

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR – MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

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

ARTÍCULO PROFESIONAL

**LA GESTIÓN ESTRATÉGICA Y SU INCIDENCIA EN LA INNOVACIÓN
DE LAS PYMES MANUFACTURERAS DE LOS SUBSECTORES CIU C17:
FABRICACIÓN DE PAPEL Y DE PRODUCTOS DE PAPEL Y CIU C18:
IMPRESIÓN Y REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES, DEL DISTRITO
METROPOLITANO DE QUITO**

PABLO BAYARDO GUEVARA GRANJA

DIRECTOR: MBA. RAMIRO MAURICIO SORIA CUBILLO

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATÉGICA

QUITO, FEBRERO – 2024

DIRECTOR: Mgtr. Ramiro Soria

LECTOR 1: Mgtr. Juan Carlos Piñuela

LECTOR 2: Mgtr. Vicente Torres

CONTENIDO

RESUMEN.....	III
ABSTRACT.....	III
INTRODUCCIÓN.....	1
1. REVISIÓN DE LITERATURA.....	5
1.1. Caracterización de las PYMEs en el Ecuador.....	5
1.2. Gestión Estratégica.....	5
1.3. Modelo de Madurez de <i>Strategy Managment Group</i>	7
1.4. Innovación.....	10
2. DISEÑO METODOLÓGICO.....	12
2.1. Alcance de la investigación.....	12
2.2. Enfoque de la investigación.....	12
2.3. Estrategia y horizonte temporal.....	12
2.4. Técnicas de recolección y análisis de datos.....	12
3. RESULTADOS.....	16
3.1. Datos Generales.....	16
3.2. Nivel de madurez.....	16
3.3. Estadísticas descriptivas entre gestión estratégica e innovación.....	24
3.4. Análisis de Correlación entre Gestión Estratégica e Innovación.....	26
4. DISCUSIÓN.....	28
5. CONCLUSIONES.....	31
6. ANEXOS.....	32
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	34

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Variables para tamaño de la muestra.....	14
Tabla 2. Tabla cruzada de liderazgo vs innovación.....	25
Tabla 3. Tabla cruzada de valores y cultura vs innovación.....	25
Tabla 4. Tabla cruzada de gestión del desempeño vs innovación.....	25
Tabla 5. Tabla cruzada de sostenibilidad vs innovación.....	25
Tabla 6. Correlación de Pearson.....	26

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Liderazgo	17
Figura 2. Valores y Cultura	18
Figura 3. Planificación y pensamiento estratégico	18
Figura 4. Alineación Estratégica	19
Figura 5. Medición del Desempeño	20
Figura 6. Gestión del Desempeño	20
Figura 7. Mejora de Procesos	21
Figura 8. Sostenibilidad	22
Figura 9. Innovación de Productos	23
Figura 10. Innovación de Procesos	24
Figura 11. Dispersión gestión estratégica vs innovación de productos	27
Figura 12. Dispersión gestión estratégica vs innovación de procesos	27

RESUMEN

Este estudio explora la forma en la que incide la gestión estratégica y la innovación en PYMEs manufactureras del Distrito Metropolitano de Quito, específicamente en los subsectores CIIU C17 (Fabricación de Papel y Productos de Papel) y CIIU C18 (Impresión y Reproducción de Grabaciones). Con un alcance cuantitativo y descriptivo, se analizaron 39 PYMEs (11 de CIIU C17 y 28 de CIIU C18). Utilizando el paquete estadístico SPSS, se evaluaron la madurez en la gestión estratégica y la capacidad de innovación. Los resultados indican una correlación débil entre ambas, sugiriendo que suelen funcionar de manera independiente. No obstante, se destaca la importancia de integrar la gestión estratégica con las actividades de innovación para potenciar la competitividad y el rendimiento de las PYMEs, factores clave para su desarrollo económico y social en la región.

Palabras Claves

Gestión estratégica, innovación, PYMEs, innovación empresarial, desarrollo empresarial.

ABSTRACT

This study explores how strategic management and innovation impact manufacturing SMEs in the Metropolitan District of Quito, specifically in the CIIU C17 (Paper and Paper Products Manufacturing) and CIIU C18 (Printing and Recording Reproduction) subsectors. With a quantitative and descriptive approach, 39 SMEs were analyzed (11 from CIIU C17 and 28 from CIIU C18). Using the SPSS statistical package, the maturity of strategic management and innovation capacity were assessed. The results indicate a weak correlation between the two, suggesting that they tend to operate independently. However, the importance of integrating strategic management with innovation activities to enhance the competitiveness and performance of SMEs is highlighted, key factors for their economic and social development in the region.

Keywords

Strategic management, innovation, SMEs, business innovation, business development.

INTRODUCCIÓN

La relevancia del sector empresarial como un componente fundamental de la economía de cualquier país es incuestionable. De acuerdo con datos proporcionados por el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (MIPRO), la matriz empresarial consta de alrededor de 1.9 millones de microempresas, las cuales representan el 98% del total del conglomerado de empresas en el país; en la misma línea, existen 25 mil pequeñas empresas, 12 mil empresas medianas, y 4 mil empresas grandes (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversión y Pesca, 2023). Esta estructura resalta la importancia significativa de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs) en la economía ecuatoriana.

Las PYMEs, manufactureras agrupadas bajo los subsectores CIIU C17: Fabricación de Papel y de Productos de Papel y CIIU C18: Impresión y Reproducción de Grabaciones en el Distrito Metropolitano de Quito (DMQ), enfrentan un sinfín de desafíos para mantener su competitividad en el actual ambiente de mercado. El subsector CIIU C17 abarca un conjunto integral de actividades vinculadas a la fabricación de pasta de madera, papel y productos derivados del papel, incluyendo la fabricación de pasta de madera, un proceso que implica la separación de las fibras de celulosa de otras impurezas presentes en la madera o en el papel usado; la fabricación de papel y cartón, que consiste en transformar las fibras de celulosa en láminas, dando lugar a diversos tipos de papel y cartón, siendo fundamental para la producción de una amplia gama de materiales, desde papel de impresión hasta cartón para embalaje; la transformación y tratamiento del papel y cartón, que incluye actividades como el revestimiento, laminado, recubrimiento e impregnación de papel y cartón, fabricándose productos como papel aluminio, papel Kraft, cartulinas, papeles absorbentes y especializados, cada uno con características y aplicaciones específicas; este subsector es notable por la diversidad de sus productos, que van desde papel para periódicos y papelería hasta artículos de papel para uso doméstico, sanitario e higiénico, siendo esencial en la cadena de suministro industrial y proporcionando materiales clave para una variedad de sectores, incluyendo el editorial, el de embalaje y el de productos de consumo (Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2012).

Por otro lado, el subsector CIIU 18 engloba la impresión de una diversidad de productos como periódicos, libros, revistas y otros materiales, e incluye actividades de apoyo

relacionadas con la impresión, que abarcan desde la encuadernación hasta la preparación de placas y formación de imágenes, formando una parte integral de la industria de la impresión; la impresión en sí misma abarca métodos para transferir imágenes a distintos soportes, incluyendo papel, plástico, metal y otros, utilizando métodos como litográficos, de rotograbado, serigráficos, flexográficos o digitales, reflejando la diversidad tecnológica del sector; además, el subsector incluye la reproducción de soportes grabados como discos compactos y programas informáticos; a nivel más específico, se divide en varias categorías: C1811 - Actividades de Impresión, que incluye la impresión de una amplia gama de materiales, desde periódicos y revistas hasta sellos de correo y materiales publicitarios; C1812 - Actividades de Servicios Relacionados con la Impresión, que abarca servicios como la encuadernación, la preparación de placas para impresión, el diseño de productos impresos y otras actividades gráficas; C1820 - Reproducción de Grabaciones, que involucra la reproducción de discos gramofónicos, discos compactos, cintas con música u otras grabaciones de sonido, así como de películas y programas informáticos (Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2012).

De acuerdo a la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros (2023), a nivel nacional, el subsector CIIU 17 evidenció un incremento en el número de empresas activas, de 148 en 2019 a 202 en 2022, lo que ocasionó un aumento en los ingresos por ventas de 1,458.8 millones de dólares a 1,964.1 millones de dólares en los mismos períodos sin embargo en el subsector CIIU 18 pese al incremento en el número de compañías activas a nivel nacional, de 355 en 2019 a 435 en 2022, se registró una caída en los ingresos por ventas de 417 millones de dólares a 375.92 millones de dólares en los mismos períodos; esta disminución resalta las adversidades financieras que enfrentan estas empresas.

Según Cardozo (2007) la gestión estratégica hace referencia al proceso de dirigir un negocio, o una parte de este, mediante el uso de técnicas específicas para llevar a cabo dicha actividad; por su parte la innovación, en sus múltiples formas, es esencial para la longevidad y prosperidad de las empresas y, a una escala más amplia, para el avance económico general y el bienestar social (Griffith, 2021).

La gestión estratégica y la innovación están estrechamente relacionadas. Una gestión estratégica efectiva puede proporcionar el marco y los recursos necesarios para fomentar la innovación, lo que a su vez puede impulsar la longevidad y prosperidad de las empresas, así como contribuir al progreso económico y al bienestar social a un nivel más

amplio. A través de la gestión estratégica, las PYMEs pueden maximizar los recursos, focalizando esfuerzos en las áreas de mayor impacto (Wheelen et al., 2014), mientras que las PYMEs que innovan se anticipan a los cambios en el mercado y adaptan proactivamente sus modelos de negocio (Kaplan & Norton, 2008).

La presente investigación está enfocada en el impacto de la gestión estratégica en la innovación de las PYMEs manufactureras de los subsectores CIIU C18 y CIIU C17 en el Distrito Metropolitano de Quito, y es de gran relevancia por múltiples motivos. Primordialmente, estas PYMEs representan una parte significativa de la economía local, y su desarrollo innovador es crucial para su competitividad y sostenibilidad a largo plazo. Así mismo, caracterizar la incidencia de la gestión estratégica en su innovación permitirá entender mejor cómo estas empresas pueden adaptarse y prosperar en un mercado cambiante. Además, al describir el sector desde estas perspectivas específicas, se podrá identificar oportunidades y desafíos únicos que enfrentan estas PYMEs, lo que es esencial para el diseño de políticas y estrategias de apoyo más efectivas. Finalmente, al determinar la incidencia de la gestión estratégica en la innovación, este estudio contribuirá al conocimiento académico y práctico, ofreciendo perspectivas para otros sectores y regiones, y fortaleciendo la base teórica sobre la relación entre gestión estratégica e innovación en PYMEs. Esto no solo beneficia a las empresas involucradas, sino que también impulsa el desarrollo económico local y regional.

Lo descrito anteriormente subraya la importancia de este estudio que busca analizar el impacto de la gestión estratégica en la innovación de las PYMEs de los subsectores CIIU C17 y CIIU C18 en el DMQ. De manera que, se responde a la interrogante ¿Cómo incide la gestión estratégica en la innovación de las PYMEs manufactureras de los subsectores CIIU C18 y CIIU C17, del Distrito Metropolitano de Quito? Esto se logra al caracterizar la incidencia de la gestión estratégica en la innovación de las PYMEs manufactureras los subsectores CIIU C18: Impresión y Reproducción de Grabaciones y CIIU C17: Fabricación de Papel y de Productos de Papel, del Distrito Metropolitano de Quito. A su vez, el presente estudio tiene como objetivos específicos el describir el sector de las PYMEs manufactureras a partir de los subsectores CIIU C18: Impresión y Reproducción de Grabaciones y CIIU C17: Fabricación de Papel y de Productos de Papel, del Distrito Metropolitano de Quito; identificar las actividades estratégicas que han desarrollado las PYMEs de los subsectores CIIU C18 y CIIU C17, del Distrito Metropolitano de Quito;

identificar los tipos de innovación que han desarrollado las PYMEs de este sector y; determinar la incidencia de la gestión estratégica en la innovación de las PYMEs de los subsectores CIU C18 y CIU C17, del Distrito Metropolitano de Quito.

