

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN  
GERENCIA DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

**LA GESTION ESTRATÉGICA Y SU INCIDENCIA EN LA INNOVACIÓN DE  
LAS PYMES MANUFACTURERAS DEL SUBSECTOR CIU C13.  
FABRICACIÓN DE PRODUCTOS TEXTILES, DEL DISTRITO  
METROPOLITANO DE QUITO**

**DAVID PRUNA  
DIRECTOR/A: PAULINA CADENA**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS  
ORGANIZACIONES**

**QUITO, OCTUBRE 2023**

## **TITULO**

LA GESTION ESTRATÉGICA Y SU INCIDENCIA EN LA INNOVACIÓN DE LAS PYMES MANUFACTURERAS DEL SUBSECTOR CIIU C13. FABRICACIÓN DE PRODUCTOS TEXTILES, DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

## **RESUMEN**

El objetivo de esta investigación es determinar la incidencia de la gestión estratégica en la innovación de las PYMES manufactureras del subsector CIIU C13 Fabricación de productos textiles, del Distrito Metropolitano de Quito. El tipo de estudio que se utilizó en esta investigación es descriptivo y correlacional el cual se fundamenta en la recolección de datos a través de una encuesta en un periodo de tiempo determinado. El número total de empresas enfocadas fue de 67, de las cuales 59 llenaron la encuesta para su posterior análisis y en cuanto al diseño de la investigación es de tipo descriptivo. Los resultados obtenidos en esta investigación permiten evidenciar que se logró caracterizar al subsector CIIU C13 Fabricación de productos textiles, observándose que este sector posee un alto nivel de liderazgo, valores y cultura y gestión del desempeño y por la parte de innovación tiene un enfoque mayor en la innovación de productos que en innovación de procesos. Se determinó además que la variable estratégica de valores y cultura incide en la variable de innovación de productos ( $p=0,013$ ), la variable de gestión estratégica tiene una moderada correlación positiva y representativa en los dos tipos de innovación productos y procesos ( $r = 0,257$ ,  $r = 0,315$ ), y la variable de innovación de productos tiene una fuerte correlación positiva y representativa en la variable innovación de procesos ( $r = 0,847$ ).

## **PALABRAS CLAVE**

Gestión estratégica, innovación, PYMES textiles Quito, Industria manufacturera

## **ABSTRACT**

The objective of this research is to determine the impact of strategic management on the innovation of manufacturing SMEs in the CIIU C13 textile products manufacturing subsector, of the Metropolitan District of Quito. The type of study used in this research is descriptive and correlational based on the collection of data through a survey in a specific period of time. The total number of companies focused was 67, of which 59 filled out the survey for subsequent analysis and in terms of the research design, it is descriptive. The results obtained in this research show that the CIIU C13 textile products manufacturing subsector was characterized, observing that this sector has a high level of leadership, values and culture and performance management and on the innovation side it has a greater focus on product innovation than process innovation. It was also determined that the strategic variable of values and culture affects the product innovation variable ( $p=0.013$ ), the strategic management variable has a moderate positive and representative correlation in the two types of product and process innovation ( $r = 0.257$  ,  $r = 0.315$ ), and the product innovation variable has a strong positive and representative correlation in the process innovation variable ( $r = 0.847$ ).

## **KEY WORDS**

Strategic management, innovation, textile SMEs Quito, Manufacturing industry

## 1. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones enfrentan una serie de diferentes desafíos constantes en este mundo lleno de competencia debido a la rápida introducción de nuevos productos, procesos, tecnologías y un persistente cambio en las preferencias del consumidor que moldea la industria. Un bajo desempeño organizacional significa un decremento en la capacidad de la organización para atraer nuevos clientes, al mismo tiempo que se pierden los existentes (Saleh & Rushami, 2019). La gestión estratégica es un mecanismo crítico en la configuración organizacional, es un proceso utilizado para determinar los objetivos y metas y unir la brecha que existe entre la situación actual de la organización y hacia dónde quiere ir (Hofer & Schendel, 1978). Por medio de la gestión estratégica las organizaciones han aprendido a lidiar con un futuro cada vez más incierto, ya que les permite evaluar y reevaluar estrategias, competidores, nuevas situaciones económicas y tecnologías (Elbanna et al., 2020). Asimismo, un factor clave para el éxito organizacional es la capacidad de innovación de nuevos productos y procesos. Se considera a la innovación como una estrategia primordial para mejorar y crear nuevos productos y servicios, desarrollar nuevos enfoques de producción, distribución y oferta, modificación de procesos administrativos y la creación de ideas que se traduzcan en la obtención de un alto desempeño y ventaja competitiva (Wang & Ahmed, 2004).

El objetivo de esta investigación es determinar la incidencia de la gestión estratégica en la innovación de las PYMES manufactureras del subsector CIIU C13 Fabricación de productos textiles, del Distrito Metropolitano de Quito. Con el análisis realizado se logró determinar que en efecto existe una incidencia de la dimensión de valores y cultura sobre la innovación de productos, hay una moderada correlación positiva entre la gestión estratégica y los dos tipos de innovación y una fuerte correlación positiva entre innovación de productos e innovación de procesos. Por medio del estudio de la gestión estratégica y la capacidad de innovación se espera que los resultados de esta investigación contribuyan a la expansión de los límites del conocimiento dentro de esta rama de la administración. Este estudio presenta evidencia crítica de anteriores investigaciones para cumplir con su objetivo principal.

## **2. MARCO REFERENCIAL**

### **2.1 Caracterización del subsector CIIU C13 Fabricación de productos textiles**

La industria manufacturera está actualmente captando más atención por parte del Gobierno ecuatoriano debido a la contribución de las unidades de negocio de este sector al ingreso tanto nacional como regional. Se considera que estas unidades de negocio, son capaces de crear plazas de trabajo y consecuentemente aumentar el producto interno bruto regional, mejorando el bienestar de la comunidad local (Cabello, 2014). El total de plazas de empleo registradas en el año 2022 en el Ecuador fue de 2'815.857, el sector de la industria manufacturera representó el 12,65%, que en términos absolutos corresponde a 356.343 plazas (INEC, 2022)

La provincia de Pichincha es la que más representación tiene en las ventas totales a nivel nacional con un porcentaje de 41,35% del total (INEC,2022). En lo concerniente al número de empresas totales a nivel nacional, Pichincha posee el 27,06% de ese total, lo que en términos absolutos representa a 332.446 empresas (INEC,2022). De estas 332.446 empresas que se encuentran en Pichincha, 297.381 se ubican en el Distrito Metropolitano de Quito, correspondiendo en términos relativos al 90% del total de empresas. Analizando la representatividad del sector manufacturero del total de empresas del Distrito Metropolitano de Quito, se observa, que este cuenta con 25.323 empresas que equivale al 8,5% del total (INEC,2022). El empleo registrado del Distrito Metropolitano de Quito según el INEC (2022) comprende el 29,62 % del total del empleo a nivel nacional, seguido por Guayaquil que representa el 22,25%. Las ventas para el año 2022 de la industria manufacturera correspondieron al 22,36% del total de los sectores económicos del país, que en valor monetario corresponde a 47 mil millones de dólares (INEC,2022). El Distrito Metropolitano de Quito representó un 37,3% del total de estas ventas, que en términos absolutos es 17.5 mil millones de dólares (INEC,2022). El subsector CIIU C13 Fabricación de productos textiles en el año 2022 representó un 1,25% del total de ventas de la industria manufacturera a nivel nacional, equivalente en moneda, a 587 millones de dólares. Además, el subsector CIIU C13 Fabricación de productos textiles en el año 2022 ocupó el décimo lugar en plazas equivalentes en comparación con los otros 23 subsectores

de la industria manufacturera, con un total de 10,255 plazas en el año 2022 (INEC,2022).

En relación a los datos presentados anteriormente, se puede entender la importancia que el sector manufacturero y el subsector C13 de Fabricación de productos textiles representa para la economía nacional del Ecuador, por lo que es relevante la comprensión de cómo este subsector gestiona sus recursos de manera estratégica. El desempeño de estos negocios es el reflejo del éxito organizacional.

Una empresa que utiliza en mayor grado medidas de desempeño es más exitosa en lograr un mejor rendimiento (Van der Stede, Chow & Lin, 2006). Por eso la forma en la que los gerentes avanzan en su estrategia organizacional determina el grado en el que la empresa crece (Vergara, 2015). De ahí la importancia de determinar el nivel en que esta gestión estratégica influye en la capacidad de innovación de las PYMES del subsector C13 de Fabricación de productos textiles

## **2.2 Madurez de la gestión estratégica**

Muchas organizaciones buscan el crecimiento de su madurez a lo largo de su existencia y desenvolvimiento en el medio. La madurez organizacional se puede evidenciar en tres aspectos: administración, optimización, y transformación. En cuanto a administración, la madurez se evidencia como estructuras, roles y responsabilidades identificados y definidos. En optimización, se puede observar estructuras completas implantadas trabajando conjuntamente para el equipo. Finalmente, transformación se refiere a estructuras organizativas evolutivas, roles y decisiones en constante cambio, colaboración sincronizada y equipos que buscan el cambio (Andersen & Henriksen, 2006).

El crecimiento de la madurez organizacional se puede conseguir mediante la utilización de modelos de madurez de capacidad que permiten la planeación para el futuro y facilitan la aptitud para responder antes las distintas situaciones (Guldentops, 2010). La madurez organizacional es un regulador que evalúa las mediciones de desempeño y procesos de la empresa, a su vez le ayuda a la organización a priorizar los procesos operacionales importantes. Mediante la evaluación de los procesos que están relacionados con la misión, la empresa se da cuenta si ha llegado a tener una madurez de dicho proceso comparado con la misión (Paulk, Curits, Chrissis, & Weber, 2009).

