicas*, 43-62. <https://doi.org/https://doi.org/10.22430/22565337.477>
- Rahman, H. (2021). Innovación abierta en pymes.. <https://doi.org/https://doi.org/10.4018/978-1-7998-5849-2.ch005>
- Rajnoha, R., & Lesníková, P. (2022). Sustainable Competitiveness: How Does Global Competitiveness Index Relate to Economic Performance Accompanied by the Sustainable Development?. *Journal of Competitiveness*. <https://doi.org/https://doi.org/10.7441/joc.2022.01.08>
- Ramdani, B., Raja, S., y Kayumova, M. (2021). Innovación digital en las pymes: una revisión sistemática, síntesis y agenda de investigación. *Tecnologías de la información para el desarrollo*, 28, 56-80. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/02681102.2021.1893148>
- Ramirez, K., & Alvaro, V. (s.f.). Impacto De La Cultura Organizacional Sobre La Innovación De Las Pymes: Un Estudio Empírico En El Distrito Metropolitano De Quito. <https://doi.org/https://doi.org/10.18601/01233734.N25.04>
- Ramos. (2020). *LOS ALCANCES DE UNA INVESTIGACIÓN*. Quito.
- Ramos, C. (2020). Los alcances de una investigación. *CienciAmérica*, 1-5.
- Re, N., Ghezzi, A., Balocco, R., y Rangone, A. (2023). Entender la digitalización de las pymes: una revisión de la literatura sobre modelos de madurez. *Conferencia Europea sobre Innovación y Emprendimiento*. <https://doi.org/https://doi.org/10.34190/ecie.18.2.1823>
- Reséndiz Rincón, R. (2018). Planeación estratégica en una PYME constructora de estructuras metálicas. <https://doi.org/https://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/25486/Planeaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20de%20una%20PYME%20constructora%20de%20estructuras%20met%C3%A1licas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Robayo, P. (2016). La innovación como proceso y su gestión en la organización: una aplicación para el sector gráfico colombiano. *Suma de Negocios*, 125-140.

- Rodríguez, J. C., Pumarejo, J. R., y Hernández, V. V. (2023). Innovación y desempeño empresarial: Estudio bibliométrico. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 28(102), 888-908. <https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890885>
- Rojas-Lema, X., Alfaro-Saíz, J., Rodríguez-Rodríguez, R., y Verdecho, M. (2020). Medición del desempeño en PYMES: revisión sistemática de la literatura y direcciones de investigación. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32, 1803 - 182. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1774357>
- Santos, R., Rodríguez, B., Rodríguez, W., Burgos, D., & Peñafiel, M. (2025). Sostenibilidad empresarial como eje de la planificación estratégica. *Ciencia y Desarrollo*, 377-385.
- Santos, Y. L. (2019). La administración de la cadena de suministro sustentable y las pequeñas y medianas empresas de economías emergentes: caso México. *RICEA Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*, 8(15), 54-81. <https://doi.org/https://ricea.org.mx/index.php/ricea/article/view/124>
- Saridakis, G., Idris, B., Hansen, J., & Dana, L. (2019). Internacionalización de las pymes: ¿cuándo importa la innovación? *Journal of Business Research*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2018.11.001>
- Serban, R., Mihaiu, D., Țichindelean, M., Ogorean, C., y Herciu, M. (2023). FACTORES DE COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE A NIVEL DE EMPRESA: UNA COMPARACIÓN DE CUATRO SECTORES ECONÓMICOS GLOBALES. *Journal of Business Economics and Management*. <https://doi.org/https://doi.org/10.3846/jbem.2023.19478>
- Serrano, L., & Ortiz, N. (2012). Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño. *Estudios Gerenciales*, 13-22.
- Sevilla, D., & Profitós, A. (2019). Convergencia de experimento y teoría en los procesos de invención e innovación. *heoria-revista De Teoria Historia Y Fundamentos De La Ciencia*. <https://doi.org/https://www.jstor.org/stable/26828176>
- Shao, Z. (2019). Efecto de la interacción de los comportamientos de liderazgo estratégico y la cultura organizacional en la alineación estratégica entre IS y el negocio y la asimilación de sistemas empresariales. *Int. J. Inf. Manag.*, 44, 96-108. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.09.010>
- Strategy Management Group. (2025). *The Strategic Management Maturity Model*. Strategy Management Group: <https://strategymanage.com/resources/strategic-planning-basics/strategic-management-maturity-model/>