Para lograrlo, la investigación que tiene un alcance descriptivo bajo un enfoque cuantitativo presenta una descripción general de las PYMEs en donde 11 empresas pertenecen al subsector CIU C17 y 28 CIU C18. Para analizar los resultados de las encuestas realizadas se hace uso del paquete SPSS para describir el nivel de madurez de la gestión estratégica y la capacidad de innovación. Comprender cómo la gestión estratégica influye en la innovación puede contribuir al fortalecimiento del sector, mejorando su competitividad, sostenibilidad y contribución al desarrollo local.

1. REVISIÓN DE LITERATURA

1.1. Caracterización de las PYMEs en el Ecuador

En Ecuador, las PYMEs (Pequeñas y Medianas Empresas) son una parte fundamental del tejido empresarial del país, siendo responsables de incrementar la producción, generar empleo, e impulsar la innovación y dinamismo productivo. Las PYMEs están presentes en todas las áreas productivas de la economía ecuatoriana, incluyendo comercio, agricultura, industria manufacturera, construcción, transporte, entre otros. Se clasifican según el número de empleados y el volumen de ventas anuales, distinguiendo microempresas (1 a 9 trabajadores y ventas hasta \$300.000), pequeñas empresas (10 a 49 trabajadores y ventas entre \$300.001 y \$1.000.000), y medianas empresas (50 a 199 trabajadores y ventas entre \$1.000.001 y \$5.000.000) (Reglamento de inversiones del Código Orgánico de la Producción, 2018).

Estudios recientes, mismos que se detallan a continuación, demuestran que la adopción de estrategias de gestión innovadoras y estratégicas son clave para impulsar la productividad en estas empresas.

La relación entre los subsectores CIIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme) (Naciones Unidas, 2009) y las PYMEs (Pequeñas y Medianas Empresas) es fundamental para la organización y análisis de la información económica y empresarial. La CIIU proporciona un marco estandarizado para categorizar las actividades económicas a nivel global, lo que incluye las actividades desarrolladas por las PYMEs. Para las PYMEs, ser clasificadas dentro de un sistema reconocido internacionalmente como la CIIU permite que sean categorizadas de manera sistemática para fines estadísticos y económicos. Con una clasificación clara y uniforme, se pueden identificar áreas de crecimiento o sectores que requieren apoyo, incluyendo a las PYMEs en diferentes industrias.

1.2. Gestión Estratégica

La gestión estratégica permite que las empresas incrementen su valor y mejoren su posición competitiva. Esta disciplina orienta a las organizaciones sobre las acciones necesarias para alcanzar una posición de liderazgo en su mercado. A través de la formulación estratégica, las empresas pueden definir sus futuros cursos de acción, estableciendo directrices y comportamientos a lo largo del tiempo. Esto implica una

gestión interna enfocada en posicionar a la organización en un entorno competitivo óptimo para lograr el éxito (Fuertes et al., 2020).

1.2.1. Gestión Estratégica en las PYMEs. En el contexto de las PYMEs manufactureras, la gestión estratégica se vuelve esencial para fomentar su capacidad innovadora, lo que les permite adaptarse a un entorno empresarial en constante cambio, identificar oportunidades de mercado y mejorar su competitividad mediante la innovación. Según Betancourt (2006) la gestión estratégica es la disciplina, ya sea considerada como arte o ciencia, encargada de anticipar y gestionar el cambio para desarrollar estrategias continuas que garanticen la viabilidad futura de un negocio. Por su parte, Cardozo (2007) puntualiza que la gestión estratégica hace referencia al proceso de dirigir un negocio, o una parte de este, mediante el uso de técnicas específicas para llevar a cabo dicha actividad. Cabe indicar que existen diferentes modelos de gestión estratégica debido a la diversidad de entornos empresariales y desafíos organizacionales, es así como cada modelo ofrece un enfoque único para abordar distintos aspectos de la estrategia empresarial, como la competencia, el entorno, los recursos internos y las capacidades. Esta variedad permite a las empresas elegir o adaptar un modelo que mejor se ajuste a sus necesidades específicas, industria, cultura organizacional y objetivos estratégicos, además, a medida que el entorno empresarial evoluciona, surgen nuevos modelos para abordar los desafíos y oportunidades emergentes.

Uno de los modelos es el "Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter", el cual es un marco estratégico para analizar la competencia en la industria, enfocándose en cinco fuerzas: rivalidad entre competidores, amenaza de nuevos entrantes, poder de negociación de proveedores y compradores, y la amenaza de sustitutos, permitiendo así a las empresas entender y mejorar su posición en el mercado (Porter, 1998). Por otro lado, el modelo PESTEL evalúa factores macroambientales que afectan a una organización, abarcando aspectos Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales. Estos incluyen desde políticas gubernamentales y tendencias demográficas hasta desarrollos tecnológicos y regulaciones medioambientales, ayudando a las empresas a adaptarse a su entorno externo (Perera, 2017).

Por su parte, el modelo *Balanced Scorecard* (BSC) o Cuadro de Mando Integral es una herramienta ideada por Kaplan y Norton en los años 90. Este modelo Proporciona un método multifacético para medir el desempeño organizacional, más allá de indicadores financieros. Dicho modelo incluye cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos

internos, y aprendizaje y crecimiento, facilitando la alineación de operaciones con la visión y estrategia de la empresa, y promoviendo la comunicación estratégica y mejora continua (Amo Baraybar, 2011; Sanna, 2016).

Por su parte, el "Modelo de Madurez de Gestión Estratégica" (*Strategic Management Maturity Model*) es un marco diseñado para evaluar rápidamente dónde se encuentra una organización en términos de gestión estratégica. Este modelo permite monitorear el progreso en la mejora de la madurez en la gestión estratégica y facilita la comparación y el *benchmarking* entre organizaciones o departamentos dentro de una misma organización, con el fin de identificar las mejores prácticas (Averson et al., 2019). Justamente este modelo se aplica en la presente investigación, el modelo considera que tanto la gestión estratégica como la operativa se complementan, por lo que ambas deben evaluarse para determinar las capacidades de gestión total de una organización.

1.3. Modelo de Madurez de *Strategy Managment Group*

El *Strategy Managment Group* ha desarrollado el modelo de madurez de la gestión estratégica para evaluar este aspecto en las organizaciones. Esta metodología considera ocho dimensiones, mismas que permiten a las organizaciones compararse con otras e identificar las mejores prácticas (Averson et al., 2019). Este modelo ofrece un marco comprensivo y multifacético que puede ser particularmente útil para investigar la relación entre la gestión estratégica y la innovación en las PYMEs.

El modelo de madurez de gestión estratégica de *Strategy Managment Group* es un marco que evalúa y clasifica el grado de desarrollo y eficacia de las prácticas de gestión estratégica dentro de una organización. Es así que propone una estructura ocho dimensiones fundamentales que representan áreas críticas que las organizaciones deben cultivar para alcanzar y mantener un alto rendimiento (Averson et al., 2019). A continuación, se proporciona una breve introducción a cada una de ellas:

1.3.1. Liderazgo. El Liderazgo es la base de todo proceso de gestión estratégica, involucra el establecimiento de la visión, misión y metas de la organización, así como la orientación del personal hacia la consecución de los mismos (Kotter, 2004). La gestión estratégica eficiente comienza con el personal directivo de la organización, quienes deben tener características como la claridad en la visión, la preparación proactiva para el futuro, la habilidad para traducir la visión en tareas claras para los empleados, ser ejemplos de los valores de la empresa y fomentar la generación de nuevas ideas y el trabajo en equipo

(Corneliu & Diana, 2013). En las PYMEs, es fundamental que los líderes mantengan una visión clara y definida, se preparen adecuadamente para los desafíos futuros y promuevan activamente la creación de nuevas ideas.

1.3.2. Cultura y Valores. Las organizaciones maduras se distinguen por una comunicación efectiva de sus valores, es así que los elementos clave de madurez incluyen: la adopción de principios y prácticas de gestión del cambio; un sentido de pertenencia con respecto a la visión y valores de la organización; participación activa en la configuración de la cultura organizativa; confianza, transparencia y comunicación abierta; adaptabilidad a nuevas prioridades estratégicas; y un seguimiento consistente de los valores y políticas establecidos (Averson et al., 2019). Las PYMEs deben comunicar efectivamente sus valores, fomentar la participación y adaptarse a nuevas prioridades estratégicas para construir una cultura sólida.

1.3.3. Planificación y pensamiento estratégico. Según Escobar et al. (2022) el pensamiento estratégico moderno se inicia desde el futuro previsto y traza un camino hacia atrás para determinar las acciones necesarias para alcanzar ese futuro. Para lograr esto, el pensamiento estratégico involucra varias características, entre las más importantes se encuentra: capacidad de utilizar definiciones consistentes de términos de planificación; conciencia de las diferencias entre la planificación de proyectos y la planificación estratégica; fomento de la creatividad e innovación; apertura del proceso de planificación a un equipo de empleados de diversos rangos y funciones; consideración de diferentes estrategias y escenarios; capacidad para escribir y hablar con claridad. La evidencia del grado de pensamiento estratégico se puede encontrar en los documentos de planificación estratégica de la organización (Averson et al., 2019). La planificación estratégica en las PYMEs debe adoptar un enfoque proactivo y creativo, integrando a colaboradores de diversos niveles jerárquicos y áreas funcionales. Es esencial desarrollar la habilidad para evaluar y considerar una amplia gama de estrategias y escenarios posibles.

1.3.4. Alineación estratégica. La alineación mide el grado en que los colaboradores en todos los niveles: están motivadas por una visión y estrategia común; entienden que apoyar la estrategia es parte de su trabajo están motivados por sí mismos y no solo por el cumplimiento de reglas (Averson et al., 2019). Es así que, la alineación estratégica se asocia positivamente y mejora la productividad y los resultados de las organizaciones a través de la sincronía con los distintos elementos que interactúan en una organización

(Vega, 2021). Los colaboradores deben comprender y estar motivados por una visión y estrategia común.

1.3.5. Medición del desempeño. Es una herramienta que ofrece datos clave a decisores sobre distintos aspectos, permitiendo monitorear el rendimiento actual, identificar factores de éxito o fracaso y definir estándares para mejoras necesarias (Guerra-López, 2007). Para medir el desempeño de manera efectiva es crucial utilizar indicadores que estén en consonancia con el plan estratégico de la organización, es por eso que los indicadores de rendimiento estratégico deben: derivarse y alinearse con la estrategia (no solo ser KPI's operativos); enfocarse en los resultados; utilizar proporciones apropiadas, tamaños de muestra y otros elementos para ser significativos; medirse e informarse con la frecuencia suficiente; hacer seguimiento al desempeño de equipos y de la organización en su conjunto así como presentar un conjunto equilibrado de medidas que cubran varias dimensiones (Averson et al., 2019). Las PYMEs deben adoptar medidas de rendimiento estratégico que se alineen con la estrategia, enfocándose en resultados significativos y utilizando proporciones apropiadas.

1.3.6. Gestión de desempeño. De acuerdo con el Strategy Management Group (2019), la gestión de desempeño se ocupa del grado en que se utilizan las métricas de rendimiento en la toma de decisiones e indica que las características a tener en cuenta son: el reconocimiento de la organización como un sistema dinámico; el uso de bucles de retroalimentación; la realización de cambios basados en informes oportunos; la disposición de medidas estratégicas de rendimiento para poner a prueba la estrategia. Utilizar métricas de rendimiento en la toma de decisiones es esencial pues las PYMEs deben reconocer la organización como un sistema dinámico y realizar cambios basados en informes oportunos.