El modelo utilizado en esta investigación es el SMMM (Strategic Management Maturity Model) o Modelo de Madurez de la Gestión Estratégica. Es utilizado para monitorear el progreso de la madurez de la gestión estratégica, determinar los criterios de identificación de procesos para una empresa y sus departamentos y permitir el benchmarking con otras organizaciones para identificar las mejores prácticas (Strategic Management Group, 2019). Básicamente, lo que se busca responder son dos preguntas claves de la gestión: ¿se está trabajando correctamente? y ¿se están haciendo las cosas correctas? (Arveson, y otros, 2010). Para responder a estas preguntas se deben analizar las 8 dimensiones que integran el Modelo SMMM. Estas dimensiones tienen 5 niveles de madurez estratégica las cuales están descritas en la Tabla 1. Posteriormente, se explica cada dimensión de este modelo a detalle.

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

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

Nota. Strategic Management Group, (2019)

### **2.2.1 Liderazgo.**

El liderazgo es definido como un proceso de interacción entre uno o más miembros de un grupo trabajando hacia un mismo interés (Robbins & Judge, 2013). La importancia del liderazgo en las organizaciones se debe a que el líder emite las guías necesarias y se encarga de motivar a sus colaboradores para cumplir tareas hacia un objetivo (Abd-El-Salam, Shawky, El-Nahas, & Nawar, 2013). El líder tiene un rol significativo en la organización, restructuración de problemas, establecimiento de prioridades e iniciación de operaciones de desarrollo (Stogdill, 1974). Las cabezas de la organización son consideradas como el mayor elemento impulsor para el éxito, mejora del desempeño y desarrollo de la organización para las naciones desarrolladas y en vías de desarrollo (Rigas & Nawar, 2016).

En el contexto de la gestión estratégica y el modelo SMMM usado en esta investigación el liderazgo supone ver a los problemas de una manera distinta para crear y articular una visión para el futuro (Strategic Management Group, 2019). En este modelo se utilizan 5 diferentes rasgos que reflejan diferentes niveles de integración en el liderazgo, de menor a mayor integración estos rasgos son: 1) Los líderes dictan/mandan y controlan; se encuentran desconectados de la organización; 2) Los líderes dictan/mandan pero obtienen retroalimentación esporádicamente; 3) La relación de los líderes es únicamente con sus trabajadores subordinados directos, pero modelan los comportamientos y valores anhelados; 4) Los líderes capacitan a numerosos empleados mediante una participación constante; 5) Los líderes y sus colaboradores cooperan de manera completa en un diálogo constante fundamentado en una cultura de colaboración.

### **2.2.2 Pensamiento y Planificación Estratégica.**

Con la formulación de planes estratégicos las organizaciones pueden identificar y explorar futuras oportunidades, mejorar la comunicación interna y mejorar el desenvolvimiento general de la firma (Aldehayyat & Anchor, 2008). Al usar las herramientas y técnicas de la planeación estratégica, los administradores tienen la posibilidad de reducir el riesgo en la toma de decisiones, establecer prioridades en complejas y grandes compañías y fácilmente evaluar la importancia de diferentes carteras de negocios (Elbanna et al., 2020). La planificación estratégica tiene 3 diferentes subprocesos: formulación, implementación y control. Si una empresa falla en la

realización de estos 3 pasos puede significar el fracaso del plan. Las empresas tienen serios problemas respondiendo rápidamente al fracaso de la planeación estratégica y circunstancias inesperadas debido a la falta de información relevante sobre la implementación de estos planes (Schreyögg & Steinmann, 1987). Por lo tanto, hay que tener en cuenta la importancia de la formulación, control estratégico, su correcta implementación y su seguimiento dentro de las organizaciones.

El desarrollo estratégico es desafiante, es una tarea heurística que requiere del hábito del pensamiento estratégico (Strategic Management Group, 2019). En el modelo SMMM se utilizan 5 niveles de integración de pensamiento y planificación estratégica, estos serán descritos a continuación de menor a mayor: 1) Dentro de la organización, no se ha llevado a cabo la planificación estratégica, careciendo de metas claramente establecidas; 2) Un equipo reducido tiene la responsabilidad de elaborar la planificación estratégica y luego comunicarla a la organización; 3) Existe un proceso de planificación organizado y transparente que implica la participación de individuos de todos los niveles dentro de la organización cada par de años; 4) Equipos de planificación con habilidades diversas y capacitación regularmente desarrollan y revisan los planes de forma continua; 5) La toma de decisiones decisiva es guiada por la estrategia y existe una planeación enfocada en el mejoramiento continuo.

### ***2.2.3 Alineación.***

La alineación se puede ver como el ajuste o encaje entre diferentes estrategias y distintos tipos de estructura, sistemas, estilos, equipos de trabajo, recursos y los valores compartidos que los hace trabajar (Higgins J., 2005). Este ajuste en la alineación ha sido propuesto como una búsqueda al ordenamiento de la organización con su ambiente y una formación de sus recursos para apoyar a este alineamiento (Elbanna et al., 2020).

La alineación puede también ser entendida como el grado en el que los trabajadores de la organización y los recursos están enfocados hacia la estrategia organizacional (Strategic Management Group, 2019). Lo opuesto a la alineación es el caos, que puede ser visto en administradores, programas y proyectos apuntando a diferentes objetivos; además existe una falta de visión generalizada, que provoca desgaste de energía, retrasos, conflicto y confusión (Strategic Management Group, 2019). Los niveles de integración de la alineación usados en esta investigación son los siguientes, de menor a mayor: 1) La labor se encuentra altamente orientada según la estructura organizativa, con una limitada

implicación por parte del cliente; 2) Las decisiones comienzan a alinearse más con los requerimiento y feedback de los clientes, influyendo en el proceso de toma de decisiones; 3) Los trabajadores tienen un conocimiento profundo de sus clientes y ajustan la estrategia de acuerdo con esos requerimientos; 4) Existe una alineación en: la visión, los requerimientos del cliente, recompensas a los trabajadores y la estrategia; 5) La estrategia esta equilibrada con el armazón organizacional, y la alineación se orienta hacia el mejoramiento continuo.

#### ***2.2.4 Medición del desempeño.***

El desempeño de la empresa se puede definir como la medición de resultados alcanzados por una unidad de negocio por medio de la comparación de objetivos y logros con las diferentes unidades de la firma dentro un determinado periodo de tiempo (Sumiati, 2020). El desempeño de una organización puede ser medido en dos dimensiones: la financiera y la no financiera. Las medidas financieras pueden ser hechas por medio de una comparación de los cambios en el valor de los estados financieros emitidos por la compañía. Las medidas no financieras son realizadas mediante la satisfacción de las partes interesadas y el crecimiento de la estructura organizacional (Semrau, Ambos, & Kraus, 2016).

Los indicadores de desempeño no pueden ser vistos desde una perspectiva económica solamente. La intención de usar medidas de desempeño es para influenciar el comportamiento gerencial. De esta manera los gerentes tienen el conocimiento y motivación para actuar a favor de los mejores intereses de la organización, los que pueden ir por diferentes enfoques como el nacional o cultural (Otley, 1999).

Sin métricas de desempeño los administradores navegarían ciegos en la ruta a lograr los objetivos estratégicos de la organización, estas métricas deben estar atadas no solo al plan estratégico, las operaciones y salidas, si no que deben entrelazarse con la visión de la empresa (Strategic Management Group, 2019). Los niveles de integración de medición del desempeño utilizado en el modelo SMMM son los siguientes de menor a mayor: 1) No se compila información o, en su defecto, se selecciona medidas de rendimiento de manera improvisada; 2) La selección de datos de rendimiento es regular, pero la gran parte de estos se enfocan en aspectos operativos; 3) Se obtienen métricas de desempeño estratégicas que abarcan gran parte de los objetivos estratégicos; 4) Las métricas estratégicas se emplean de manera extensiva para aumentar la orientación y el

rendimiento, además de informar resoluciones presupuestarias; 5) Se emplean medidas de manera generalizada y se revisan de forma regular en función de la mejora continua.

### ***2.2.5 Gestión del desempeño.***

La gestión del desempeño brinda un marco integrado tanto académico como práctico. Necesita ser desarrollado en tres áreas: primera, los administradores contables necesitan entender las actividades operacionales de la organización; segunda, se requiere conectar diseños de sistemas de control con los objetivos de la estrategia, tercero, hay que mantener un enfoque en el contexto externo en el cual la organización se inserta, y no solamente centrarse en las actividades internas (Otley, 1999).

Una cosa es recolectar los datos, pero otra muy diferente es usarlos eficientemente. La gestión del desempeño lidia con el grado en el que las medidas de desempeño son usadas para tomar decisiones (Strategic Management Group, 2019). Los niveles de integración en esta dimensión, de menor a mayor, son las siguientes: 1) No se hace hincapié en el uso del rendimiento como norma para la gestión de la organización; 2) Se exige la revisión del rendimiento, pero no se toma de manera seria; no hay compromiso por los resultados obtenidos; 3) Las medidas tienen sus dueños y el desempeño es evaluado al grado organizacional y por colaborador; 4) Los dueños de las métricas asumen su deber, y la gestión del rendimiento se lleva a cabo en toda la organización; 5) Las resoluciones de la empresa está basada en evidencia y la cultura organizacional se enfoca en la medición y responsabilidad.

### ***2.2.6 Cultura y Valores.***

La cultura organizacional se puede conceptualizar como una reunión de suposiciones fundamentales (creadas, descubiertas o desarrolladas) por un conjunto de personas en particular mientras aprende a abordar los desafíos de adaptación externa e integración interna. Estas suposiciones han demostrado ser efectivas, considerándose válidas y, por ende, se transmiten a los nuevos miembros como la forma apropiada de percibir, pensar y sentir en relación con dichos desafíos (Robbins & Judge, 2013).

