

**LA INNOVACIÓN COMO RESULTADO DEL LIDERAZGO
EMPRESARIAL EN EL SECTOR MANUFACTURERO**

**INNOVATION BECAUSE OF BUSINESS LEADERSHIP
IN THE MANUFACTURING SECTOR**

Autora:

■ Grace Mercedes Yagchirema Toalombo ■
Universidad Técnica de Ambato
ygracemerced@gmail.com

Autor:

■ Ángel Enrique Chico Frias ■
<https://orcid.org/0000-0002-3662-6246>
Universidad Técnica de Ambato
angelechico@uta.edu.ec



Resumen

El liderazgo es de gran importancia ya que promueve una cultura de innovación la que genera ventaja competitiva para las organizaciones. La innovación puede cambiar los niveles de vida de toda una población. El objetivo principal del estudio es determinar si el liderazgo empresarial constituye un factor importante para promover innovación en el sector manufacturero. La parte metodológica estudió a 323 empresas, utilizando la estructura del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión para llegar a la excelencia en la gestión, innovación y mejora continua. Las herramientas estadísticas utilizadas fueron el Alpha de Cronbach y Chi-Cuadrado. Dentro de los resultados se puede ver que en la fabricación de prendas de vestir y fabricación de carrocerías hay una creencia de que no se requiere comunicar la misión, visión y valores mientras que en la fabricación de calzado es vista como imprescindible. En el sector de fabricación de prendas de vestir el estudio demuestra que es necesario llevar un control de stock de materia prima, producto (sistema de gestión de existencias), gestionar recursos mediante alianzas estratégicas con proveedores (plataformas web para proveedores, compra de suministros). En el de carrocerías contar con un plan de beneficios sociales (afiliación IESS, vacaciones, salud), y que se capacite al personal para que realicen actividades eficientemente. Y finalmente en el sector del calzado organizar espacio para las actividades laborales (layout), además de evaluar al personal a través de la herramienta de gestión de talento humano (evaluación integral 360) y cumplir con el sistema de gestión de calidad.

Palabras clave: Liderazgo empresarial, sector manufacturero, innovación, estrategias, excelencia en la gestión.

Abstract

Leadership is of great importance as it promotes a culture of innovation that generates a competitive advantage for organizations. Innovation can change the living standards of the entire population. The main objective of the study is to determine whether business leadership is an essential factor in promoting innovation in the manufacturing sector. In the methodological part, 323 companies were studied, also using the structure of the Ibero-American Model of Management Excellence to achieve excellence in management, innovation, and continuous improvement. The statistical tools used were Cronbach's Alpha and Chi-Square. Among the results manufacture of clothing and bodybuilding, there is a belief that it is not necessary to communicate the mission, vision, and values while in the manufacture of footwear, it is crucial. In the garment manufacturing sector, the study shows that it is necessary to keep track of raw material stock, product (stock management system), manage resources through strategic alliances with suppliers (web platforms for suppliers, purchase of supplies). In the case of bodies, have a social benefits plan (IESS affiliation, vacations, health), and that staff make their activities efficiently. And finally, in the footwear sector, organize space for work activities (layout), in addition to evaluating personnel through the human talent management tool

(360 comprehensive evaluation) and complying with the footwear quality management system.

Keywords: Business leadership, manufacturing sector, innovation, strategies, excellence in management.

I. INTRODUCCIÓN

Según el Inec (2011) dentro de las principales Industrias Manufactureras, el fabricar calzado genera los índices económicos más altos con el 29.39%, seguido por las industrias dedicadas a la fabricación de carrocerías y semirremolques con el 19.01%, como índice bajo el de fabricación de prendas de vestir con el 6.83%. Cabe señalar que los ingresos que generó el sector manufacturero son de USD 465 millones USD.

Para Aldoory (2014), indica que el liderazgo ha sido examinado desde diferentes enfoques desde aplicar estilos de liderazgo apropiados, desarrollar habilidades con el propósito de influir en los demás para mejorar la comunicación a través de un ambiente laboral favorable que permita el logro de objetivos propuestos.

El liderazgo empresarial según Contreras (2014) consiste en la capacidad de dirigir e influir en el capital humano de la organización hacia objetivos en común, el que se logra a través del liderazgo adecuado.

Por consiguiente, el liderazgo es fundamental dentro del desarrollo organizacional, por medio del mismo una persona es capaz de guiar a los demás siendo apto para tomar decisiones, se ha evidenciado que muchas organizaciones con escasa planeación y control han logrado mantenerse en el mercado (Costa, 2015).