1.3.7. Mejora de procesos. Tal como lo menciona Maya y Llanos (2022), es fundamental que la alta dirección considere a los procesos como parte integral del negocio, y que estos cubran las necesidades de la organización y las de sus clientes. Se debe considerar que el enfoque de mejora de procesos consiste en evaluar: el entendimiento de la organización de sus procesos críticos; el grado de mejora, actualización y documentación de dichos procesos; la eficiencia de estos procesos en relación a los benchmarks del sector; las técnicas, prácticas y tecnologías implementadas para aumentar la calidad y eficiencia del proceso; el reconocimiento de las habilidades y capacidades básicas de la empresa; la conciencia que tienen los empleados sobre las expectativas de los clientes; la existencia

de planes para enfrentar riesgos futuros, como desastres, falta de fondos y cambio de liderazgo (Averson et al., 2019). Enfocarse en evaluar y mejorar procesos críticos, eficiencia, y la implementación de tecnologías para aumentar la calidad y eficiencia del proceso favorece al desempeño de las PYMEs.

1.3.8. Sostenibilidad de la gestión estratégica. La permanencia en el tiempo de la dirección estratégica de una organización se mide por factores como: su habilidad para mantenerse alineada con su visión, planes y metas estratégicas; colaboradores, sistemas y actividades de comunicación necesarios para mantener el impulso del cambio deseado; sensación de urgencia entre los empleados; sistemas de incentivos y reconocimiento que promueven a los trabajadores a actuar correctamente; la existencia de líderes que mantienen al personal informado acerca de las prioridades estratégicas y los rendimientos deseados; presencia de una "Oficina de Gestión Estratégica" para implementar la estrategia y monitorear el rendimiento; punto en que la gestión estratégica se ha vuelto una parte intrínseca de la organización, haciendo que la estrategia sea una responsabilidad de todos (Averson et al., 2019). La sostenibilidad a largo plazo de las PYMEs se asegura mediante el mantenimiento de una alineación constante con su visión, la implementación de una comunicación efectiva, la adopción de sistemas de incentivos bien estructurados, y la incorporación de la gestión estratégica como un compromiso compartido por todos los miembros de la organización.

1.4. Innovación

Bessant y Tidd (2011) definen la innovación como la creación y aplicación exitosa de una novedad en cualquier ámbito de la actividad humana. Así mismo, la innovación consiste en la incorporación de un producto (bien o servicio), proceso o método de comercialización notablemente mejorado o novedoso, dentro de las operaciones internas de una empresa u organización, en la distribución del lugar de trabajo o en las relaciones con terceros (OECD, 2007). La aplicación adecuada de la innovación desempeña un papel significativo en las empresas, ya que puede favorecer que estas sean más competitivas y eficientes (Cordero et al., 2019); en especial para las PYMEs es preciso identificar herramientas que faciliten la implementación de un proceso de innovación, en virtud de la falta de recursos que estas empresas pueden presentar, y que al mismo tiempo ayuden a la mejor comprensión del fenómeno de innovación. La innovación brinda la capacidad de atraer a un público más amplio, aumentar su competitividad y eficiencia al identificar

nuevas oportunidades en el mercado, lo que les permite alcanzar un liderazgo en su sector (Porter, 1998).

La definición que Tundidor (2016) da al término innovación es la de convertir una oportunidad de mejora en un valor, al introducir un cambio en un sistema de referencia. Según el autor, toda innovación se origina a partir de la identificación de una oportunidad para mejorar algo. Así mismo indica que las PYMEs, justamente por su tamaño, generalmente son ágiles, certeras, flexibles, resistentes, rápidas y eficaces; es así que por su fragilidad en el mercado deben poner en juego todas sus habilidades para esquivar los baches del camino y aprovechar las oportunidades. La innovación siempre busca la generación de valor.

A continuación, se detallan dos categorías principales de innovación: la innovación en productos y la innovación en procesos.

1.4.1. Innovación de productos. La innovación de producto implica la creación de un bien o servicio nuevo o significativamente mejorado en términos de características o uso, esto puede implicar mejoras en las características técnicas, los componentes, los materiales, la informática integrada, la facilidad de uso u otras características funcionales (OECD, 2007). En todas las industrias, se presenta la urgencia de introducir novedosos productos y servicios con el objetivo de estimular tanto el aumento de las ventas como la mejora de la participación en el mercado. Además, la innovación de productos desempeña un papel crucial al mejorar la conexión con los clientes, estableciendo una lealtad basada en la calidad del producto y no solo en consideraciones de costos (Barba, 2005).

1.4.2. Innovación de Procesos. La innovación de proceso conlleva la introducción o mejora significativa de un proceso de producción o distribución mediante cambios en técnicas, materiales o software, con el objetivo de reducir costos, mejorar la calidad, o producir o distribuir productos nuevos o mejorados, como por ejemplo, la implementación de nuevos equipos automatizados o diseño asistido por computadores (OECD, 2007). De manera que, la innovación no es exclusiva de los productos tangibles o servicios, pudiendo consecuentemente propagarse al propio proceso, a la organización o al marketing (Barbosa de Sousa & Dominique-Ferreir, 2012); de manera que la innovación de procesos está típicamente orientada a la organización mientras que las innovaciones de producto o servicios son orientadas al mercado.

2. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Alcance de la investigación

La presente investigación presenta alcance descriptivo, la cual examina los subsectores CIIU C17: Fabricación de Papel y Productos de Papel, y CIIU C18: Impresión y Reproducción de Grabaciones, dentro del Distrito Metropolitano de Quito. Paralelamente, adopta una perspectiva correlacional para explorar y cuantificar la relación existente entre las variables de gestión estratégica e innovación en estos subsectores específicos.

2.2. Enfoque de la investigación

El estudio adopta un enfoque cuantitativo ya que de acuerdo con Hernández et al. (2014) este enfoque es aquel que se utiliza análisis comparativos y datos numéricos con lo cual facilita la identificación de patrones conductuales y la confirmación de teorías, es así que este método de investigación facilita la evaluación del efecto que tiene la gestión estratégica en la innovación de las pequeñas y medianas empresas que participaron en la encuesta.

2.3. Estrategia y horizonte temporal

En esta investigación se aplicó una encuesta la cual tuvo un horizonte temporal de tipo transversal dado que se fundamenta en la recopilación de datos mediante una encuesta realizada en un intervalo de tiempo específico (marzo – junio 2023).

2.4. Técnicas de recolección y análisis de datos

2.4.1. Diseño del Cuestionario y Selección de Variables. Para la recolección de información primaria sobre la influencia de la gestión estratégica en la innovación de las PYMEs manufactureras, se diseñó una encuesta específica compuesta por 18 preguntas (Anexo 1), para esto se utilizó una escala que reflejan su nivel de acuerdo de los encuestados con afirmaciones relacionadas con criterios sobre el nivel de madurez de gestión estratégica contempladas como variables independientes: valores y cultura, pensamiento y planificación estratégica, alineación estratégica, medición del desempeño, gestión del desempeño, mejora de procesos y sostenibilidad. La capacidad de innovación, considerada como variable dependiente, se evalúa en términos de productos y procesos.

Así mismo, se identifican variables caracterizadoras que ofrecen un contexto adicional sobre las PYMEs participantes, tales como el nombre y tamaño de la empresa, la actividad principal, la zona de ubicación y datos demográficos del gerente, que proporcionan un contexto adicional sobre las PYMES participantes. Por otro lado, las variables de control corresponden al contexto de las PYMEs manufactureras del CIIU 17 y 18 del distrito metropolitano de Quito.

2.4.2. Aplicación de la Encuesta. La encuesta a ser aplicada fue sometida a una prueba piloto, solicitándose la aplicación en dos empresas de cada subsector, además de revisión por expertos.

El proceso de entrevistas se ejecutó entre marzo a junio de 2023. Cada encuesta tardó un aproximado de 25 minutos. Los encuestadores fueron dos estudiantes de segundo semestre de la Maestría en Administración de Empresas Mención Gerencia de la Calidad y Productividad, de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Previo a la entrevista, a cada encuestado se les proporcionó un oficio de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables en el que se indicó que se está llevando una investigación cuyo objetivo es determinar la influencia de la gestión estratégica en la capacidad de innovación de las PYMEs manufactureras en el DMQ, para lo cual se requería su colaboración al brindar la información correspondiente. Por otro lado, al momento de iniciar la entrevista se les comunicó que la encuesta es anónima y se garantiza la confidencialidad de la información proporcionada.

Además, dentro de la literatura consultada se consideraron como fuentes secundarias aquellas que implican obtener información mediante documentos, publicaciones e informes que abarcan la interpretación, análisis y síntesis del tema que objeto de investigación (Hernández et al., 2014). Las fuentes secundarias de la presente investigación comprenden la base de datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, publicaciones e investigaciones previamente revisadas.

2.4.3. Estructura de la muestra. Para la selección de la muestra aleatoria se utilizó la base de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (Ecuador), del año 2022 compuesta por una población de 91 PYMEs manufactureras de los subsectores CIIU C17: Fabricación de Papel y de Productos de Papel y CIIU C18: Impresión y Reproducción de Grabaciones, del Distrito Metropolitano de Quito.

El cálculo del tamaño de la muestra es 39 PYMEs, que se obtuvo al desarrollar la siguiente fórmula:

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

n: Tamaño de la muestra. Es el número de observaciones que se deben incluir en la muestra.

z: Corresponde al nivel de confianza deseado. En estudios estadísticos, se utiliza comúnmente un nivel de confianza del 95%, que corresponde a un valor z de 1,96.

p: Probabilidad de éxito. En el contexto de una encuesta o estudio, es la probabilidad estimada de que un evento ocurra. Si no se tiene una estimación previa, se utiliza $p = 0,5$ para maximizar el tamaño de la muestra.

q: Probabilidad de fracaso. Se calcula como $1 - p$. Si $p = 0,5$ (como es usual cuando no se conoce la probabilidad de éxito), entonces q también será 0,5.

N: Tamaño de la población. Es el número total de individuos o elementos en el grupo que se está estudiando.

e: Margen de error. Representa el grado de precisión deseado. Es la cantidad que se está dispuesto a aceptar como diferencia entre el resultado de la muestra y el verdadero valor en la población.

Tabla 1. Variables para tamaño de la muestra

Variable	Descripción	Valor
n	Tamaño de la muestra	Calculado
z	Valor z (nivel de confianza del 95%)	1.96
p	Probabilidad de éxito	0.5
q	Probabilidad de fracaso (1 - p)	0.5
N	Tamaño de la población	91
e	Margen de error	0.118

La encuesta se aplicó presencialmente, por teleconferencia o llamada telefónica personal a los gerentes o personal de las PYMEs encargados de planificación, para lo cual se tomó una cita previa. En caso de no respuestas se encuestó otra PYME, hasta completar el tamaño de muestra requerido, es decir 39 PYMEs.

Análisis de datos. Después de recolectar los datos, se procedió a un análisis más profundo utilizando el software estadístico SPSS. Este análisis incluyó, inicialmente, una descripción general del tamaño de las empresas y su ubicación geográfica, así como el análisis de tablas cruzadas o también conocidas como tablas de contingencia las cuales

ayudan a verificar la posible relación entre dos variables (Ríus & Warnberg, 2014). Tras esta fase descriptiva, se realizó un análisis de correlación para evaluar la relación entre la madurez en la gestión estratégica y la capacidad de innovación de las PYMEs, para ello, se aplicó el coeficiente de correlación de Pearson, el cual mide la fuerza y dirección de la relación lineal entre dos variables los cuales pueden ir desde 1 hasta -1; los valores cercanos a 1 o a -1 corresponden a una relación lineal fuerte, entre más cercano a cero sea el valor de la correlación, más débil es la relación lineal (Anderson et al., 2008). Los datos codificados y limpiados previamente fueron analizados para determinar la magnitud y significancia de la correlación entre las variables mencionadas. Los resultados obtenidos se interpretaron en el contexto específico de las PYMEs manufactureras de los subsectores CIU C17 y C18 del Distrito Metropolitano de Quito.