Esta dimensión se interesa en los valores y cultura dentro de la organización. Se enfoca en las creencias comunes de los líderes y los colaboradores con relación a los valores publicados (Strategic Management Group, 2019). Lo que diferencia la madurez, de una organización en sus valores y cultura, es el grado en el que los valores son comunicados, entendidos y practicados por los líderes y por los trabajadores (Strategic Management

Group, 2019). Los niveles de integración de esta dimensión de menor a mayor, utilizadas en esta investigación son las siguientes: 1) No existe una definición ni se comparte la visión y los valores; 2) Existe la publicación de la visión y valores, pero no se aplican en la vida diaria; 3) Existe la comunicación de la visión y valores, también se evidencia el entendimiento de estos; 4) Existe un desarrollo cooperativo de la visión y valores; 5) La cultura organizacional demuestra la integración de la visión y valores.

### ***2.2.7 Mejora de procesos.***

La dirección estratégica tiene un claro efecto en los procesos de la empresa. Los procesos gobernantes, operacionales o de apoyo cambiarán según el sentido de la estrategia que los líderes de las empresas quieran llevar a cabo. La dirección estratégica supondrá cambios en: Indicadores de desempeño clave (kpi), encuestas de satisfacción al cliente, evaluaciones de desempeño, cambios en el presupuesto, etc. (Armistead et al., 1999).

El rol de la gestión estratégica es identificar los procesos que necesitan ser mejorados para hacer las cosas correctamente (Strategic Management Group, 2019). Esta actividad requiere de un input dado por la estrategia que comunica la asignación de recursos para los planes de mejora de los procesos importantes estratégicamente hablando, tanto para el corto como para el largo plazo (Strategic Management Group, 2019). En el modelo SMMM los distintos niveles de integración para el mejoramiento de procesos, de menos a más, dentro de una empresa son los siguientes: 1) No existe documentación de los procesos, y los existentes son improvisados con retrabajos obvios; 2) Existe documentación de ciertos procesos clave y ha existido la implementación de modelos de procesos de mejora; 3) Se ha establecido y existe registros de todos los procedimientos cruciales, con la estrategia guiando de manera efectiva las iniciativas y mejoras de procedimientos; 4) Se realiza un seguimiento constante y mejoras continuas en todos los procesos cruciales, mientras se acogen iniciativas para el mejoramiento de los procesos; 5) Los colaboradores se apoderan de sus procesos, están bien instruidos. También hay formalidad en la mejora de los procesos.

### ***2.2.8 Sostenibilidad de la gestión estratégica.***

Un aspecto importante en la sostenibilidad de la gestión estratégica es la intensidad en su implementación. Esta es una señal creíble de la importancia de la planeación en una compañía, debido a que puede incrementar la atención de los administradores en el proceso de planeación y elevar la probabilidad de que los contextos planeados y las líneas

de negocio principales entenderán e internalizarán los objetivos y metas de la estrategia (Schäffer, 2003).

Por otro lado, un factor importante es la responsabilidad de la alta gerencia en la sostenibilidad de la gestión estratégica. Esta responsabilidad guía a un desempeño superior sustentado en una mayor transparencia y apertura, control del abuso y la poca utilización de la autoridad. Los aspectos anteriores promueven un comportamiento apropiado, mejoras en la calidad de los productos y servicios y promueve la búsqueda de la mejora continua (Dubnick, 2005).

La sostenibilidad de la gestión estratégica está definida como la manera en que la organización está manteniendo su enfoque en la visión estratégica, planes e iniciativas y como la estructura está apoyando para mantener el cambio deseado (Strategic Management Group, 2019). Cuando la organización ha alcanzado un nivel alto de madurez, está en camino de un continuo aprendizaje y mejora (Strategic Management Group, 2019). Los niveles de integración de esta dimensión de menor a mayor son:

- 1) La ausencia de liderazgo y sistemas resulta en un enfoque a corto plazo en la labor;
- 2) Existe una estrategia donde se conoce a los cabecillas de la organización;
- 3) Es una empresa estructurada formalmente con el fin de sostener la estrategia;
- 4) La empresa tiene un departamento exclusivo para el desarrollo estratégico;
- 5) La cultura organizacional demuestra la fusión del razonamiento estratégico y la administración.

A continuación, se presenta en la Tabla 2 un resumen de todos los niveles de madurez de la gestión estratégica con sus respectivas dimensiones.

**Tabla 2.** Dimensión del Modelo de madurez de la gestión estratégica con sus respectivos niveles

<b>Dimensiones</b>	<b>Nivel 1: Ad-hoc y estáticas</b>	<b>Nivel 2: Reactivas</b>	<b>Nivel 3: Estructuradas y proactivas</b>	<b>Nivel 4: Administradas y enfocadas</b>	<b>Nivel 5: Mejora continua</b>
<b>Liderazgo</b>	Los líderes dictan/mandan y controlan; se encuentran desconectados de la organización	Los líderes dictan/mandan, pero obtienen retroalimentación esporádicamente	La relación de los líderes es únicamente con sus trabajadores subordinados directos, pero modelan los comportamientos y valores anhelados.	Los líderes capacitan a numerosos empleados mediante una participación constante.	Los líderes y sus colaboradores cooperan de manera completa en un diálogo constante fundamentado en una cultura de colaboración.
<b>Cultura y Valores</b>	No existe una definición ni se comparte la visión y los valores	Existe la publicación de la visión y valores, pero no se aplican en la vida diaria	Existe la comunicación de la visión y valores, también se evidencia el entendimiento de estos	Existe un desarrollo cooperativo de la visión y valores	La cultura organizacional demuestra la integración de la visión y valores
<b>Pensamiento y planificación estratégica</b>	Al interior de la empresa, no se ha llevado a cabo la planificación estratégica, careciendo de metas claramente establecidas.	Un equipo reducido tiene la responsabilidad de elaborar la planificación estratégica y luego comunicarla a la organización.	Existe un proceso de planificación organizado y transparente que implica la participación de individuos de todos los niveles dentro de la organización cada par de años.	Equipos de planificación con habilidades diversas y capacitación regularmente desarrollan y revisan los planes de forma continua.	La toma de decisiones decisiva es guiada por la estrategia y existe una planeación enfocada en el mejoramiento continuo
<b>Alineación estratégica</b>	La labor se encuentra altamente orientada según la estructura organizativa, con una limitada implicación por parte del cliente.	Las decisiones comienzan a alinearse más con los requerimientos y feedback de los clientes, influyendo en el proceso de toma de decisiones.	Los trabajadores tienen un conocimiento profundo de sus clientes y ajustan la estrategia de acuerdo con esos requerimientos.	Existe una alineación en: la visión, los requerimientos del cliente, recompensas a los trabajadores y estrategia	La estrategia esta equilibrada con el armazón organizacional, y la alineación se orienta hacia el mejoramiento continuo
<b>Medición del desempeño</b>	No se compila información o, en su defecto, se selecciona medidas de rendimiento de manera improvisada.	La selección de datos de rendimiento es regular, pero la gran parte de estos se enfocan en aspectos operativos.	Se obtienen métricas de desempeño estratégicas que abarcan gran parte de los objetivos estratégicos.	Las métricas estratégicas se emplean de manera extensiva para aumentar la orientación y el rendimiento, además de informar resoluciones presupuestarias.	Se emplean medidas de manera generalizada y se revisan de forma regular en función de la mejora continua.
<b>Gestión del desempeño</b>	No se hace hincapié en el uso del rendimiento como norma para la gestión de la organización.	Se exige la revisión del rendimiento, pero no se toma de manera seria; no hay compromiso por los resultados obtenidos.	Las medidas tienen sus dueños y el desempeño es evaluado al grado organizacional y por colaborador.	Los dueños de las métricas asumen su deber, y la gestión del rendimiento se lleva a cabo en toda la organización.	Las resoluciones de la empresa están basadas en evidencia y la cultura organizacional se enfoca en la medición y responsabilidad
<b>Mejoramiento de procesos</b>	No existe documentación de los procesos, y los existentes son improvisados con retrabajos obvios.	Existe documentación de ciertos procesos clave y ha existido la implementación de modelos de procesos de mejora	Se ha establecido y existe registros de todos los procedimientos cruciales, con la estrategia guiando de manera efectiva las iniciativas y mejoras de procedimientos.	Se realiza un seguimiento constante y mejoras continuas en todos los procesos cruciales, mientras se acogen iniciativas para el mejoramiento de los procesos.	Los colaboradores se apoderan de sus procesos, están bien instruidos. También hay formalidad en la mejora de los procesos
<b>Sostenibilidad de la gestión estratégica</b>	La ausencia de liderazgo y sistemas resulta en un enfoque a corto plazo en la labor.	Existe una estrategia donde se conoce a los cabecillas de la organización	Es una empresa estructurada formalmente con el fin de sostener la estrategia	La empresa tiene un departamento exclusivo para el desarrollo estratégico	La cultura organizacional demuestra la fusión del razonamiento estratégico y la administración

Nota. Salamzadeh & Hajiseydvadi, (2016)

### **2.3 Innovación**

El otro constructo utilizado en esta investigación es la capacidad de innovación. Las empresas innovadoras tienden a tener un mejor desenvolvimiento que las que no lo practican. Mientras más alta sea la capacidad de innovación, mejor será el desempeño de una firma (Karimi & Walter, 2016). Se ha probado que es una variable mediadora entre la planeación estratégica adaptativa y la intensidad de emprendimiento relacionado con el desempeño de la organización (Sumiati, 2020). Así mismo, las condiciones de mercado, el errático nivel de competencia de la industria y su constante cambio demanda que exista innovación para que una organización pueda obtener ventajas competitivas. Se puede decir entonces, que la clave para el éxito en términos de ventaja competitiva es la innovación (Higgins J. M., 1995).