Pozos & Acosta (2016), menciona que el liderazgo empresarial es una parte importante del desarrollo empresarial, porque posee elementos importantes con los que el empresario puede llevar a una organización hacia el logro de sus objetivos esto es logrando un impacto positivo dentro de la empresa mediante el reconocimiento de las capacidades y habilidades del capital humano.

En consecuencia de lo expuesto antes las habilidades de liderazgo son esenciales como características que debe poseer un líder para gerenciar una organización influenciando en los demás con el propósito de lograr los objetivos y metas planteados, existen componentes necesarios que se describen a continuación (Achua, 2014).

Tabla 1. Habilidades del liderazgo

Habilidad	Descripción
Habilidad conceptual	Esto nos lleva a tener la capacidad de visión a futuro y de las oportunidades que ofrece a la organización que lidera.
Habilidad técnica	Conviene destacar que una persona puede tener poca o nada de instrucción formal y que, sin embargo, tiene conocimientos previos de algo en particular.
Habilidad humana	Puede guiar a las personas en sus actividades laborales a través de la creación de equipos de trabajo eficientes teniendo la capacidad de motivarlos

Fuente: Elaboración propia a partir de Achua (2014)

Innovación: Para Schumpeter (2011) define a la innovación como un proceso continuo que requiere realizar modificaciones a los procesos productivos para mejorarlos, crear un bien o servicio nuevo que tenga ideas innovadoras que lo diferencien de la competencia, para lo cual las personas deben poseer un alto grado de creatividad y demostrar sus habilidades y destrezas.

Por otra parte, en lo relacionado a la Innovación se tiene que, esta se encamina a través de la mejora continua de los procesos y la mejora tecnológica de los elementos. Barrionuevo (2017) explica que la innovación se desarrolla en el marco de tres grandes tendencias, como son:

Tecnológica: De hecho, su utilidad radica en que es una herramienta fundamental dentro de una organización ya que de esto depende su capacidad y eficiencia de producir un determinado bien o servicio logrando así obtener una ventaja competitiva frente a sus competidores (Barrionuevo, 2017).

Entornos 2.0 y 3.0: Como consecuencia de aplicar esta herramienta digital permite a una organización manejar de forma más eficiente sus actividades optimizando así el tiempo para el usuario y la empresa, para llevar la gestión a otros niveles (integración clientes/proveedores) (Barrionuevo, 2017).

Gestión del conocimiento: Aplicar esta herramienta es tener conocimiento para poder aplicar técnicas, tácticas y estrategias, y desarrollo de sistemas para gestionarlas y alcanzar el rendimiento óptimo (gestión del conocimiento y la innovación). A partir de lo expuesto, existen características necesarias para una exitosa innovación (Barrionuevo, 2017).

Características de la Innovación

Tabla 2. Características de la Innovación

Características	Descripción
Ventaja relativa	Conocer como la innovación puede tener mayor aceptación, reemplazando a una idea poco relevante.
Compatibilidad	Trata de la relación que tiene la innovación con los valores, experiencias y necesidades de los usuarios las cuales requieren ser satisfechas a través de un determinado bien o servicio.
Complejidad	En este punto se trata de como la innovación se entiende, para lo cual es necesario comprender y tener una idea clara de lo que se quiere realizar.
Experimentabilidad	Se refiere a la manera como las personas experimentan algo nuevo como puede ser la elaboración un nuevo producto o servicio y conocer si requiere o no realizar una inversión en lo posterior.
Observabilidad	Hace hincapié en la forma en cómo se entienden los resultados de realizar una innovación ya que mientras más fáciles sean de comprender más sencillo será el aplicarlos y adoptarlos.

Fuente: Elaboración propia a partir de Hernández (2016)

Por consiguiente, la innovación es un proceso que integra todos los departamentos existentes en una organización, sus procesos productivos, capital humano, sus recursos tecnológicos los cuales son parte importante para el logro de objetivos organizacionales. Asimismo, es un proceso que requiere un estudio continuo, para que una empresa sea innovadora debe tener eficientes procesos productivos, buen servicio tomando en cuenta que el capital humano y la tecnología son parte esencial de una empresa (Rangel, 2018).

Finalmente, la innovación se considera como la implantación de una idea de la cual se obtendrá un bien o servicio mejorado a través de una actitud empresarial innovadora la cual aporta un sin número de beneficios tanto para el consumidor como para las áreas de la organización (Valdés & Rebolledo, 2016).