3. RESULTADOS

3.1. Datos Generales

En el contexto del estudio sobre las PYMEs manufactureras en los subsectores CIIU C18 y CIIU C17 en el Distrito Metropolitano de Quito, se evidencia una prevalencia del subsector CIIU C18 (Impresión y Reproducción de Grabaciones), albergando al 71.79% de las empresas encuestadas, mientras que el subsector CIIU C17 (Fabricación de Papel y de Productos de Papel) comprende el 28.21% restante. En lo que respecta al tamaño de las empresas, medido a través del número promedio de empleados, la mayoría de las PYMEs (48.72%) operan con un grupo de entre 10 y 49 empleados (pequeña empresa), seguido por un 35.90% que opera con un equipo de entre 1 y 9 colaboradores (microempresa), y un 15.38% que cuenta con una fuerza laboral de entre 50 a 199 personas. En relación con la ubicación geográfica de estas entidades, la zona urbana aloja a la abrumadora mayoría de las empresas, con un 92.31%, mientras que la zona rural alberga al 7.69% restante. Estos hallazgos ofrecen una panorámica inicial del entorno operativo y demográfico de las PYMEs en los subsectores mencionados, proporcionando un marco contextual para la exploración subsiguiente de las dinámicas de gestión estratégica e innovación dentro de estas empresas.

Las PYMEs en los subsectores CIIU C17 y C18 manifiestan un espectro diverso en términos de adopción e implementación de prácticas estratégicas, cada una representando la distribución de las puntuaciones asignadas a una dimensión estratégica específica: distribución para liderazgo, distribución para valores y cultura, distribución para pensamiento y planificación estratégica, distribución para alineación estratégica, distribución para medición del desempeño, distribución para gestión del desempeño, distribución para mejora de procesos.

3.2. Nivel de madurez

El modelo de Madurez de Gestión Estratégica del Strategy Management Group permite identificar el nivel de capacidad estratégica de las PYMEs en términos de liderazgo, planificación y otros aspectos clave. Esto ayuda a comprender cómo las habilidades estratégicas actuales de las empresas encuestadas afectan su capacidad para innovar. La investigación revela cómo diferentes niveles de madurez en la gestión estratégica se

correlacionan con la capacidad de innovación en las PYMEs. A continuación, los resultados por cada una de las dimensiones que propone el modelo.

3.2.1. *Liderazgo*. Los resultados del estudio, como se muestra en la figura 1, revelan una tendencia predominante hacia un estilo de liderazgo participativo. Con 22 respuestas que corresponden a un nivel de liderazgo de 5, se evidencia que la mayoría de los líderes y empleados favorecen un diálogo continuo y la toma de decisiones colaborativa. Por otro lado, el liderazgo autoritario, representado por el nivel 1, solo fue identificado por 2 de los encuestados, indicando su escasa presencia en las organizaciones participantes. No se reportaron respuestas para el nivel 2, lo que sugiere una transición desfavorable hacia estilos de liderazgo que, aunque dictatoriales, consideran el *feedback* de manera esporádica.

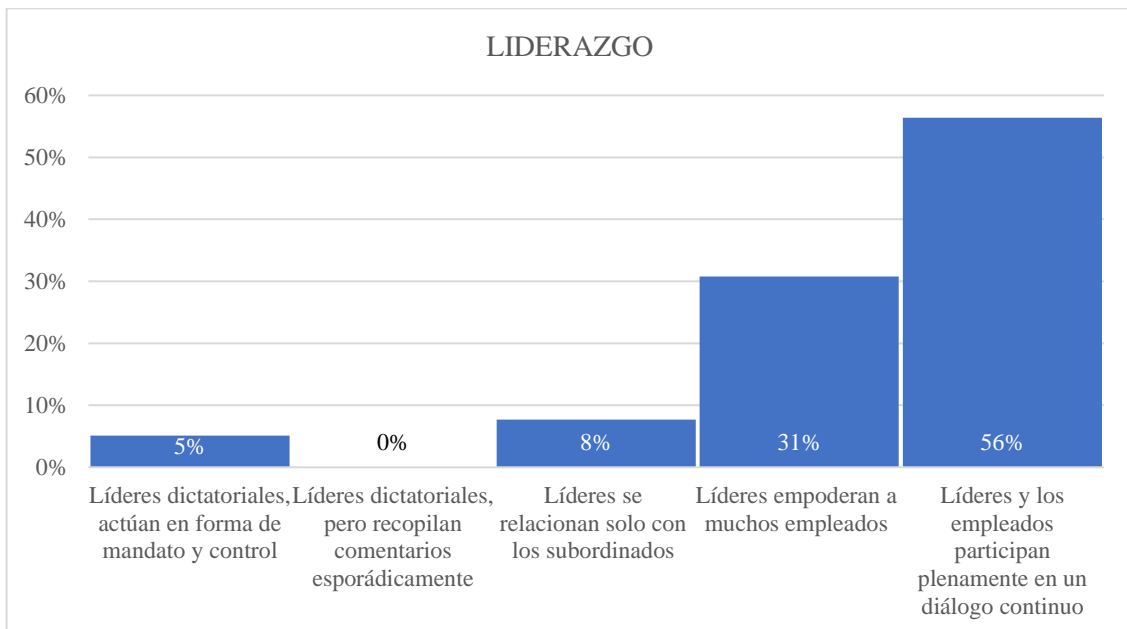


Figura 1. Liderazgo

3.2.2. *Valores y cultura*. Los valores y cultura parecen ser intrínsecos a la operatividad de las empresas analizadas, denotando la importancia de una cultura organizacional arraigada, es así que en la figura 2 se destaca que 15 encuestados perciben que los valores de su organización están comunicados y entendidos (nivel 3), mientras que 11 indican una integración total de los valores en la cultura de la empresa (nivel 5). Menos prevalentes son las respuestas de los niveles 1 y 2, con 2 y 4 participantes respectivamente, señalando una menor incidencia de valores indefinidos o no vividos. Es interesante observar que un número significativo de 6 respuestas se sitúa en el nivel 4, sugiriendo un desarrollo colaborativo de valores en dichas organizaciones."

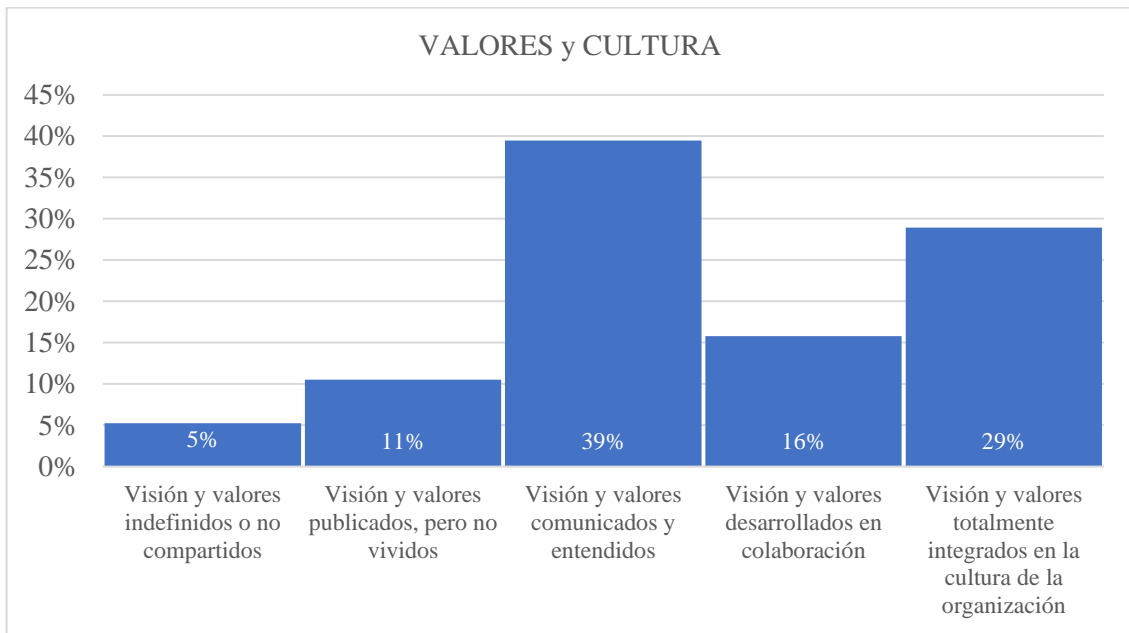


Figura 2. Valores y Cultura

3.2.3. *Planificación y pensamiento estratégico.* En la figura 3 se observa una distribución equitativa en la planificación y pensamiento estratégico, destacando una diversidad de enfoques y niveles de madurez en la materia. Las respuestas se reparten uniformemente a través de los niveles, con una presencia notable en el nivel 3, sugiriendo un enfoque de planificación inclusiva.

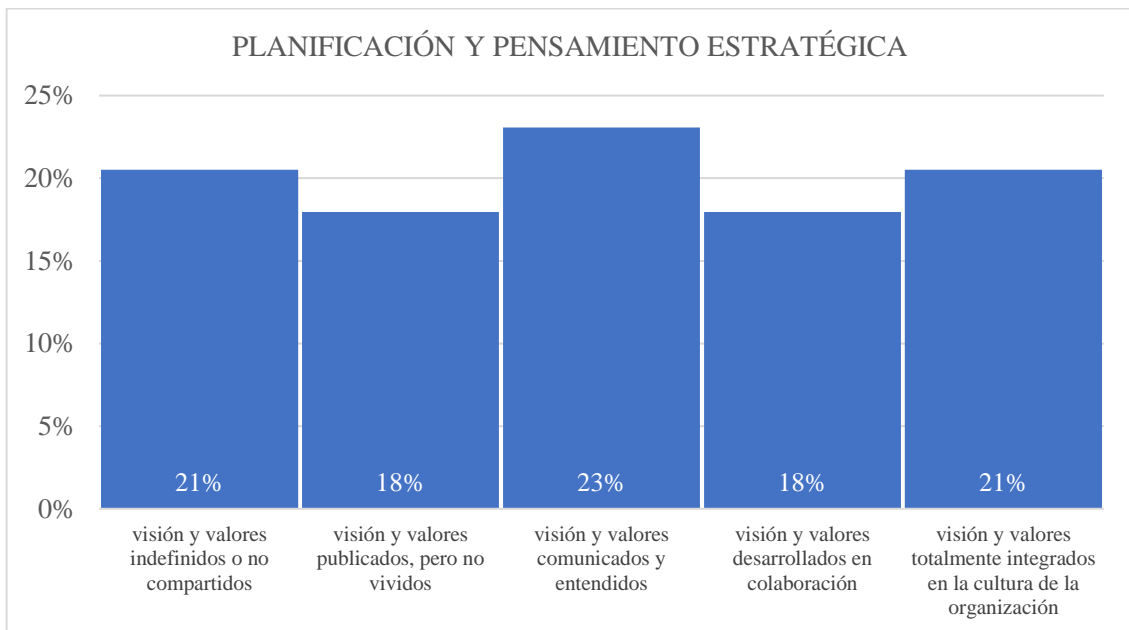


Figura 3. Planificación y pensamiento estratégico

3.2.4. *Alineación Estratégica.* La figura 4 refleja una progresión positiva hacia la integración estratégica cliente-céntrica, con la mayoría de las respuestas en el nivel 3, indicando que los empleados están informados y sus recompensas alineadas con las necesidades del cliente. Aunque menos respuestas se sitúan en los niveles 4 y 5, hay evidencia de estructuras y procesos en transición hacia una alineación estratégica superior. Este enfoque hacia una alineación continua es vital en un mercado orientado al cliente, donde la sinergia entre la estrategia corporativa y las necesidades del cliente se traduce en ventajas competitivas sostenibles.