- Tamayo, M., Alarcón, E., Hernández, E., Espinosa, B., y & Martínez, F. (2015). Modelo para la gestión de la innovación universitaria por proyectos en el contexto deportivo. <https://doi.org/https://doi.org/10.25009/CPUE.V0I21.1719>
- Tian, ., Zhao, C., Xie, J., y Li, K. (2024). Optimización dinámica de operaciones de industrias complejas basada en una estrategia basada en datos. *Procesos*. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/pr12010189>
- Tocili, D. (2021). Strategic Management Initiatives that Promote Organizational Performance. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 9(2), 165-176.
- Vergara, J. (2015). LOS SISTEMAS DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO ESTRATÉGICO FRENTE A LA COMPETITIVIDAD Y SUSTENTABILIDAD. *Saber, Ciencia y Libertad*, 17-25.
- Virkkala, P., Saarela, M., Hänninen, K., Kujala, J., y Simunaniemi, A. (2020). Modelos de madurez empresarial para pequeñas y medianas empresas: una revisión sistemática de la literatura. *Gestión*. <https://doi.org/https://doi.org/10.26493/1854-4231.15.137-155>
- Walke, S., & Mandake, M. (2024). Optimización de procesos de ingeniería química en la industria minera y metalúrgica: una revisión. *Revista de minas, metales y combustibles* . <https://doi.org/https://doi.org/10.18311/jmmf/2023/45589>
- Yang, D. (2019). ¿Qué deben tener en cuenta las pymes para introducir productos ambientalmente innovadores en el mercado?. . *Sustainability* . <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/SU11041117>
- Yankovoy, R. (2023). VECTORS OF STRATEGIC INNOVATION MANAGEMENT OF ENTERPRISES. *Market economy: modern management theory and practice*. [https://doi.org/https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.2\(51\).274375](https://doi.org/https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.2(51).274375)

## 8 APÉNDICE

### Anexo 1. Formato de encuesta

#### 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 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 <input type="radio"/> 200 o más	
4. Zona donde se ubica la empresa:	<input type="radio"/> Urbana	<input type="radio"/> 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:	<input type="radio"/> Hombre	<input type="radio"/> Mujer
8. Nivel de formación académica del gerente / director:	<input type="radio"/> Básica <input type="radio"/> Universitaria	<input type="radio"/> Secundaria <input type="radio"/> Posgrado

### C. INNOVACIÓN

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

<b>18. CAPACIDAD DE INNOVACION</b>	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.

<b>19. INNOVACION PRODUCTOS, PROCESOS Y GESTION</b>	¿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	5
2. Lanzamiento al mercado de nuevos productos/servicios	<input type="radio"/> Sí	<input type="radio"/> No	1	2	3	4	5
3. Acceso a nuevos mercados	<input type="radio"/> Sí	<input type="radio"/> No	1	2	3	4	5
4. Establecimiento nuevas alianzas o colaboraciones	<input type="radio"/> Sí	<input type="radio"/> No	1	2	3	4	5
5. Cambios o mejoras en los procesos	<input type="radio"/> Sí	<input type="radio"/> No	1	2	3	4	5
6. Adquisición de nuevos bienes de equipo o instalaciones	<input type="radio"/> Sí	<input type="radio"/> No	1	2	3	4	5
7. Nuevos cambios o mejoras en organización y/o gestión	<input type="radio"/> Sí	<input type="radio"/> No	1	2	3	4	5
8. Nuevos cambios o mejoras en compras y/o aprovisionamientos	<input type="radio"/> Sí	<input type="radio"/> No	1	2	3	4	5
9. Nuevos cambios o mejoras en comercial y/o ventas	<input type="radio"/> Sí	<input type="radio"/> No	1	2	3	4	5

### D. COMPETITIVIDAD

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

<b>20. FACTORES EXTERNOS</b>	Muy poca			Mucha	
1. Altos costos de energía	1	2	3	4	5
2. Elevados tipos de interés	1	2	3	4	5
3. Problemas derivados de la inflación	1	2	3	4	5
4. Problemas burocráticos con la Administración Pública	1	2	3	4	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	5
8. Insuficiente infraestructura logística regional o nacional (conexiones, infraestructuras de transporte)	1	2	3	4	5
9. Dificultad para encontrar personal cualificado en el mercado laboral	1	2	3	4	5

<b>21. FACTORES INTERNOS</b>	Muy poca			Mucha	
1. Problemas de organización y dirección en la empresa	1	2	3	4	5
2. Problemas de calidad de productos o servicios	1	2	3	4	5

3. Problemas para acceder a mercados internacionales	1	2	3	4	5
4. Deficiencia de recursos y procesos tecnológicos de la empresa	1	2	3	4	5
5. Personal de la empresa poco cualificado	1	2	3	4	5
6. Problemas de morosidad	1	2	3	4	5
7. Débil cultura empresarial	1	2	3	4	5
8. Problemas relacionados con innovación de productos/servicios, procesos y gestión	1	2	3	4	5
9. Escaso grado de digitalización en la empresa	1	2	3	4	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	5
12. Altos costos asociados a medidas de sostenibilidad (huella carbono, residuos,)	1	2	3	4	5
13. Dificultad para la transición generacional de la empresa	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

<b>23. ACCIONES</b>	Muy poca					Mucha
1. Reducción de impuestos	1	2	3	4	5	
2. Aumentar la flexibilidad laboral	1	2	3	4	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	
5. Facilitar más información y mejor asesoramiento a las empresas	1	2	3	4	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	5	
8. Reducir la complejidad de la normativa contable y fiscal	1	2	3	4	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	5	
12. Mayor fomento a la transformación digital de las pymes	1	2	3	4	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	

## 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.

<b>9. LIDERAZGO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Los líderes son dictatoriales, actúan en forma de mandato y control.</li> <li>○ Los líderes son dictatoriales, pero recopilan comentarios esporádicamente.</li> <li>○ Los líderes se relacionan solo con los subordinados directos, pero indican los comportamientos y valores deseados.</li> <li>○ Los líderes empoderan a muchos empleados a través del compromiso continuo.</li> </ul>

- 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!***