Tipos de Innovación

Por otra parte, Jones, Mayer, & Harris (2012) afirman que la innovación se manifiesta desde distintos puntos de vista ya que la innovación permite que una empresa sabe que bien o servicio ofrecer a la sociedad, con el propósito de satisfacer las necesidades de sus posibles consumidores. Por lo tanto, se consideran cuatro tipos de innovaciones que se detallan a continuación:

Tabla 3. Tipos de Innovación

Tipo	Descripción
De producto	Se basa en la fabricación de un producto o servicio el cual debe ser mejorado en sus atributos.
De procesos	Implementación de nuevos métodos de producción para disminuir costos unitarios de producción o distribución, mejorar la calidad, producir nuevos productos.
De marketing	Es la forma en como ofertar el bien o servicio al consumidor a través de un análisis del mercado
Organizativa	Mejorar los métodos organizativos como son la gestión del conocimiento con el propósito de mejorar el rendimiento y el clima organizacional

Fuente: Elaboración propia a partir de Jones, Mayer, & Harris (2012)

Proceso de Innovación

El autor Dyer (2011) afirma los procesos de innovación deben generar ideas, investigación, desarrollo generando ventajas competitivas por lo que es importante conocer el proceso de la innovación y sus etapas las mismas que se enumeran a continuación:

Figura 1. Proceso de Innovación



Fuente: Elaboración propia a partir de Revilla (2012)

Modelos de Liderazgo e Innovación

Existen modelos de innovación que permiten aplicar una metodología para el desarrollo de una idea, que conduce a una oportunidad de negocio. N, Kline S & Rosenberg (1986) sostiene que los modelos sirven como instrumentos, poseen etapas a seguir, por tanto, la innovación es un proceso creativo. El propósito de estos modelos es generar soluciones para la organización, a través del uso de tecnología, conocimientos y permiten identificar dónde innovar es igual de importante que saber cómo innovar.

Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión

El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión fue creado por FUNDIBEQ (Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad) en 1999. FUNDIBEQ es una organización sin ánimo de lucro, apoyada y constituida por una serie de organizaciones privadas y públicas, que está

promoviendo y desarrollando la gestión global de la calidad en el ámbito iberoamericano.

La asociación es constituida el 18 de marzo de 1998 e integra la experiencia de otros países con los desarrollos actuales en la implantación de modelos y sistemas de excelencia para conseguir que sus miembros mejoren su competitividad y consoliden su posición competitiva (Fundación Iberoamericana para la Gestión, 2019).

Para la Fundación Iberoamericana para la Gestión (2019) indica que el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión sirve para evaluar la gestión administrativa de cualquier tipo de organización con el propósito de identificar los puntos fuertes y las áreas que se deben mejorar dentro de la organización con el objetivo de promover innovación y mejora continua.