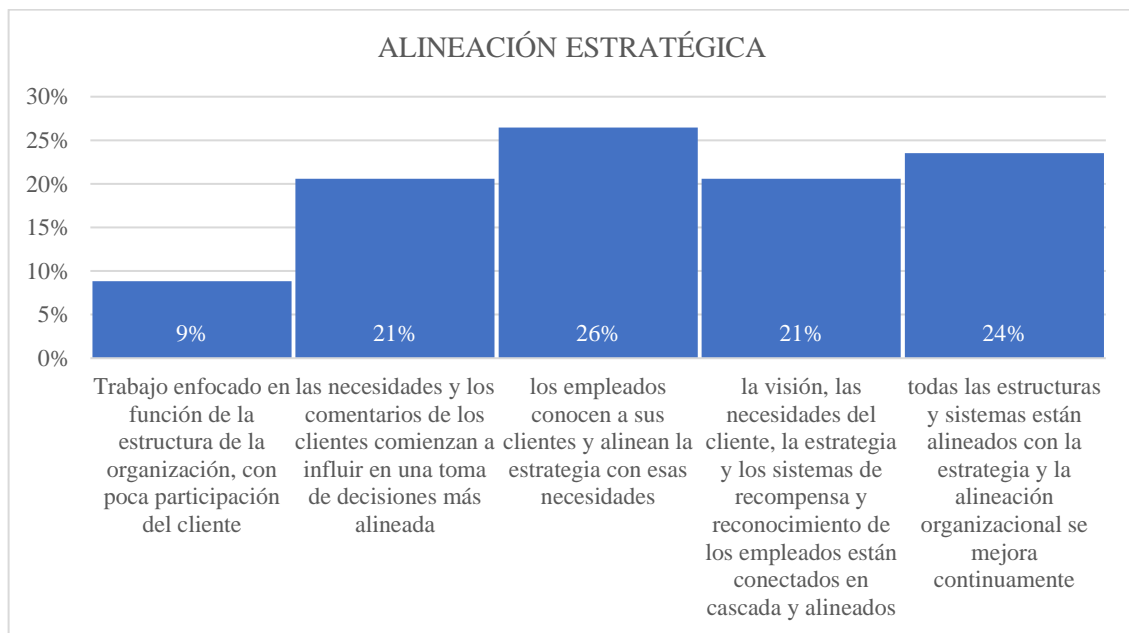


Figura 4. Alineación Estratégica

3.2.5. *Medición del Desempeño.* Los datos de la figura 5 evidencian una tendencia hacia la medición del desempeño estratégico con un balance entre enfoques reactivos y proactivos. A pesar de que una porción significativa de las respuestas se encuentra en los niveles 2 y 3, mostrando una recolección de datos más operacional y táctica, hay un movimiento notable hacia prácticas de nivel 4 y 5. Esto implica un uso más estratégico de las métricas de desempeño para informar la toma de decisiones y un compromiso con la mejora continua, lo cual es indicativo de una madurez organizacional en la gestión por resultados.

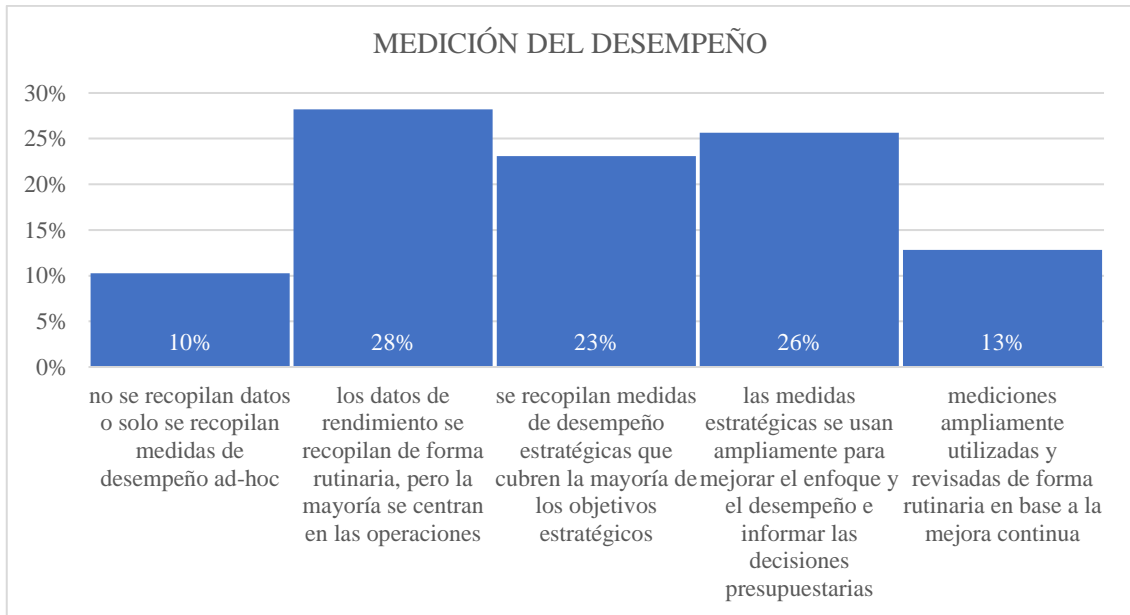


Figura 5. Medición del Desempeño

3.2.6. **Gestión del Desempeño.** La gestión del desempeño, según la figura 6, indica una inclinación hacia prácticas de nivel intermedio, con la mayoría de las respuestas en el nivel 3. Esto sugiere que, aunque se asignan responsables de las métricas de desempeño, aún existe margen de mejora hacia una cultura organizacional que integre completamente la medición y la rendición de cuentas en sus procesos de toma de decisiones. Las respuestas en los niveles 4 y 5, aunque menos frecuentes, reflejan un avance hacia una gestión del desempeño más estratégica, lo que podría traducirse en una ventaja competitiva sostenible.

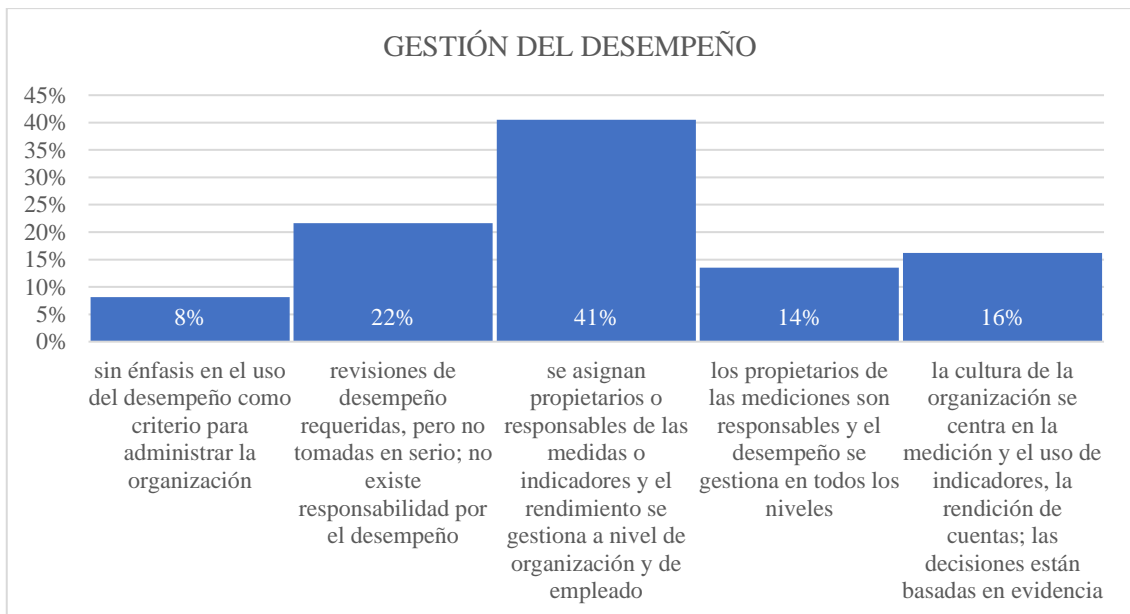


Figura 6. Gestión del Desempeño

3.2.7. *Mejora de Procesos.* El análisis de la figura 7 revela un avance significativo hacia la mejora de procesos, con la mayor cantidad de respuestas situadas en el nivel 3. Esto indica que la mayoría de los procesos clave están documentados y alineados estratégicamente, reflejando una adopción consciente de prácticas de mejora como TQM y Lean Six Sigma. Aunque un número menor de respuestas alcanza los niveles 4 y 5, denotando una gestión de procesos avanzada, la tendencia general sugiere un compromiso organizacional con la eficiencia y la innovación continua.

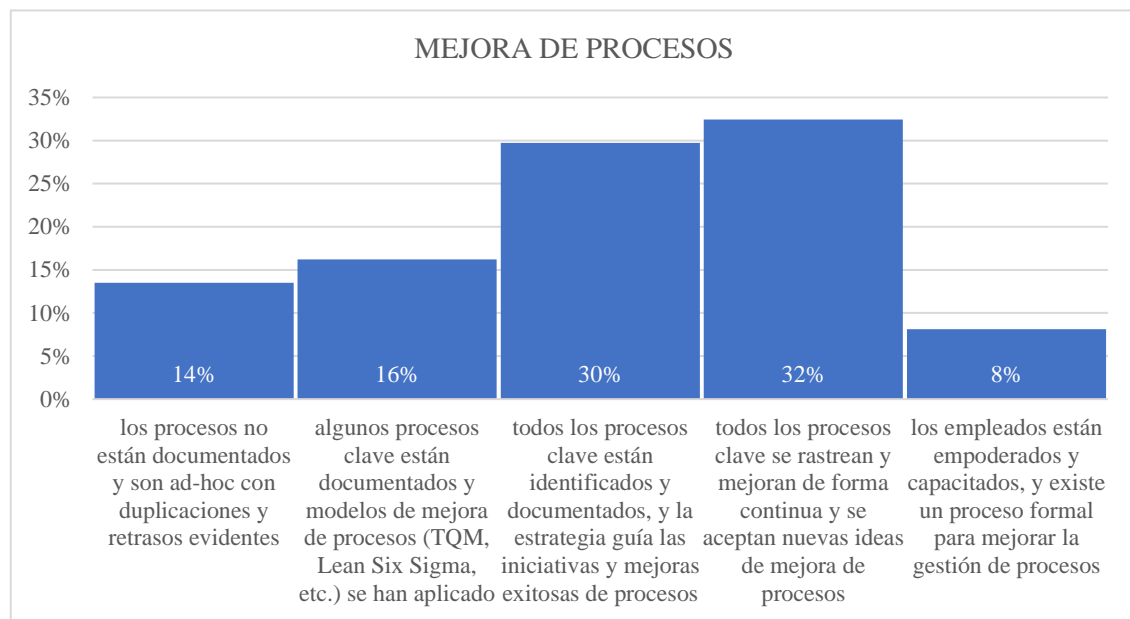


Figura 7. Mejora de Procesos

3.2.8. *Sostenibilidad.* La figura 8 destaca un compromiso notable con la sostenibilidad estratégica, evidenciado por la concentración de respuestas en el nivel 5, lo que sugiere que el pensamiento estratégico y la gestión están profundamente integrados en la cultura de la organización. Aunque hay respuestas dispersas en los niveles inferiores, la preponderancia en el nivel más alto indica que la estructura de liderazgo y la planificación a largo plazo son predominantes, superando la visión a corto plazo y las estrategias de liderazgo menos estructuradas que caracterizan los niveles 1 y 2.