La innovación puede ser diferenciada entre: innovación de productos, innovación de procesos e innovación del mercado (Bakar & Ahmad, 2010; Zhang & Duan, 2010). Es un resultado que se puede dar en forma de estrategias, procesos, sistemas o planeación por parte de la compañía que las plantea como respuesta a cambios en el ambiente externo o interno (Sumiati, 2020).

### **3. DISEÑO METODOLOGICO**

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

Se empleó un diseño de estudio descriptivo y correlacional para esta investigación, utilizando la recopilación de datos a través de una encuesta durante un período específico. El enfoque de la investigación es cuantitativo deductivo, ya que se utilizó información de cuantificación numérica y análisis comparativo para identificar pautas de conducta y ratificar teorías (Hernández et al., 2014), de este modo esta óptica de la investigación hizo posible determinar la incidencia de la gestión estratégica en la innovación de las PYMES encuestadas. Esta investigación fue de tipo correlacional debido a que busca determinar el grado de asociación de la variable gestión estratégica y la variable innovación.

#### **3.2 Método de investigación**

El esbozo del estudio se caracterizó como descriptivo. En este contexto, Hernández et al., (2014) indican que las investigaciones descriptivas buscan determinar o compilar información, ya sea de manera particular o cooperativa, sobre los temas en cuestión. Su objetivo es precisar cualidad o atributos importantes de cualquier fenómeno analizado, además de delinear tendencias en un conjunto o demografía. Para este propósito, se implementó una encuesta dirigida a los directivos (gerentes) de las empresas objeto de estudio.

#### **3.3 Técnicas de recolección y procesamiento de datos**

Las técnicas de recolección usadas en esta investigación son fuentes primarias mediante una encuesta dirigida a los directivos de las PYMES del subsector CIU C13 Fabricación de productos textiles. Se seleccionó una muestra aleatoria utilizando la base de datos de la Superintendencia de Compañías, Quito, Ecuador, correspondiente al año 2022. Esta base de datos estaba conformada por una población total de 67 pequeñas y medianas empresas (PYMES) del sector manufacturero.

Los datos levantados en esta investigación se analizaron de forma descriptiva y por medio del uso de pruebas estadísticas como ANOVA de un factor y correlación de Pearson.

La prueba estadística ANOVA de un factor utiliza variables dependientes cuantitativas las cuales son: innovación de productos y procesos. La variable de innovación de productos se la obtuvo mediante el promedio de las 4 variables correspondientes a esta categoría dentro de la encuesta utilizada, las que se refieren a: lanzar productos novedosos en el mercado, ser el precursor en la inserción de productos novedosos, agilidad en el lanzamiento de nuevos productos, dedicar recursos a investigación y desarrollo (I+D) para la creación de productos innovadores. Asimismo, la variable de innovación de procesos se deriva del promedio de las 4 variables de esta sección, las que se refieren a: inserción de procesos innovadores modernos, líder en la entrada de procesos novedosos, agilidad en el lanzamiento de procesos modernos, destinar recursos a investigación y desarrollo (I+D) para fomentar procesos actualizados. Por otro lado, como variables independientes o factores se emplearon las 8 dimensiones que conforman el modelo SMMM o Modelo de Madurez de la Gestión Estratégica. Estas variables categóricas son: liderazgo, valores y cultura, pensamiento y planificación estratégica, alineación estratégica, medición del desempeño, gestión del desempeño, mejora de procesos, sostenibilidad.

Con respecto al análisis de correlación de Pearson que se usó en esta investigación, las variables cuantitativas empleadas fueron: innovación de productos, innovación de procesos y gestión estratégica. Las dos variables de innovación se utilizaron previamente en la prueba estadística ANOVA. La variable cuantitativa de gestión estratégica por su parte, se la obtiene mediante el promedio de las 8 dimensiones del Modelo de Madurez de la Gestión Estratégica (SMMM).

El cálculo del tamaño de la muestra se indica en la siguiente fórmula:

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

$$n = 59$$

$$z = 1,96$$

$$p = q = 0.5$$

$$N = 67$$

$$e = 0,1$$

### **3.4 Aplicación de la encuesta**

La encuesta se llevó a cabo de manera presencial, mediante teleconferencia o llamada telefónica directa a los gerentes o al personal encargado de la planificación en las PYMES. Previamente, se coordinó una cita para llevar a cabo la aplicación. El instrumento de la encuesta fue sometido a una prueba piloto, aplicándose en dos empresas de cada subsector y recibiendo revisiones por parte de expertos.

#### **VARIABLES CONSIDERADAS EN EL INSTRUMENTO**

**Variable dependiente:** Capacidad de innovación (productos y procesos)

**VARIABLES CARACTERIZADORAS:** Promedio de empleados, ubicación geográfica de la empresa, género del gerente/director y nivel educativo del gerente/director.

**VARIABLES DE CONTROL:** PYMES manufactureras del DMQ, subsector CIIU C13 Fabricación de productos textiles, del Distrito Metropolitano de Quito.

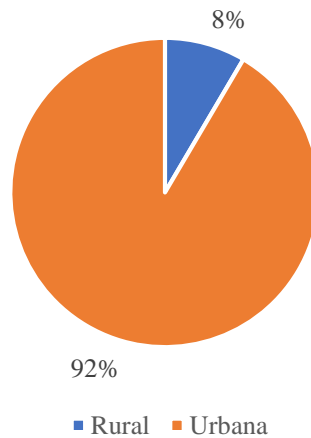
**VARIABLES INDEPENDIENTES:** Madurez de la gestión estratégica (liderazgo, valores y cultura, pensamiento y planificación estratégica, alineación estratégica, medición del desempeño, gestión del desempeño, mejora de procesos, sostenibilidad).

### **3.5 Fuentes secundarias**

Se consideraron fuentes secundarias aquellas que involucran la obtención de información a través de documentos, publicaciones e informes que implican la interpretación, análisis y síntesis del tema de investigación (Hernández et al., 2014). Las fuentes secundarias para la presente investigación incluyen la base de datos de la SUPERCIAS, así como publicaciones e investigaciones revisadas previamente.

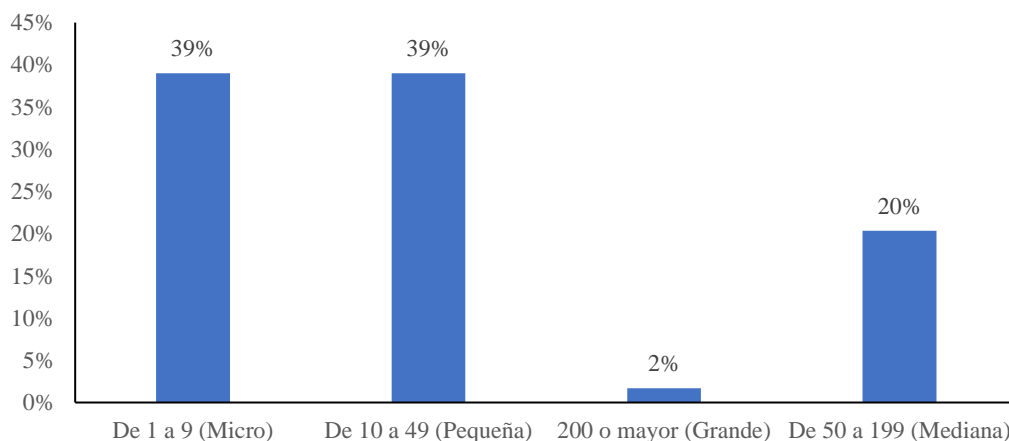
#### 4. RESULTADOS

En esta sección se presentan los resultados que se han obtenido en esta investigación.



**Figura 1.** Zona donde se ubica la empresa

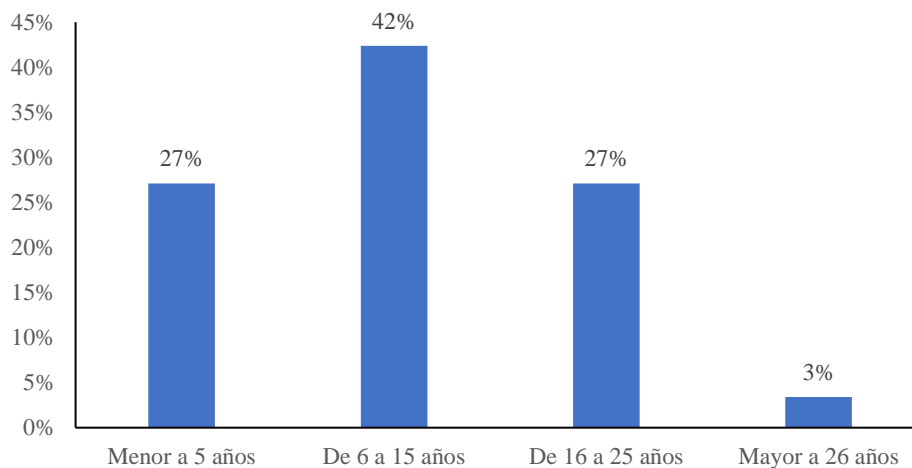
En la Figura 1 se puede observar que el subsector CIIU C13 Fabricación de productos textiles concentra más del 90% de las empresas encuestadas, en el sector urbano, esto se podría explicar por la gran densidad poblacional y la infraestructura propia de la ciudad de Quito, lo cual significa un mayor mercado, acceso a mano de obra diversa y calificada, mejor conectividad, suministros, etc. Este contacto con la ciudad podría contribuir a la colaboración empresarial, innovación y al crecimiento de la organización.