Criterios Facilitadores y de Resultados

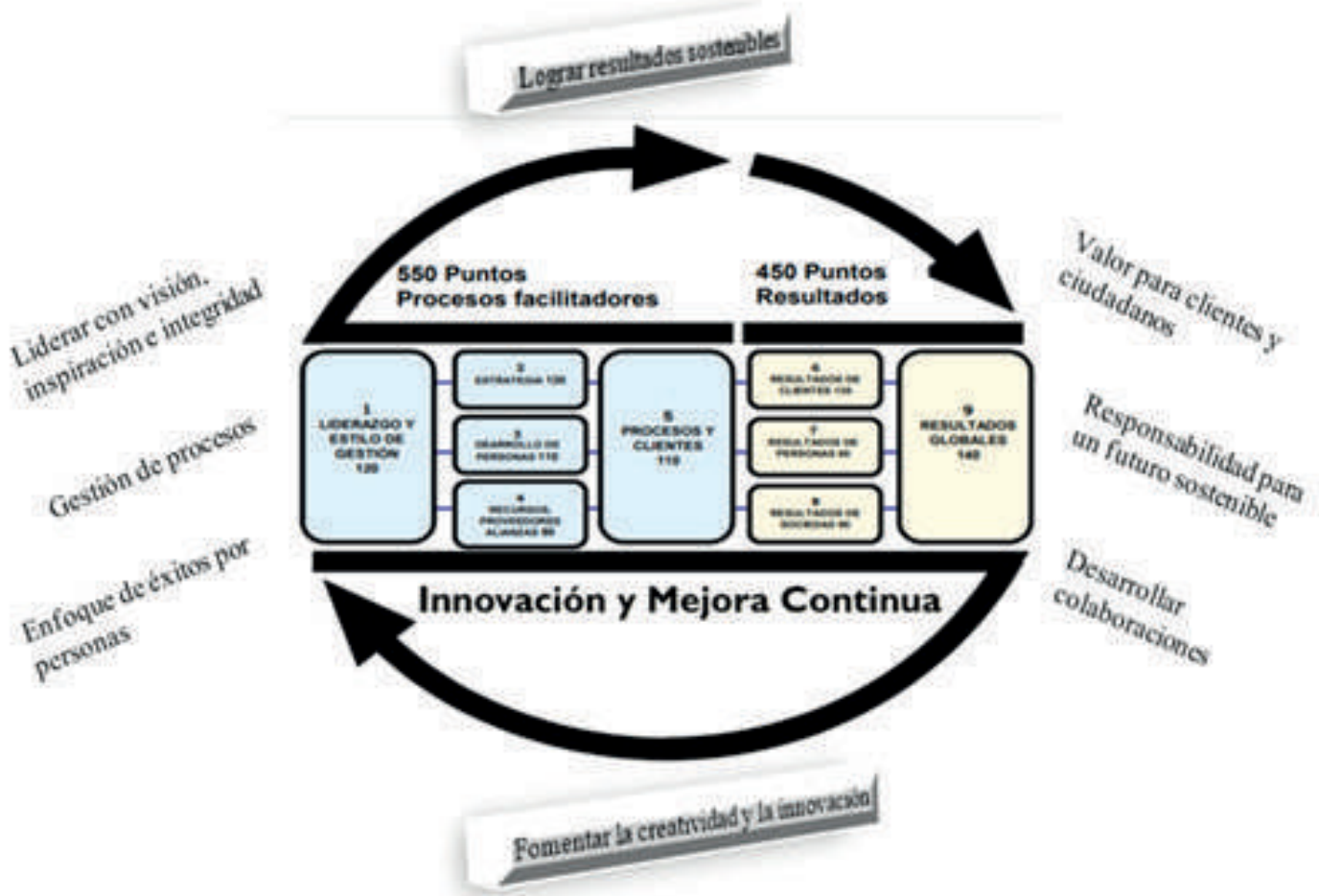
Basicamente este modelo busca que las organizaciones logren la excelencia, posee una estructura basada en nueve criterios los cuales son evaluados mediante una ponderación, esto permite conocer como se encuentra internamente una organización, consta de:

Procesos Facilitadores.- Estos criterios permiten conocer como una organización desarrolla y evalúa la gestión dentro de cada departamento, con el fin de poder realizar una evaluación global de todos los elementos más importantes para la empresa Fundación Iberoamericana para la (Fundación Iberoamericana para la Gestión, 2019).

Criterios de Resultados.- Permiten conocer cuales son los resultados que ha obtenido una organización para analizar si se han cumplido con los objetivos planteados por la organización (Fundación Iberoamericana para la Gestión, 2019)



Figura 2. El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión



Fuente: Fundación Iberoamericana para la Gestión (2019).

Autoevaluación del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión

El Modelo Iberoamericano proporciona una serie de criterios para alcanzar una gestión excelente ya que permite realizar la autoevaluación de todas las áreas de la organización en el menor tiempo y con el menor coste, introduce a la organización en un sistema de mejora continua (Fundación Iberoamericana para la Gestión, 2019).

Ventajas del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión

Según la Fundación Iberoamericana para la Gestión (2019), expone que existen ocho ventajas principales de aplicar el modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión dentro de una organización así tenemos:

1. Mantener Resultados Sobresalientes en el tiempo

La excelencia depende de la satisfacción de las necesidades de todos los grupos de interés relevantes para la organización (las personas que trabajan en ella, los clientes/ciudadanos, proveedores y la sociedad en general).

2. Añadir valor a los clientes/ciudadanos

El mejor modo de optimizar la fidelidad y retención del cliente es mediante una orientación clara hacia sus necesidades actuales y potenciales.

3. Liderar con visión, inspiración e integridad

Considerar que los líderes deben poseer habilidad gerencial para conducir a sus colaboradores a través de sus acciones, y experiencia hacia una mejora continua

4. Gestionar con agilidad

Gestionar de manera más efectiva las actividades de manera sistemática, para establecer objetivos realistas y liderazgo que permita tomar decisiones acertadas.