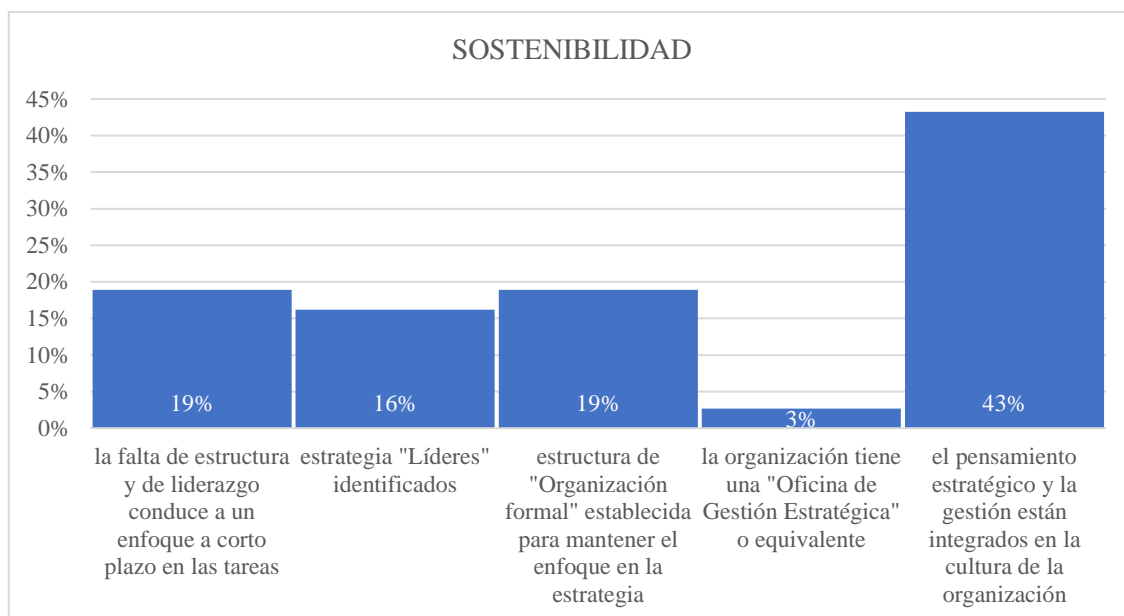


Figura 8. Sostenibilidad

3.2.9. *Innovación de Productos.* La figura 9 muestra una proporción significativa de las PYMEs se califica alta en términos de introducir nuevos productos al mercado y ser pioneros en la introducción de nuevos productos, con puntuaciones que tienden hacia el extremo superior de la escala (4 y 5). Esto sugiere que existe un enfoque considerable en la innovación de productos dentro de estas empresas, lo cual es crucial para mantener la competitividad y responder a las demandas cambiantes del mercado. La rapidez de respuesta en la introducción de nuevos productos también recibe una valoración alta, indicando que las PYMEs son ágiles en su capacidad para lanzar nuevos productos en respuesta a las oportunidades del mercado, sin embargo, la inversión en I+D para el desarrollo de nuevos productos muestra una distribución más equilibrada de respuestas, lo que sugiere que, aunque algunas PYMEs están invirtiendo significativamente en I+D, otras pueden estar enfrentando limitaciones de recursos que restringen su capacidad para hacerlo.

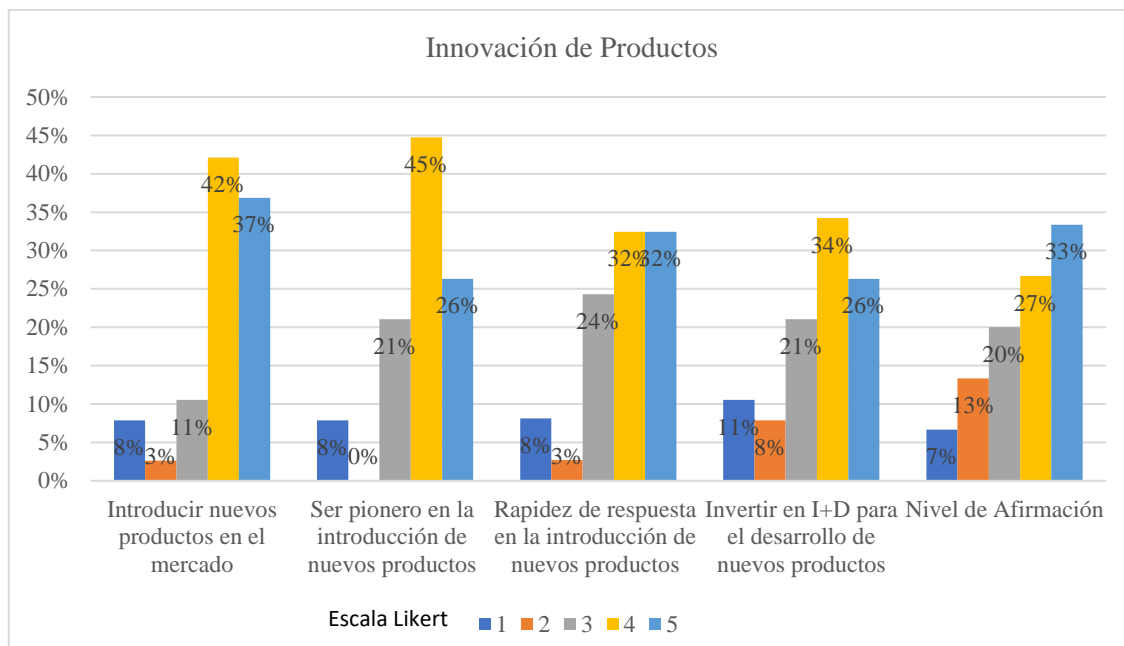


Figura 9. Innovación de Productos

3.2.10. Innovación de Procesos. El análisis de la figura 10 revela una tendencia positiva hacia la innovación en procesos, con muchas PYMEs calificando altamente en la introducción de nuevos procesos innovadores y la rapidez de respuesta en la introducción de nuevos procesos; esto podría reflejar un compromiso con la mejora continua y la eficiencia operativa. Por su parte, ser pioneros en la introducción de nuevos procesos también recibe una valoración positiva, lo que destaca el deseo de liderar en la implementación de prácticas operativas avanzadas. A su vez la inversión en I+D para el desarrollo de nuevos procesos es similar a la innovación de productos, mostrando una distribución variada en las puntuaciones, señalando que mientras algunas empresas están avanzando en la innovación de procesos a través de la inversión en I+D, otras pueden no estar capitalizando plenamente estas oportunidades.

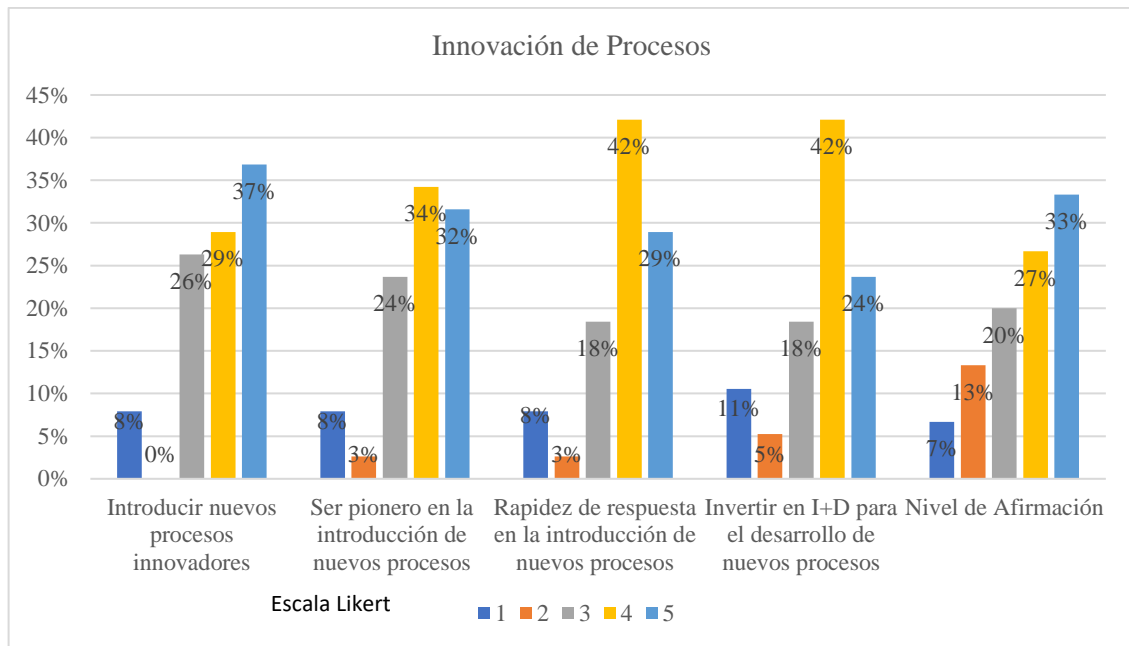


Figura 10. Innovación de Procesos

3.3. Estadísticas descriptivas entre gestión estratégica e innovación

A continuación, se presentan las tablas cruzadas entre distintas dimensiones del nivel de madurez de la gestión estratégica y las variables de innovación. Para el análisis se consideraron las dimensiones de liderazgo, valores y cultura, gestión del desempeño y sostenibilidad que han sido mencionadas en los estudios realizados por De Smet et al. (2022) y Tolici (2021). Para la creación de las tablas cruzadas, hay que considerar que los encuestados primero identificaron el nivel que mejor representaba la posición de su empresa dentro de una dimensión estratégica específica para posteriormente valorar la capacidad de innovación de la misma. Los datos numéricos en las columnas de innovación se calcularon como el promedio de las respuestas dadas por los participantes que se identificaron en cada nivel de la dimensión estratégica evaluada, reflejando así la relación entre la percepción de la madurez de la gestión estratégica y la innovación.

El análisis de los datos del estudio indica que tanto las dimensiones de liderazgo, valores y cultura, gestión del desempeño y sostenibilidad, sugieren que dichas dimensiones impactan de cierta manera en la innovación.

Es así como en las tablas 2, 3 4 y 5, se observa que las dimensiones antes mencionadas sugieren de forma común que la gestión estratégica ejerce una influencia más significativa en el lanzamiento de productos innovadores al mercado, mientras que su efecto es menos

pronunciado en la asignación de recursos a la investigación y desarrollo (I+D) para la creación de nuevos productos.

Tabla 2. Tabla cruzada de liderazgo vs innovación

Media								
LIDERAZGO	1. Introducir nuevos productos en el mercado	2. Ser pionero en la introducción de nuevos productos	3. Rapidez de respuesta en la introducción de nuevos productos	4. Invertir en I+D para el desarrollo de nuevos productos	5. Introducir nuevos procesos innovadores	6. Ser pionero en la introducción de nuevos procesos	7. Rapidez de respuesta en la introducción de nuevos procesos	8. Invertir en I+D para el desarrollo de nuevos procesos
1	4,50	4,50	4,00	3,50	4,00	4,00	4,50	4,50
3	3,33	3,00	3,33	3,00	3,33	3,33	3,00	3,00
4	3,91	3,64	3,64	3,18	3,64	3,73	3,64	3,36
5	4,05	3,95	3,90	3,86	4,05	3,86	3,95	3,77
Total	3,97	3,82	3,78	3,58	3,87	3,79	3,82	3,63

Tabla 3. Tabla cruzada de valores y cultura vs innovación

Media								
VALORES y CULTURA	1. Introducir nuevos productos en el mercado	2. Ser pionero en la introducción de nuevos productos	3. Rapidez de respuesta en la introducción de nuevos productos	4. Invertir en I+D para el desarrollo de nuevos productos	5. Introducir nuevos procesos innovadores	6. Ser pionero en la introducción de nuevos procesos	7. Rapidez de respuesta en la introducción de nuevos procesos	8. Invertir en I+D para el desarrollo de nuevos procesos
1	3,00	2,50	3,00	2,50	3,00	3,00	2,50	2,50
2	4,25	3,75	3,75	2,75	3,50	3,50	3,50	2,50
3	4,20	4,13	4,07	3,87	4,07	4,07	4,07	4,00
4	3,60	3,60	3,40	3,40	3,80	3,60	3,20	3,20
5	4,00	3,82	3,80	3,82	4,00	3,73	4,09	3,91
Total	4,00	3,84	3,81	3,59	3,89	3,78	3,81	3,62

Tabla 4. Tabla cruzada de gestión del desempeño vs innovación

Media								
GESTIÓN DEL DESEMPEÑO	1. Introducir nuevos productos en el mercado	2. Ser pionero en la introducción de nuevos productos	3. Rapidez de respuesta en la introducción de nuevos productos	4. Invertir en I+D para el desarrollo de nuevos productos	5. Introducir nuevos procesos innovadores	6. Ser pionero en la introducción de nuevos procesos	7. Rapidez de respuesta en la introducción de nuevos procesos	8. Invertir en I+D para el desarrollo de nuevos procesos
1	4,33	4,33	4,00	3,67	4,00	4,00	4,00	3,67
2	3,88	3,50	3,50	2,75	3,38	3,50	3,38	3,13
3	3,87	3,73	3,79	3,67	3,87	3,80	3,93	3,73
4	3,40	3,40	3,20	3,20	3,80	3,40	3,20	3,20
5	4,60	4,40	4,40	4,60	4,40	4,20	4,40	4,20
Total	3,94	3,78	3,74	3,53	3,83	3,75	3,78	3,58