**Figura 2.** Numero promedio de empleados

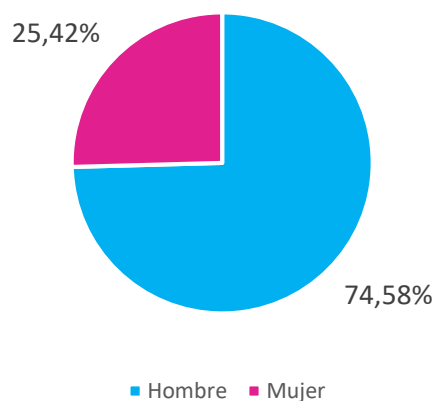
Otra de las variables caracterizadoras en esta investigación es el numero promedio de empleados que se muestra en la Figura 2. Se aprecia que el 80% del total de las empresas encuestadas pertenecen a las micro y pequeñas empresas, lo que subraya el papel crucial que

representan en la economía local. Una quinta parte de este subsector están constituido por medianas empresas. Por otro lado, las grandes empresas representan solamente el 2% de la muestra, pero su influencia en la generación de empleo y el mercado es notable.



**Figura 3.** Tiempo de trabajo en la empresa del gerente de la empresa

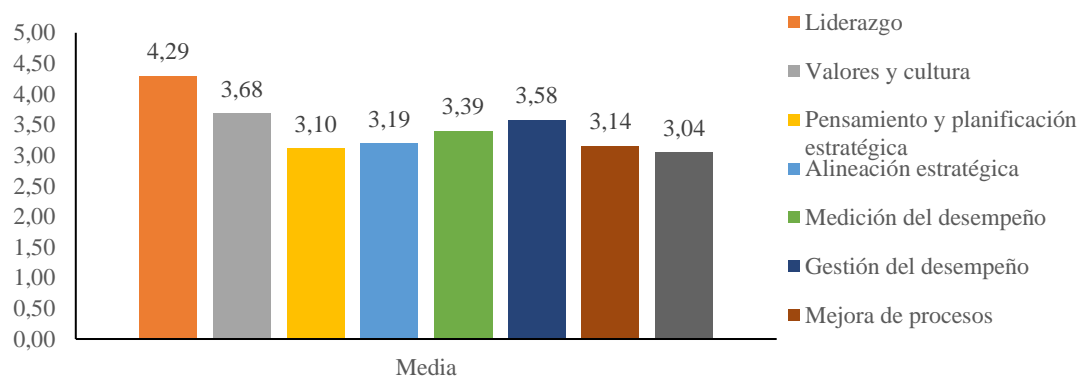
Una variable importante a resaltar es la duración de la permanencia de los gerentes en la empresa. Como se puede observar en la Figura 3, notablemente, la categoría más relevante en esta variable corresponde a los gerentes con un período de servicio comprendido entre 6 y 15 años, representando el 42% del total. Por otro lado, encontramos dos categorías adicionales de valor similar, con un 27% cada una, que abarcan a los gerentes con menos de 5 años de experiencia y aquellos que tienen entre 16 y 25 años. Por último, la categoría que refleja una mayor experiencia, con más de 26 años en la empresa, comprende un 3% del total, lo que podría indicar una menor rotación de gerentes en organizaciones ya establecidas, lo que a su vez podría influir en una gestión estratégica más consolidada y enfocada a largo plazo.



**Figura 4.** Género del gerente/director

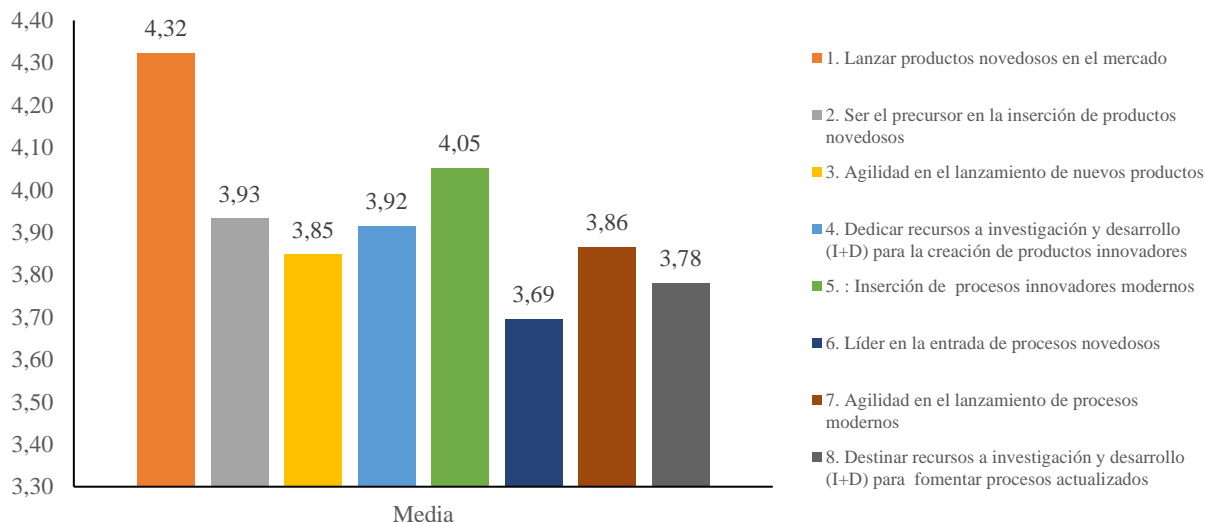
En el subsector CIIU C13, dedicado a la Fabricación de productos textiles como se examina en la Figura 4, la mayoría de los gerentes, aproximadamente tres cuartas partes, son hombres, mientras que el cuarto restante lo componen las mujeres. Estos datos sugieren una cierta distribución de género en el liderazgo de esta industria, lo que podría tener influencia en la dinámica de la gestión estratégica. La diversidad de perspectivas en la alta dirección puede ser un factor importante para impulsar diferentes estrategias que contribuyan al crecimiento y éxito de las empresas.

La Figura 5 muestra las medias de cada una de las 8 dimensiones de la gestión estratégica de las 59 empresas encuestadas. Se observa que la dimensión que posee una media más alta es la de liderazgo con un 4.29, y la dimensión con menor puntuación es la de sostenibilidad de la gestión estratégica. Se puede inferir entonces que el subsector CIIU C13 Fabricación de productos textiles posee un fuerte enfoque en liderazgo, pero tiende a decaer en la constancia para sostener una plena gestión estratégica. De la misma forma las dos siguientes dimensiones con mayor puntuación son valores y cultura y gestión del desempeño. Estos datos permiten inferir que el subsector textil desarrolla su visión y valores en colaboración con el equipo de trabajo y los líderes de la organización. Por otro lado, el desempeño se gestiona en todos los niveles y los propietarios de las mediciones tienen responsabilidad por esa gestión.



**Figura 5.** Medias de las 8 dimensiones de la gestión estratégica

En la capacidad de innovación de productos de las empresas encuestadas que se observa en la Fig. 6, se puede observar que el mayor puntaje lo obtiene el lanzamiento de productos novedosos en el mercado con un 4.32 y la que menor puntuación posee es la agilidad en el lanzamiento de nuevos productos con un 3.85. Por otro lado, en la capacidad de innovación de procesos la más puntuada es la introducción de nuevos procesos innovadores con un 4.05 y la que menor puntuación tiene es ser pionero en la introducción de nuevos procesos con un 3.69.

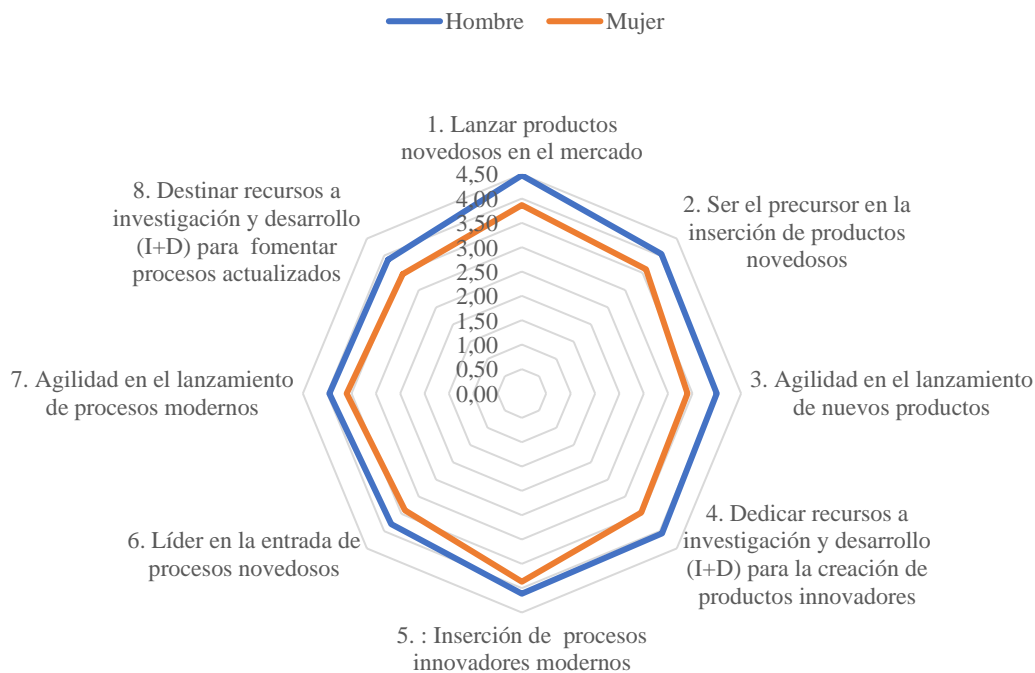


**Figura 6.** Medias de capacidad de innovación

Estos resultados permiten inferir que las empresas manufactureras textiles ven a la innovación más como un tema que se lo dirige al netamente al producto. No ven a la innovación como un aspecto decisivo cuando se trata de los procesos o forma de trabajar de la empresa. Esto se puede observar también en la dimensión de mejora de procesos de la gestión estratégica que se muestra en la Figura 5 en donde se evidencia que la dimensión estratégica de mejora de procesos se encuentra dentro de las 3 últimas posiciones.