5. Alcanzar el éxito con las personas

El potencial de cada una de las personas fluye mejor cuando existe una cultura de confianza y responsabilidad de todos

6. Impulsar dinámicas de creatividad e innovación

Las organizaciones alcanzan su máximo rendimiento cuando gestionan y comparten su conocimiento dentro de una cultura general de aprendizaje, innovación y mejora continua

7. Desarrollar Alianzas

Establecer buenas relaciones interpersonales a través de alianzas con proveedores/clientes para compartir conocimiento e integración

8. Implicación en la creación de un futuro sostenible.

Para que una organización llegue a la excelencia debe adoptar un enfoque ético, que permita cumplir con los objetivos de desarrollo sostenible que requiere el modelo iberoamericano de Excelencia en la Gestión.

La presente autoevaluación se realiza por el método de cuestionario, es la forma más rápida, su uso es recomendable para organizaciones que inician por primera vez su autoevaluación mediante la aplicación de este modelo, ya que a través de las respuestas obtenidas de una serie de preguntas se puede realizar un diagnóstico de toda la organización en base a cada criterio del Modelo (Fundación Iberoamericana para la Gestión, 2019), para lo cual es necesario:

1. Plantear un cuestionario con preguntas agrupadas de acuerdo a los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, para lo cual se requiere establecer una escala de valoración.
2. Se requiere puntuar cada pregunta de criterios facilitadores y de resultados según la escala usada.
3. Para obtener el perfil de la organización: La puntuación global de cada criterio se calcula sumando el total de valores y dividiendo el resultado de la suma por el número total de preguntas contestadas en cada criterio.
4. Puntuación total: El porcentaje obtenido de cada criterio se pondera según el peso que ya se encuentra establecido por el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (Fundación Iberoamericana para la Gestión, 2019).

II. MÉTODO

Para realizar la presente investigación se aplicó la encuesta como herramienta la misma que nos permite reunir información para conocer la opinión de varias personas que están siendo encuestadas, a través de la elaboración de un cuestionario de preguntas sobre un tema específico (Bastar, 2012).

Esta investigación está dentro del campo administrativo, por lo tanto, tiene una explicación cuanti-cualitativa ya que permitirá estudiar los elementos que componen el liderazgo empresarial y la manera en que influye en la innovación para luego proponer herramientas que permitan dar

solución al problema de estudio, lo cual nos permitirá tener una visión clara y precisa de cómo se encuentra la situación actual del sector manufacturero.

Aplicando el enfoque cuantitativo se puede recoger datos necesarios para poder probar la hipótesis aplicando un análisis estadístico con el propósito de probar la teoría, lo que permite determinar y medir las variables y analizar los resultados (Sampieri, Collado, & Baptista, 2014).

Para la ejecución del presente trabajo de investigación se utilizó la encuesta, la misma que consta de 35 preguntas dirigidas a 323 empresas del sector manufacturero del cantón Ambato provincia de Tungurahua. Los resultados muestran que el liderazgo promueve innovación y mejora continua que permite mayor productividad y competitividad, generando estrategias para gestión del capital humano a través de la autoevaluación mediante criterios procesos facilitadores y de resultados.

Segmentación del mercado

Según el Inec (2014) las empresas se clasifican en Grande, Mediana, Pequeña y Microempresa. Posteriormente se procede a separar las empresas según las principales industrias manufactureras del cantón Ambato, así entre las principales industrias manufactureras tenemos un total de 654 empresas, para lo cual se procede a clasificarlas de la siguiente manera: 283 empresas de fabricación de prendas de vestir donde existen 85 empresas grandes, 113 empresas medianas, 57 microempresas y 28 microempresas.

Para la fabricación de calzado tenemos un total de 32 empresas divididas en 10 empresas grandes, 13 medianas, 6 pequeñas y 3 microempresas. Para la fabricación de carrocerías tenemos 8 empresas en total que se dividen en 2 empresas grandes, 3 medianas, 2 pequeñas y 1 microempresa. Por lo tanto, la encuesta se realizó a 323 empresas de las principales industrias manufactureras de las de la ciudad de Ambato, debido a las diversas actividades que realizan.

Instrumento de Medición

Para la ejecución del presente trabajo de investigación se utilizó la encuesta, la misma que consta de 35 preguntas a través de la escala de Likert la misma que está dirigida a los gerentes y jefes departamentales de las empresas del sector manufacturero del cantón Ambato provincia de Tungurahua, con el propósito de conocer sobre liderazgo empresarial e innovación en el sector manufacturero de la ciudad de Ambato.