Tabla 5. Tabla cruzada de sostenibilidad vs innovación

Media								
SOSTENIBILIDAD	1. Introducir nuevos productos en el mercado	2. Ser pionero en la introducción de nuevos productos	3. Rapidez de respuesta en la introducción de nuevos productos	4. Invertir en I+D para el desarrollo de nuevos productos	5. Introducir nuevos procesos innovadores	6. Ser pionero en la introducción de nuevos procesos	7. Rapidez de respuesta en la introducción de nuevos procesos	8. Invertir en I+D para el desarrollo de nuevos procesos
1	3,86	3,71	3,33	2,71	3,57	3,43	3,57	3,00
2	4,50	4,00	4,33	4,00	4,00	4,00	4,00	3,83
3	4,14	4,00	4,00	3,86	4,29	4,14	3,86	3,86
4	5,00	4,00	5,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00
5	3,73	3,67	3,60	3,67	3,73	3,67	3,80	3,67
Total	4,00	3,81	3,80	3,58	3,86	3,81	3,81	3,61

3.4. Análisis de Correlación entre Gestión Estratégica e Innovación

El cálculo del coeficiente de correlación de Pearson, denotado como r , se realiza mediante la comparación de las desviaciones de cada par de valores de dos variables respecto a sus medias respectivas, este coeficiente varía entre -1 y 1, donde 1 indica una correlación perfecta positiva, -1 indica una correlación perfecta negativa, y 0 indica ninguna correlación (Anderson et al., 2008). En el presente estudio, tal como se observa en la tabla 6, la correlación entre la gestión estratégica y la innovación de productos se halló relativamente baja, con un coeficiente de correlación de $r = 0.090$. Similarmente, la correlación entre la gestión estratégica y la innovación de procesos también fue modesta, manifestándose con un coeficiente de $r = 0.137$. Ambos coeficientes, aunque positivos, indican relaciones débiles, sugiriendo que, en este contexto específico, las métricas de gestión estratégica y de innovación operan con una independencia relativa.

Tabla 6. Correlación de Pearson

Correlación de Pearson		
	Innovación de productos	Innovación de Procesos
Gestión estratégica	0,9	0,137

Para visualizar de forma gráfica la distribución aleatoria de puntos se ha generado los gráficos de dispersión los cuales permiten ilustrar la relación entre dos variables en la cual una distribución aleatoria de puntos indicaría una falta de correlación, mientras que una disposición de los puntos formando una línea ascendente o descendente señalaría una correlación positiva o negativa, respectivamente (Estepa Castro, 2008). Las figuras 11 y 12 presentan gráficos de dispersión que ilustran la relación entre la gestión estratégica y la innovación de productos y procesos los cuales denotan ausencia de una relación clara y fuerte, mostrando una distribución de puntos que no sugiere una tendencia clara o patrón discernible entre las variables analizadas.

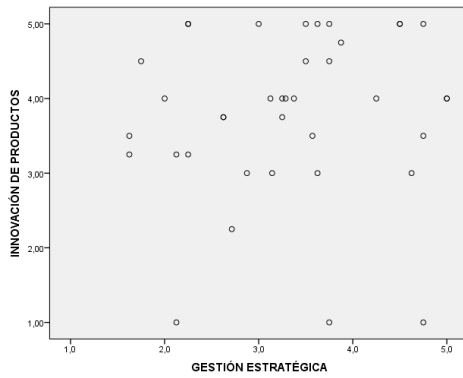


Figura 11. Dispersión gestión estratégica vs innovación de productos

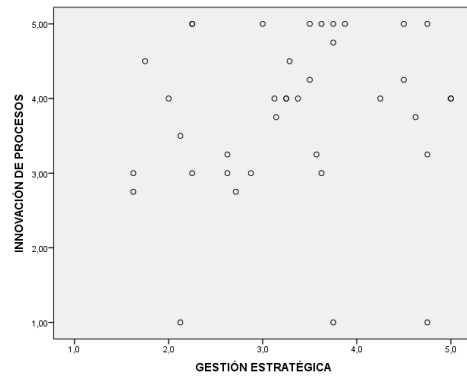


Figura 12. Dispersión gestión estratégica vs innovación de procesos

Estos hallazgos apuntan que la eficacia percibida en la gestión estratégica y las iniciativas de innovación, tanto en productos como en procesos, pueden ser influenciadas por diversos factores, no necesariamente interrelacionados de manera directa. Es posible que existan otras variables o condiciones específicas dentro de las organizaciones que afecten estas relaciones, ofreciendo una perspectiva sobre la complejidad inherente de cómo operan las dinámicas organizativas. En otras palabras, aunque no se haya encontrado una relación directa entre la gestión estratégica y la innovación en este análisis, hay una variedad de factores no examinados que podrían estar influyendo en estas variables, como la cultura organizacional, el entorno de mercado, o la estructura organizativa, los cuales podrían ser explorados en futuras investigaciones.

4. DISCUSIÓN

La relación intrínseca entre gestión estratégica e innovación en PYMEs ha sido objeto de múltiples investigaciones en la bibliografía de administración de empresas. Esta observación concuerda con la literatura, que destaca la importancia de las PYMEs en la innovación y el desarrollo económico. Un estudio del Foro Económico (Woeffray, 2021) enfatiza que las PYMEs juegan un papel significativo en la habilitación y conformación de la naturaleza de la innovación, destacando que son cruciales para la competitividad corporativa. Los hallazgos de este estudio, enfocados en las PYMEs manufactureras de los subsectores CIU C17 y CIU C18 en el Distrito Metropolitano de Quito, presentan particularidades y correlaciones que requieren una discusión detallada en el contexto de investigaciones previas.

En cuanto al tamaño de las empresas estudiadas, la mayoría pertenece a la categoría de pequeñas industrias (48.72%), seguida por las microempresas (35.90%). Este perfil de tamaño empresarial podría afectar su habilidad para implementar y llevar a cabo estrategias innovadoras, teniendo en cuenta limitaciones como recursos reducidos, estructuras organizativas y el tamaño de sus mercados.

La descripción del sector de las PYMEs manufactureras en los subsectores CIU C17 y CIU C18 del Distrito Metropolitano de Quito, a través de la lente de la gestión estratégica y la innovación, revela una dinámica particular. Los resultados obtenidos indican que, aunque existe una correlación positiva entre la gestión estratégica y la innovación, tanto de productos como de procesos, esta es débil (con coeficientes de correlación de $r = 0.090$ y $r = 0.137$, respectivamente). Este hallazgo es significativo pues sugiere que, dentro de estos subsectores específicos, la gestión estratégica y la innovación pueden estar operando como entidades más independientes que interdependientes. Según Al Mamun et al. (2022), la orientación estratégica y la innovación son determinantes cruciales para acelerar el rendimiento de las PYMEs. Sin embargo, la orientación de mercado es significativa para la innovación de procesos, pero no para la innovación a nivel de productos en las PYMEs. Esto sugiere que diferentes aspectos de la orientación estratégica pueden influir de manera variada en la innovación (Al Mamun et al., 2022).

Esta independencia relativa entre la gestión estratégica y la innovación puede ser indicativa de varias situaciones en el sector. Por un lado, podría sugerir que las PYMEs

en estos subsectores están implementando estrategias de gestión sin una integración suficientemente fuerte con sus actividades de innovación. Esto podría ser el resultado de una falta de recursos, conocimientos específicos, o incluso una estrategia deliberada centrada en otros aspectos del negocio que no sean la innovación. Se ha indicado que la orientación empresarial y al cliente, activa en gran medida la innovación de procesos y productos, además que los responsables de la formulación de políticas deberían generar e implementar directrices y programas efectivos destinados principalmente a mejorar la orientación al mercado (obtener, difundir y reaccionar a la inteligencia generada por el mercado), la orientación al cliente (enfoque centrado en el consumidor), la orientación empresarial (explorar nuevas oportunidades de mercado), y el espíritu empresarial (exploración de nuevas oportunidades de mercado) para aprovechar la innovación a nivel de las PYME en productos y procesos. Esto permitiría aún más a las PYME sostener y lograr un desempeño empresarial superior en un mercado altamente competitivo (Al Mamun et al., 2022) Aunque los hallazgos muestran una relación débil entre la gestión estratégica y la innovación, es importante reconocer la complejidad de esta interacción. Las PYMEs deben considerar cómo diferentes orientaciones estratégicas pueden influir en diversos tipos de innovación y desarrollar capacidades dinámicas para una integración efectiva de la gestión estratégica con actividades de innovación.

Por otro lado, la dispersión de los datos y la ausencia de una tendencia clara entre la gestión estratégica y la innovación podrían ser reflejo de la diversidad en las prácticas de gestión y enfoques de innovación dentro de estos subsectores, sobre todo en la introducción de nuevos productos y procesos, ser pionero en introducciones en el mercado, y la rapidez de respuesta en la introducción de innovaciones; además de la inversión en I+D tanto para el desarrollo de productos como de procesos. Esto sugiere que, aunque las PYMEs pueden estar participando en actividades de gestión estratégica e innovación, hay una variabilidad significativa en cómo estas se implementan y se relacionan entre sí. La presente investigación revela una correlación baja entre la gestión estratégica y la innovación en productos y procesos. Este hallazgo es interesante ya que la literatura a menudo sugiere una relación positiva entre estas áreas. Es así que, la innovación predice significativamente las diferencias en el crecimiento de la facturación empresarial, el efecto de las innovaciones en el crecimiento indican aumentos fuertes y significativos de los ingresos de las PYME (Foreman-Peck, 2013). Así mismo, los

resultados del estudio realizado por Chen et al. (2015) indican la importancia de la gestión del conocimiento y la asunción de riesgos como formas de reducir los resultados negativos de la innovación. Asumir riesgos representa un claro camino de crecimiento para mejorar el rendimiento financiero de las PYMEs.

Además, estos resultados destacan la necesidad de explorar otras variables que puedan influir en la relación entre la gestión estratégica y la innovación. Factores como la cultura organizacional, el entorno de mercado, y la estructura organizativa podrían estar jugando roles importantes en la forma en que estas PYMEs abordan y ejecutan la gestión estratégica y las actividades de innovación. Esta cultura organizacional puede incluir el buscar apoyo externo, es así que un estudio por Adam y Alarifi (2021) subraya cómo las crisis globales, como la pandemia de COVID-19, exponen a las PYMEs a desafíos que pueden influir en su supervivencia y desempeño, resaltando la importancia del apoyo externo en la innovación. Además, las PYME que reciben apoyo estatal del Reino Unido para la innovación tenían más probabilidades de innovar que las empresas comparables que no recibían apoyo (Foreman-Peck, 2013)

Estos hallazgos proporcionan una visión detallada y específica del estado de la gestión estratégica y la innovación en los subsectores CIU C17 y CIU C18, resaltando la complejidad y la diversidad en las prácticas de gestión y enfoques de innovación en el Distrito Metropolitano de Quito. Esta descripción, aunque centrada en dos subsectores específicos, ofrece perspectivas valiosas para entender mejor las dinámicas del sector de las PYMEs manufactureras en su conjunto.

5. CONCLUSIONES

La mayoría de las PYMEs analizadas se clasifican como pequeñas empresas (48.72%), seguidas por microempresas (35.90%). Este tamaño de empresa puede influir en su capacidad para adoptar y ejecutar estrategias de innovación, debido a factores como recursos limitados, estructuras organizativas y alcance del mercado.

La investigación revela una correlación positiva pero débil entre la gestión estratégica y la innovación en estos subsectores. Esto sugiere que, aunque las PYMEs están participando en actividades estratégicas e innovadoras, la integración de estas dos áreas es limitada. Los coeficientes de correlación ($r = 0.090$ y $r = 0.137$ para la innovación de productos y procesos, respectivamente) indican que la gestión estratégica y la innovación a menudo operan como entidades más independientes que interdependientes en estos sectores.