Adicionalmente, dentro de la innovación por productos se observa que el subsector en estudio se concentra más en la introducción de nuevos productos al mercado, pero posee una baja capacidad de respuesta a los cambios dentro del medio en que compete. Lo anterior podría tener su origen en los bajos niveles de inversión y desarrollo dentro de la misma categoría. Por otra parte, en las dimensiones de gestión estratégica la mejora en procesos posee una de las más bajas puntuaciones. Este bajo nivel de innovación en procesos, que produce la mejora de capacidad de respuesta en un ambiente constantemente cambiante, podría socavar el desempeño general de la empresa. Si los procesos se vuelven ineficientes la capacidad de brindar el producto también lo hace.

En la Figura 7 se puede observar que los gerentes hombres en promedio tienen un valor mayor de media en lo referente a la capacidad de innovación en productos y procesos comparado con las gerentes mujeres. Es importante destacar que las mayores diferencias se observan en el género del gerente y en la capacidad de innovación relacionada con el lanzamiento de productos novedosos en el mercado, así como en la rapidez de respuesta en dicho proceso y en la inversión en investigación y desarrollo (I+D) para el desarrollo de nuevos productos.



**Figura 7.** Comparación de medias de innovación con genero del gerente

La Tabla 3 presenta información relevante, en las empresas en las que el liderazgo es más dictatorial se evidencia un mayor nivel de innovación tanto en productos como en procesos. Por otro lado, las empresas que tienen cabezas y colaboradores que participan activamente en un diálogo constante fundamentado en una cultura de colaboración también obtienen puntuaciones altas en innovación en procesos y productos.

**Tabla 3.** Comparación de medias de variables de innovación con dimensión de liderazgo y sus categorías

Liderazgo	Innovación de productos	Innovación de procesos
1. Los líderes dictan/mandan y controlan; se encuentran desconectados de la organización.	4,500	4,750
2. Los líderes dictan/mandan, pero obtienen retroalimentación esporádicamente	3,500	3,250
3. La relación de los líderes es únicamente con sus trabajadores subordinados directos, pero modelan los comportamientos y valores anhelados.	3,639	3,417
4. Los líderes capacitan a numerosos empleados mediante una participación constante.	3,839	3,679
5. Los líderes y sus colaboradores cooperan de manera completa en un diálogo constante fundamentado en una cultura de colaboración.	4,189	4,045

En la Tabla 4 se puede observar que mientras más integración de valores y cultura en la organización exista, un mayor nivel de innovación en productos y procesos habrá. Se puede decir entonces que una dirección clara de la alta gerencia con respecto hacia dónde va la

empresa y cómo se comporta influye en gran manera en la capacidad de innovación de las organizaciones.

**Tabla 4.** Comparación de medias de variables de innovación con dimensión de valores y cultura y sus categorías

Valores y cultura	Innovación de productos	Innovación de procesos
1. No existe una definición ni se comparte la visión y los valores	3,7500	3,6875
2. Existe la publicación de la visión y valores, pero no se aplican en la vida diaria	2,8500	3,0500
3. Existe la comunicación de la visión y valores, también se evidencia el entendimiento de estos	4,0313	3,6875
4. Existe un desarrollo cooperativo de la visión y valores	4,1833	3,8167
5. La cultura organizacional demuestra la integración de la visión y valores.	4,1974	4,2500

En cuanto a la dimensión de pensamiento y planificación estratégica se puede advertir en la Tabla 5 que mientras suben los niveles de integración en esta dimensión se incrementan los promedios en los dos tipos de innovación. No obstante, llama la atención los resultados obtenidos con la primera y más baja categoría de esta dimensión, pues es la que mayor puntuación tiene en innovación de productos y procesos.

**Tabla 5.** Comparación de medias de variables de innovación con pensamiento y planificación estratégica y sus categorías

Pensamiento y planificación estratégica	Innovación de productos	Innovación de procesos
1. Al interior de la empresa, no se ha llevado a cabo la planificación estratégica, careciendo de metas claramente establecidas.	4,5000	4,5833
2. Un equipo reducido tiene la responsabilidad de elaborar la planificación estratégica y luego comunicarla a la organización.	3,7105	3,4079
3. Existe un proceso de planificación organizado y transparente que implica la participación de individuos de todos los niveles dentro de la organización cada par de años.	3,9844	3,8438
4. Equipos de planificación con habilidades diversas y capacitación regularmente desarrollan y revisan los planes de forma continua.	4,3333	4,0000
5. La toma de decisiones decisiva es guiada por la estrategia y existe una planeación enfocada en el mejoramiento continuo.	4,0455	4,1818

Con respecto a la alineación estratégica, en la Tabla 6, en la última categoría en donde la estrategia esta equilibrada con el armazón organizacional y la alineación se orienta hacia el mejoramiento continuo es la que mayor grado de innovación de productos y procesos presenta. Las otras categorías evidencian resultados distintos a lo esperado, siendo la primera categoría de esta dimensión la segunda mejor puntuada, en los dos constructos de innovación.

**Tabla 6.** Comparación de medias de variables de innovación con alineación estratégica y sus categorías

Alineación estratégica	Innovación de productos	Innovación de procesos
1. La labor se encuentra altamente orientada según la estructura organizativa, con una limitada implicación por parte del cliente.	4,2500	4,0833
2. Las decisiones comienzan a alinearse más con los requerimientos y feedback de los clientes, influyendo en el proceso de toma de decisiones.	3,7500	3,7167
3. Los trabajadores tienen un conocimiento profundo de sus clientes y ajustan la estrategia de acuerdo con esos requerimientos.	4,0750	3,7375
4. Existe una alineación en: la visión, los requerimientos del cliente, recompensas a los trabajadores y estrategia.	3,7813	3,7188
5. La estrategia esta equilibrada con el armazón organizacional, y la alineación se orienta hacia el mejoramiento continuo.	4,2500	4,1458

En lo referente a las categorías de la dimensión de medición del desempeño se puede visualizar en la Tabla 7 que hay un mayor nivel de innovación en productos y procesos en la última categoría de medición de desempeño. Lo anterior demuestra que en promedio las empresas que utilizan en mayor grado de medidas de desempeño y que las revisan de manera rutinaria en base a la mejora continua son las que tienen mayor nivel de innovación de productos y procesos.

**Tabla 7.** Comparación de medias de variables de innovación con medición del desempeño y sus categorías

Medición del desempeño	Innovación de productos	Innovación de procesos
1. No se compila información o, en su defecto, se selecciona medidas de rendimiento de manera improvisada.	3,9375	3,6250
2. La selección de datos de rendimiento es regular, pero la gran parte de estos se enfocan en aspectos operativos.	3,9000	3,8250
3. Se obtienen métricas de desempeño estratégicas que abarcan gran parte de los objetivos estratégicos.	4,0714	3,8571
4. Las métricas estratégicas se emplean de manera extensiva para aumentar la orientación y el rendimiento, además de informar resoluciones presupuestarias.	3,8281	3,7813
5. Se emplean medidas de manera generalizada y se revisan de forma regular en función de la mejora continua.	4,2292	4,0208

Con respecto a las categorías de la dimensión de gestión del desempeño, la Tabla 8 muestra que la última categoría es la que refleja un mayor grado de innovación de procesos, haciendo referencia a que el uso de indicadores y la toma de decisiones basada en evidencia podría reflejar mejores niveles en innovación. Lo opuesto se presenta en la innovación por productos, en donde la categoría que muestra una media más alta es en donde se realiza revisiones de desempeño que no se toman en serio, y no existe responsabilidad. Posteriormente en la Figura 8 se demuestra que no hay una correlación representativa entre las variables.

**Tabla 8.** Comparación de medias de variables de innovación con gestión del desempeño y sus categorías

Gestión del desempeño	Innovación de productos	Innovación de procesos
1. No se hace hincapié en el uso del rendimiento como norma para la gestión de la organización.	3,4583	3,3750
2. Se exige la revisión del rendimiento, pero no se toma de manera seria; no hay compromiso por los resultados obtenidos.	4,3333	4,1667
3. Las medidas tienen sus dueños y el desempeño es evaluado al grado organizacional y por colaborador.	3,9211	3,5921
4. Los dueños de las métricas asumen su deber, y la gestión del rendimiento se lleva a cabo en toda la organización.	4,1154	3,8846
5. Las resoluciones de la empresa están basadas en evidencia y la cultura organizacional se enfoca en la medición y responsabilidad.	4,1389	4,1944

En la tabla 9 se aprecia un mayor nivel de innovación de productos en la segunda categoría de mejora de procesos. No obstante, la categoría de mejora de procesos que presenta una media más alta de innovación de procesos es la quinta. Igual que en la anterior variable de gestión del desempeño, en la Figura 8 se demuestra que no hay una correlación representativa entre las variables.