A pesar de la correlación débil, es crucial reconocer la importancia de una gestión estratégica bien integrada con las actividades de innovación para mejorar la competitividad y el desempeño empresarial.

Las PYMEs podrían beneficiarse de una mayor integración de la gestión estratégica con actividades de innovación, ajustando sus estrategias y operaciones para fomentar una cultura de innovación más robusta y alineada con sus objetivos estratégicos.

Se recomienda que las PYMEs en los subsectores CIIU C17: Fabricación de papel y de productos de papel CIIU y C18: impresión y reproducción de grabaciones, fortalezcan la integración de su gestión estratégica con las actividades de innovación considerando factores como la orientación al mercado, al cliente y el espíritu empresarial. Es esencial que las políticas y programas de apoyo estén diseñados para mejorar estas orientaciones y capacidades innovadoras, y que se fomente la adopción de prácticas de gestión del conocimiento y asunción de riesgos para impulsar la innovación.

Se resalta la relevancia del apoyo externo, como en el caso del apoyo estatal del Reino Unido, para la innovación en las PYMEs. Las empresas del Distrito Metropolitano de Quito podrían buscar formas de acceder a apoyo similar. La adaptación a cambios globales, como la pandemia de COVID-19, y la capacidad de responder rápidamente a estos cambios, es vital para la supervivencia y el crecimiento de las PYMEs en estos subsectores.

6. ANEXOS

6.1. Anexo 1. Encuesta proyecto de investigación

ENCUESTA - PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

INFLUENCIA DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LA CAPACIDAD DE INNOVACIÓN DE LAS PYMES MANUFACTURERAS DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

Estimado empresario:

Reciba un cordial saludo de quienes conformamos la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, la cual está llevando a cabo una investigación para determinar la influencia de la gestión estratégica (nivel de madurez de la gestión estratégica, capital humano, capital estructural y capital relacional) en la capacidad de innovación (de productos y de procesos) en las PYMES manufactureras del Distrito Metropolitano de Quito.

La encuesta es anónima, y se garantizará la confidencialidad de la información proporcionada la cual será utilizada exclusivamente con fines académicos de investigación. Solicitamos su colaboración respondiendo las siguientes preguntas.

Muchas gracias,

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

A. DATOS GENERALES

1. Nombre del encuestador:
2. Nombre de la empresa:
3. Actividad principal de la empresa:
4. Número promedio de empleados:
5. Zona donde se ubica la empresa: o Urbana o Rural Urbano Rural
6. Cargo de la persona que llena la encuesta:
7. Tiempo de trabajo en la empresa (años):
8. Género del gerente: Hombre Mujer
9. Nivel de formación académica del gerente: Básica Secundaria Universitaria Posgrado

B. NIVEL DE MADUREZ DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA

Seleccione el nivel que mejor represente el desempeño de su empresa dentro de las siguientes categorías:

10. Liderazgo
Los líderes son dictatoriales, actúan en forma de comando y control
Los líderes son destacados, pero recopilan comentarios esporádicamente
Los líderes se relacionan solo con los subordinados directos, pero modelan los comportamientos y valores deseados
Los líderes empoderan a muchos empleados a través del compromiso continuo
Los líderes y los empleados participan plenamente en un diálogo continuo basado en una cultura de trabajo en equipo
11. 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 a organización
12. 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 cada dos años.
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
13. 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

14. 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

15. Gestión del desempeño
Sin énfasis en el uso del desempeño como criterio para administrar la organización
Revisión de desempeño requerida, pero no tomadas en serio; no existe responsabilidad por el desempeño
Se asignan propietarios o responsables de las medidas e 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

16. Mejora de procesos
Los procesos no están documentados y son ad-hoc con duplicaciones y retrasos evidentes
Algunos procesos clave documentados y modelos de mejora de procesos (TQM, Lean Six Sigma, etc.), introducidos
Todos los procesos clave están identificados y documentados, y la estrategia guía las iniciativas y mejoras exitosas de mejora 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

17. Sostenibilidad
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

C. CAPACIDAD DE INNOVACIÓN

En la escala del 1 a 5, siendo 1 la calificación más baja y 5 la calificación más alta, evalúe las siguientes afirmaciones con relación a lo que sucede en su empresa:

18. INNOVACIÓN DE PRODUCTOS Y PROCESOS. En los dos últimos años, la empresa ha mejorado su capacidad para:	Total desacuerdo					Total acuerdo				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Introducir nuevos productos en el mercado	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Ser pionero en la introducción de nuevos productos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Rapidez de respuesta en la introducción de nuevos productos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Invertir en I+D para el desarrollo de nuevos productos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Introducir nuevos procesos de producción	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Ser pionero en la introducción de nuevos procesos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Rapidez de respuesta en la introducción de nuevos procesos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Invertir en I+D para el desarrollo de nuevos procesos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adam, N. A., & Alarifi, G. (2021). Innovation practices for survival of small and medium enterprises (SMEs) in the COVID-19 times: the role of external support. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 10(1). <https://doi.org/10.1186/s13731-021-00156-6>
- Al Mamun, A., Hayat, N., Fazal, S. A., Salameh, A. A., Zainol, N. R., & Makhbul, Z. K. M. (2022). The Mediating Effect of Innovation in Between Strategic Orientation and Enterprise Performance: Evidence From Malaysian Manufacturing Small-to-Medium-Sized Enterprises. *Frontiers in Psychology*, 13(May). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.887895>
- Amo Baraybar, F. (2011). *El Cuadro de Mando Integral «Balanced Scorecard»* (E. Editorial (ed.)).
- Anderson, D. R. (David R., Sweeney, D. J., Williams, T. A. (Thomas A., & Hano Roa, M. del C. (María del C. (2008). *Estadística para administración y economía*. Cengage Learning.
- Averson, P., Rohm, H., Wilsey, D., Perry, G. S., Halbach, L., & DeCarlo, J. (2019). *The Strategic Management Maturity Model TM*. Strategy Management Group company. <https://strategymanage.com/wp-content/uploads/2019/09/SMG-strategic-management-maturity-model-final.pdf>
- Barba, E. (2005). *Innovación de Productos Mediante Ingeniería Concurrente* (Gestión 2000 (ed.)).
- Barbosa de Sousa, B. M., & Dominique-Ferreir, S. (2012). La innovación de los procesos. Diferenciación en los servicios turísticos. *Estudios y Perspectivas En Turismo*, 21(4), 963–976.
- Bessant, J., & Tidd, J. (2011). *Innovation and Entrepreneurship* (2nd Ed). John Wiley & Sons Ltd.
- Betancourt, J. (2006). *Gestión estratégica: Navegando hacia el cuarto paradigma*. Eumed.
- Cardozo, H. (2007). *Gestión empresarial del sector solidario: Autonomía, autocontrol, y autogobierno gobierno corporativo: Administración, gerencia, asambleas generales, órganos de administración, órganos de vigilancia y control y comités de apoyo*. Ecoe Ediciones.

- Chen, M. H., Chang, Y. Y., & Chang, Y. C. (2015). Entrepreneurial Orientation, Social Networks, and Creative Performance: Middle Managers as Corporate Entrepreneurs. *Creativity and Innovation Management*, 24(3), 493–507. <https://doi.org/10.1111/caim.12108>
- Cordero Beltran, I., Valdéz Cepeda, A., & Ramírez Cuevas, C. (2019). Aproximación de una propuesta metodológica para el emprendimiento e implementación de la innovación en PYMES. *Sapientiae*, 4(2), 266–279. <https://doi.org/10.37293/sapientiae42.07>
- Corneliu, B., & Diana, R. N. (2013). Quality Assessment of Strategic Management in Organizations - A Maturity Model. *Constanta Maritime University Annals*, 19(1), 259–262.
- De Smet, A., Gao, W., Henderson, K., & Hundertmark, T. (2022). Organization and Sustainability Practices. *McKinsey Quarterly*, 1, 1–9.
- Escobar Alvarez, N. S., Carranza Hernández, L. A., & Hernández Iriarte, D. A. (2022). Pensamiento estratégico como soporte de la planeación estratégica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 6186–6200. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.3592
- Estepa Castro, J. A. (2008). Interpretación de los diagramas de dispersión por estudiantes de bachillerato. *Enseñanza de Las Ciencias. Revista de Investigación y Experiencias Didácticas*, 26(2), 257–270. <https://doi.org/10.5565/rev/ensciencias.3679>
- Foreman-Peck, J. (2013). Effectiveness and efficiency of SME innovation policy. *Small Business Economics*, 41(1), 55–70. <https://doi.org/10.1007/S11187-012-9426-Z/METRICS>
- Fuertes, G., Alfaro, M., Vargas, M., Gutierrez, S., Ternero, R., & Sabattin, J. (2020). Conceptual Framework for the Strategic Management: A Literature Review - Descriptive. *Journal of Engineering (United Kingdom)*, 2020. <https://doi.org/10.1155/2020/6253013>
- Griffith, D. A. (2021). Reconsidering our focus on innovation: What are the effects of innovation on well-being? *Italian Journal of Marketing*, 2021(3), 159–163. <https://doi.org/10.1007/s43039-021-00038-5>
- Guerra-López, I. (2007). *Evaluación y Mejora Continua: Conceptos y Herramientas Para La Medición y Mejora del Desempeño* (AuthorHouse (ed.)).

- Hernández, R., Fernandez, C., & del Pilar, L. (2014). *Metodología de la investigación* (M. G. Hill (ed.); 6th ed.).
- Instituto Nacional de Estadística y Censo. (2012). *Clasificación nacional de actividades económicas*. <https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The execution premium: Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas* (Ediciones Deusto (ed.)).
- Kotter, J. (2004). *El Líder del Cambio*. McGraw-Hill.
- Maya Mendoza, J., & Llanos, L. F. (2022). Selection and evaluation of process improvement tools. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(8), 1230–1248. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.8.32>
- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversión y Pesca. (2023). *Boletín de cifras del sector productivo*. <https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2023/02/Boletin-Cifras-ProductivasFEB2023.pdf>
- Naciones Unidas. (2009). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU)*.
- OECD, & S. O. of the E. C. (2007). *Oslo Manual: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación* (3a edición). OECD. <https://doi.org/10.1787/9789264065659-es>
- Perera, R. (2017). *The PESTLE Analysis* (Nerdynaut (ed.)).
- Porter, M. E. (1998). *Ventaja Competitiva* (CECSA (ed.)).
- Reglamento de inversiones del Código orgánico de la Producción. (2018). Reglamento de Inversiones del Código Orgánico de la Producción. *Servicio de Rentas Internas, Decreto Ejecutivo 757*, 1–48. https://www.sri.gob.ec/web/intersri/bases-legales?p_auth=LpV4lE0B&p_p_id=busquedaBasesLegales_WAR_sriportletbibliotecaalfrescointernet&p_p_lifecycle=1&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=texto&p_p_col_count=2&_busquedaBasesLegales_WAR_sriportletbibl
- Ríus, F., & Warnberg, J. (2014). *Bioestadística* (E. Paraninfo (ed.)).
- Sanna, A. (2016). *El cuadro de mando integral: Mejore su reflexión estratégica*. (50Minutos.es (ed.)).
- Superintendencia de compañías valores y seguros. (2023). *Ranking de compañías*. <https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/ranking/reporte.html>
- Tolici, D. (2021). Strategic Management Initiatives that Promote Organizational

- Performance. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 9(2), 165–176.
<https://doi.org/10.2478/mdke-2021-0012>
- Tundidor Díaz, A. (2016). *Cómo innovar en las pymes: Manual de mejora a través de la innovación*. (S. ICG Marge (ed.)).
- Vega Calvas, P. A. (2021). alineación estratégica: revisión de literatura. *Visión Empresarial, Num. 11*, 80–96. <https://doi.org/10.32645/13906852.1062>
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2014). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability* (Pearson (ed.)).
- Woeffray, O. (2021). *Report: 5 key insights on the future-readiness of SMEs*.
<https://www.weforum.org/agenda/2021/12/5-key-insights-on-the-future-readiness-of-smes/>