**Tabla 9.** Comparación de medias de variables de innovación con mejora de procesos y sus categorías

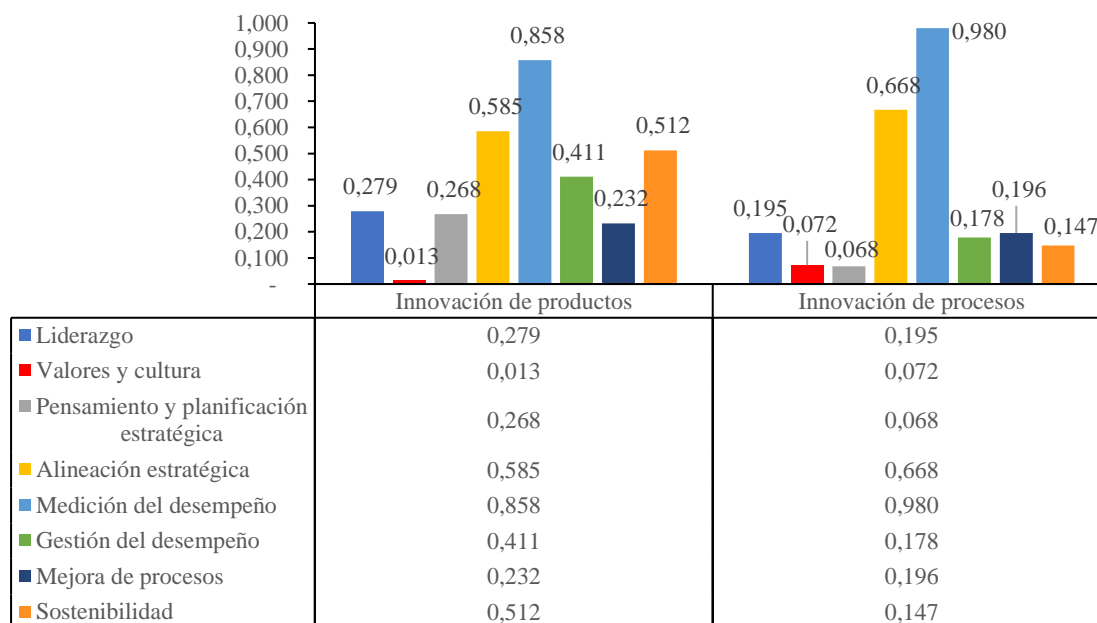
Mejora de procesos	Innovación de productos	Innovación de procesos
1. No existe documentación de los procesos, y los existentes son improvisados con retrabajos obvios.	3,5313	3,3125
2. Existe documentación de ciertos procesos clave y ha existido la implementación de modelos de procesos de mejora.	4,2500	4,0938
3. Se ha establecido y existe registros de todos los procedimientos cruciales, con la estrategia guiando de manera efectiva las iniciativas y mejoras de procedimientos	3,9688	3,6875
4. Se realiza un seguimiento constante y mejoras continuas en todos los procesos cruciales, mientras se acogen iniciativas para el mejoramiento de los procesos.	3,9219	3,8281
5. Los colaboradores se apoderan de sus procesos, están bien instruidos. También hay formalidad en la mejora de los procesos.	4,1563	4,2188

En la tabla 10 se puede observar que la última categoría de sostenibilidad es la que tiene un mayor nivel de innovación de productos y procesos, mostrando que una mayor integración del pensamiento estratégico y gestión en la cultura de la organización da como resultado más innovación en productos y procesos.

**Tabla 10.** Comparación de medias de variables de innovación con sostenibilidad y sus categorías

Sostenibilidad	Innovación de productos	Innovación de procesos
1. La ausencia de liderazgo y sistemas resulta en un enfoque a corto plazo en la labor.	3,6429	3,2857
2. Existe una estrategia donde se conoce a los cabecillas de la organización.	3,7833	3,7833
3. Es una empresa estructurada formalmente con el fin de sostener la estrategia.	4,0658	3,6842
4. La empresa tiene un departamento exclusivo para el desarrollo estratégico.	4,2500	4,2500
5. La cultura organizacional demuestra la fusión del razonamiento estratégico y la administración.	4,2500	4,3333

En la Figura 8 se muestra una recopilación de los resultados del valor p de todas las dimensiones de la gestión estratégica con innovación de productos y procesos. Se puede observar que la única dimensión que tiene un valor p por debajo del 5% es la categoría de valores y cultura en innovación de productos, lo cual indica que el promedio del nivel de innovación de productos es estadísticamente diferente en las diferentes categorías de valores y cultura. En otras palabras, se interpreta que la variable de valores y cultura incide en la variable innovación de productos.



**Figura 8.** Comparación de valor p de dimensiones de gestión estratégica en innovación de productos y procesos

Por otra parte, otro valor p cercano al 5 % es el de la variable de pensamiento y planificación estratégica con innovación de procesos, llegando a alcanzar un 6,8%. Esto con un nivel ligeramente menor de confiabilidad, podría significar que el promedio del nivel de innovación de procesos es estadísticamente diferente en las distintas categorías de pensamiento y planificación estratégica, por consiguiente, se puede interpretar que la variable pensamiento y planificación estratégica incide en la variable innovación de procesos.

En la tabla 11 se puede apreciar un coeficiente de correlación de 0,257 lo cual indica una moderada correlación positiva y representativa entre la variable de gestión estratégica e innovación de productos. Esto quiere decir que mientras más gestión estratégica exista, más innovación de productos existirá.

**Tabla 11.** Correlación de Pearson entre gestión estratégica, innovación de productos y procesos

		Gestión estratégica	Innovación de productos	Innovación de procesos
Gestión estratégica	Correlación de Pearson	1	,257*	,315*
	Sig. (bilateral)		,049	,015
Innovación de productos	Correlación de Pearson	,257*	1	,847**
	Sig. (bilateral)	,049		,000
Innovación de procesos	Correlación de Pearson	,315*	,847**	1
	Sig. (bilateral)	,015	,000	

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

De igual forma, se observa un coeficiente de correlación de 0,315 que muestra una prudente correlación positiva y significativa entre la variable de gestión estratégica e innovación de procesos. De modo que a más grado de gestión estratégica exista, mayor nivel de innovación de procesos habrá.

Finalmente se contempla un coeficiente de correlación de 0,847 que indica una fuerte correlación positiva y significativa entre las variables de innovación de productos e innovación de procesos. Entonces se puede interpretar que un mayor de nivel de innovación de productos llevará a un superior nivel de innovación de procesos.

## 5. DISCUSIÓN

La necesidad de una empresa de responder a cambios tanto en el ambiente interno y con más importancia en el externo hace que se busque el camino hacia la innovación. Responder a los cambios con innovación requiere de un ajuste de las estrategias tomadas por la organización, y esto a su vez requiere de una gran flexibilidad en la gestión estratégica (Sumiati, 2020). Una investigación reciente de Sumiati (2020) realizada en las PYMES de Indonesia aborda el efecto de la gestión estratégica y la intensidad de la planeación en el desempeño de la empresa. Una de sus hipótesis versa sobre el rol de la innovación como mediadora en la gestión estratégica que al final desemboca en una mejora del desempeño de la empresa. En esta investigación Sumiati (2020) descubre que la innovación efectivamente juega un rol importante en la gestión estratégica, llegando a tener un coeficiente ( $\beta = 0.021$ ;  $t = 0.460$ ), lo que permite determinar su hipótesis como verdadera. Estos resultados de Sumiati (2020) son consistentes con los obtenidos en esta investigación y logran fortalecer la hipótesis de que la madurez de la gestión estratégica incide en la capacidad de innovación de las PYMES del subsector CIU C13 Fabricación de productos textiles.

Una investigación desarrollada por Saeed et al. (2023) examina la relación entre los estilos de liderazgo y la innovación organizacional dentro del sector de la salud en Pakistán. Dentro de esta investigación, mediante un análisis de camino indirecto de mediación, se encuentra que la cultura en efecto modera la relación entre los estilos de liderazgo y la innovación organizacional ( $p < 0.001$ ). Concluye que la cultura es un fuerte mediador en el incentivo a la innovación, y que es vital que las organizaciones tengan rasgos de liderazgos que sean relevantes para mejorar la cultura y por tanto tendrá un efecto en la innovación (Saeed et al., 2023). Estos resultados armonizan y apoyan a los de esta investigación en donde se observa que valores y cultura inciden en la variable innovación de productos ( $p = 0,013$ ). Podría ser que los valores obtenidos en la dimensión de liderazgo no den un valor representativo ( $p = 0,279$  y  $p = 0,195$ ) debido a que en la investigación de Saeed et al. (2023), se está excluyendo del análisis al efecto mediador que tiene la cultura entre el liderazgo y la innovación. Además, esta posible explicación es apoyada por el mismo Saeed et al. (2023). El autor demuestra que el efecto directo del liderazgo transformacional y ambidiestro en la innovación organizacional se vuelve insignificante ( $p > 0.05$ ) en la innovación y que por lo tanto los dos tienen una mediación completa sobre la cultura.

Por otra parte, en la investigación de Yildiz & Aykanat (2021) se investiga el rol mediador de la innovación organizacional entre una de las ramas de la gestión estratégica entendida como agilidad estratégica y el desempeño organizacional, y las relaciones entre estas variables. Dentro de su análisis, se examina el efecto de la agilidad estratégica sobre la innovación encontrándose un impacto positivo y significativo ( $\beta = 0.854$ ;  $p < 0.001$ ). Los resultados mencionados son similares a los obtenidos en esta investigación en cuanto a la correlación de la gestión estratégica e innovación de productos y procesos, en donde se encuentra en ambos una moderada correlación positiva y representativa.

Adicionalmente y para futuras investigaciones se recomienda ahondar en las causas por las cuales se tuvo un mayor grado de innovación en productos y procesos en los gerentes hombres en comparación con las gerentes mujeres como se muestra en los resultados de la Figura 7. Resultaría beneficioso conocer cuáles son los rasgos gerenciales propios del género masculino que pueden desembocar en un mayor grado de innovación con el fin de poder acentuar dichas características en todas las organizaciones independientemente del género del gerente.

## 6. CONCLUSIONES

El subsector CIIU C13 Fabricación de productos textiles concentra un 90% del tejido empresarial en el área urbana. El 80% de las empresas encuestadas pertenecen a las micro y pequeñas empresas demostrando su importancia en la economía local, menos del 2% son las grandes empresas y el 19 % constituyen medianas empresas. En cuanto al tiempo de trabajo del gerente en la empresa el 42% tiene un periodo comprendido entre 6 y 15 años, las categorías de menos de 5 años y de 16 a 25 años cuentan con un 27% respectivamente, siendo tan solo un 3% gerentes con más de 26 años de experiencia. Además, se observa que tres cuartas partes de los gerentes encuestados son hombre y el restante mujeres,

En cuanto a las actividades estratégicas relacionadas con las dimensiones del nivel de madurez de la gestión estratégica del subsector CIIU C13 Fabricación de productos textiles, se observa que este sector posee un alto nivel de liderazgo, valores y cultura, y gestión del desempeño. Sin embargo, la sostenibilidad es la dimensión que menor nivel presenta. Lo expresado indica que, en este sector, las cabezas y los colaboradores participan activamente en un diálogo constante fundamentado en una cultura de colaboración. Desarrollan conjuntamente su visión y valores, gestionando el desempeño en todos los niveles. Además, los responsables de las mediciones asumen la responsabilidad en la gestión de dicho desempeño. Sin embargo, las organizaciones no son constantes en mantener una óptima gestión estratégica a lo largo del tiempo.

Por otro lado, en el subsector CIIU C13 Fabricación de productos textiles, en promedio se tiene un mayor grado de innovación de productos comparado con la innovación en procesos. Dentro de la innovación de productos este subsector tiende a enfocarse más en la introducción de nuevos productos mientras que la inversión en investigación y desarrollo tiene un grado bajo lo que podría explicar el descenso en el nivel de rapidez de respuesta en la introducción de nuevos productos. Con respecto a la innovación de procesos, los bajos niveles de esta categoría pueden significar un enfoque más acentuado en el producto directamente y no tanto en la estructura de gestión que determina la forma como se hacen las cosas para llegar a entregar dicho producto. Esto puede minar el desempeño general de la empresa afectando a la capacidad de ofertar el bien.

En esta investigación se ha logrado determinar cuál de las dimensiones de la gestión estratégica realmente incide en la innovación de las PYMES de este subsector. Se observa que la variable

de valores y cultura incide en la variable de innovación de productos. Además, comparando con otras investigaciones se discute los resultados obtenidos en las otras dimensiones, en donde no se encuentra una incidencia representativa. Se subraya el ejemplo de la dimensión de valores y cultura, la cual en otras investigaciones se halla que es una variable mediadora entre liderazgo y la innovación. Esta mediación la demuestra Saeed et al. (2023).

Finalmente, en esta investigación se usa la variable cuantitativa de gestión estratégica, la misma que resulta del promedio de las 8 dimensiones de la gestión estratégica. Mediante el análisis de correlación de Pearson se determina una moderada correlación positiva y representativa tanto entre la variable de gestión estratégica e innovación de productos como en la variable de gestión estratégica e innovación de procesos. Además, se determina una fuerte correlación positiva y significativa entre las variables de innovación de productos e innovación de procesos. Estos resultados muestran que mientras más gestión estratégica exista en una organización, más innovación en productos y procesos habrá. De igual forma, mientras más innovación en productos una organización tenga, más innovación en procesos se podrá observar.

## 7. REFERENCIAS

- Abd-El-Salam, E., Shawky, A., El-Nahas, T., & Nawar, Y. (2013). The relationship among job satisfaction, motivation, leadership, communication, and psychological empowerment: an Egyptian case study. *SAM Adv. Manage. J.*, 33–50.
- Aldehayyat, J., & Anchor, J. R. (2008). Strategic planning tools and techniques in Jordan: Awareness and use. *Strategic Change*, 281-293.
- Andersen, K., & Henriksen, H. (2006). E-government maturity models: Extension of the Layne and Lee model. *Government Information Quarterly*, 236-248.
- Armistead, C., Pritchard, J.-P., & Machin, S. (1999). *Strategic Business Process Management for Organisational Effectiveness*.
- Arveson, P., Rohm, H., Wilsey, D., Perry, G., Halbach, L., & DeCarlo, J. (2010). *The strategic management maturity model (Vol. 4)*. Carolina: Balanced Scorecard Institute.
- Bakar, L. J., & Ahmad, H. (2010). Assessing the relationship between firm resources and product innovation performance: A resource based view. *Business Process Management Journal*, 420-435.
- Corporación Mucho Mejor Ecuador. (2021). *El sector textil y de confecciones y su importancia para Ecuador | Mucho Mejor Ecuador*. <https://muchomejorecuador.org/ec/el-sector-textil-y-de-confecciones-y-su-importancia-para-ecuador/>
- Elbanna, S., Al Katheeri, B., & Colak, M. (2020). The harder firms practice strategic management, the better they are 1. *Strategic Change*, 29(5), 561–569. <https://doi.org/10.1002/jsc.2365>
- Dubnick, M. (2005). *Accountability and the promise of performance: In search of the mechanisms*. Public Performance & Management Review.
- Guldentops, E. (2010). Maturity Measurement-First the Purpose, Then the Method. *Information Systems control Journal.*, 1-12.
- Higgins, J. (2005). The eight ‘S’s of successful strategy execution. *Journal of Change Management*, 3-13.
- Higgins, J. M. (1995). Innovation: the core competence. *Planning Review*, 32-36.
- Hofer, C., & Schendel, D. (1978). *Strategy formation: Analytical concepts*. West Publishing Co.
- INEN. (2015). Resumen Ejecutivo Encuesta de Manufactura y Minería 2015 (Empalme con la serie histórica).
- INEN. (2021). Boletín Técnico N° 03-2021-IPT-IH-IR. Quito.
- INEC. (2022). *Sistema de Estadísticas Laborales y Empresariales |*. Retrieved December 30, 2023, from <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/sistema-estadisticas-laborales-empresariales/>
- Karimi, J., & Walter, Z. (2016). Corporate entrepreneurship, disruptive business model innovation adoption, and its performance: the case of the newspaper industry. *Long Range Planning*, 342-360.
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. In *Management Accounting Research* (Vol. 10). <http://www.ideallibrary.com>
- Paulk, M., Curits, B., Chrissis, M., & Weber, C. (2009). *People Capability Maturity Model (PCMM) Version 2.0 (2nd ed.)*. Pittsburgh, Pennsylvania : Carnegie Mellon
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Organizational Behavior*. Upper Saddle River: Pearson Education.
- Rigas, D., & Nawar, Y. S. (2016). Leadership and innovation growth: A strategic planning and organizational culture perspective. *Lecture Notes in Computer Science (Including Subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics)*, 9751, 565–575. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-39396-4\\_52](https://doi.org/10.1007/978-3-319-39396-4_52)

- Salamzadeh, Y., & Hajiseydivadi, S. P. (2016). Analyzing Correlation of Leadership Style with Organizational Maturity a Military Organization: A Case Study. In *International Journal of Business and Management Invention ISSN* (Vol. 5). Online. [www.ijbmi.org](http://www.ijbmi.org)
- Saleh, M., & Rushami, Y. (2019). *The effect of innovation and strategic planning on enhancing organizational performance of Dubai Police*. *Innovation & Management Review*.
- Saeed, H., Som, H. M., Mahmood, R., & Hamid, H. (2023). Organizational innovation and leadership styles in healthcare with the mediating role of organizational culture ARTICLE INFO ABSTRACT. In *Journal of Health Administration Winter* (Vol. 2023, Issue 4).
- Sumiati. (2020). Integrating entrepreneurial intensity and adaptive strategic planning in enhancing innovation and business performance in Indonesian SMEs. *Management Science Letters*, 10(16), 3941–3948. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.7.016>
- Schreyögg, G., & Steinmann, H. (1987). Strategic control: A new perspective. *Academy of management Review*.
- Schäffer, U. (2003). *Strategic planning as a learning process*. *Schmalenbach Business Review*.
- Semrau, T., Ambos, T., & Kraus, S. (2016). Entrepreneurial orientation and SME performance across societal cultures: An international study. *Journal of Business Research*, 1928-1932.
- Stogdill, R. (1974). *Handbook of Leadership*, 1st edn. *Free Press, New York*.
- Strategic Management Group. (2019). *The Strategic Management Maturity Model™*. [www.strategymanage.com](http://www.strategymanage.com)
- Tello Cabello, S. Y. (2014). Importancia de la micro, pequeñas y medianas empresas en el desarrollo del país. *LEX*, 12(14), 199. <https://doi.org/10.21503/lex.v12i14.623>
- Van der Stede, W., Chow, C. & Lin, T. (2006). Strategy, Choice of Performance Measures, and Performance. *Behavioral Research in Accounting*, 18(1), 185-205.
- Vergara, J. (2015). LOS SISTEMAS DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO ESTRATÉGICO FRENTE A LA COMPETITIVIDAD Y SUSTENTABILIDAD. *SABER, CIENCIA Y Libertad*.
- Wang, C., & Ahmed, P. (2004). The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 303–313.
- Yildiz, T., & Aykanat, Z. (2021). The mediating role of organizational innovation on the impact of strategic agility on firm performance. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 17(4), 765–786. <https://doi.org/10.1108/WJEMSD-06-2020-0070>
- Zhang, J., & Duan, Y. (2010). The impact of different types of market orientation on product innovation performance: Evidence from Chinese manufacturers. *Management Decision*, 849-867.