Para realizar el análisis de la información obtenida se utilizó el programa estadístico SPSS para introducir datos, tabularlos y obtener tablas además de gráficos para evaluar la fiabilidad y validez del instrumento de medición; para comprobar la fiabilidad del cuestionario se utilizó el método de Alfa de Cronbach.

III. RESULTADOS

Análisis de fiabilidad

Se utilizó el análisis de fiabilidad para comprobar si el cuestionario es confiable, por ello, se usó la herramienta SPSS para evaluarlo a través del estadístico Alfa de Cronbach, con lo cual se obtuvo los siguientes resultados.

Tabla 4. Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Válidos	323	100,0
Casos Excluidos	0	,0
Total	323	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Fuente: Yagchirema y Chico (2020)

En la tabla 4, se muestra que para la evaluación se utilizó todos los casos o ítems de pregunta del cuestionario, es decir, no se excluyó ningún caso, coincidiendo con los valores altos de los resultados de este.

Tabla 5. Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,955	35

Elaborado por: Yagchirema y Chico (2020)

De acuerdo a la escala del Alfa de Cronbach, el resultado debe ser mayor a 0.7 para ser aceptable y mayor de 0.8 para ser bueno y mayor de 0.9 para ser excelente. Por consiguiente, en esta investigación se obtuvo un resultado de 0.96 que equivale a excelente, es decir, el cuestionario utilizado tiene gran confiabilidad en sus preguntas.

Comprobación de hipótesis

Se utilizó el análisis de correlación de pruebas de chi-cuadrado para comprobar la relación del liderazgo empresarial y la innovación, por ello, se usó la herramienta SPSS para evaluar la relación que existe entre las variables de la hipótesis.

Planteamiento de la hipótesis

Variable independiente: Liderazgo empresarial

Variable dependiente: Innovación

H0: El liderazgo empresarial no constituye un factor importante para promover innovación en el sector manufacturero de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua

H1: El liderazgo empresarial constituye un factor importante para promover innovación en el sector manufacturero de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua

Modelo estadístico

Para realizar la prueba de la hipótesis estadística se utilizará el Chi Cuadrado, el mismo que permite obtener las frecuencias esperadas con una determinación del nivel de significancia de 5% y confianza de 95%, así tenemos:



Tabla 6. Frecuencias Observadas

		6. ¿Se debe promover el desarrollo de las capacidades y fomentar una cultura innovadora entre las personas de la organización?			Total
		Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo	
4. ¿Un líder eficiente debe implantar un sistema de gestión que apoye las políticas, estrategias, planes y objetivos de la organización?	En desacuerdo	0	5	0	5
	Indiferente	5	9	0	14
	De acuerdo	41	172	18	231
	Muy de acuerdo	0	15	58	73
Total		46	201	76	323

Elaborado por: Yagchirema y Chico (2020)

Tabla 7. Frecuencias Esperadas

		6. ¿Se debe promover el desarrollo de las capacidades y fomentar una cultura innovadora entre las personas de la organización?			Total
		Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo	
4. ¿Un líder eficiente debe implantar un sistema de gestión que apoye las políticas, estrategias, planes y objetivos de la organización?	En desacuerdo	0.00	0.08	0.00	0.08
	Indiferente	0.22	0.39	0.00	0.61
	De acuerdo	29.32	123.01	12.87	165.20
	Muy de acuerdo	0.00	3.39	13.11	16.50
Total		46.00	46.00	201.00	76.00

Elaborado por: Yagchirema y Chico (2020)

Tabla 8. Cálculo del Chi-cuadrado

FO	FE	(FO-FE) ²	(FO-FE) ² /FE
0	0.00	0.00	0
5	0.08	4.92	313.08
0	0.00	0.00	0
5	0.22	4.78	105.57
9	0.39	8.61	190.03
0	0.00	0.00	0
41	29.32	11.68	4.65
172	123.01	48.99	19.51
18	12.87	5.13	2.04
0	0.00	0.00	0
15	3.39	11.61	39.76
58	13.11	44.89	153.74

Grados de libertad

$$gl = (4 - 1)(3 - 1) \quad gl = 6$$

Regla de decisión: Se acepta la hipótesis alternativa si el X^2_c es mayor que el X^2_t .

Figura 3. Campana de Gauss

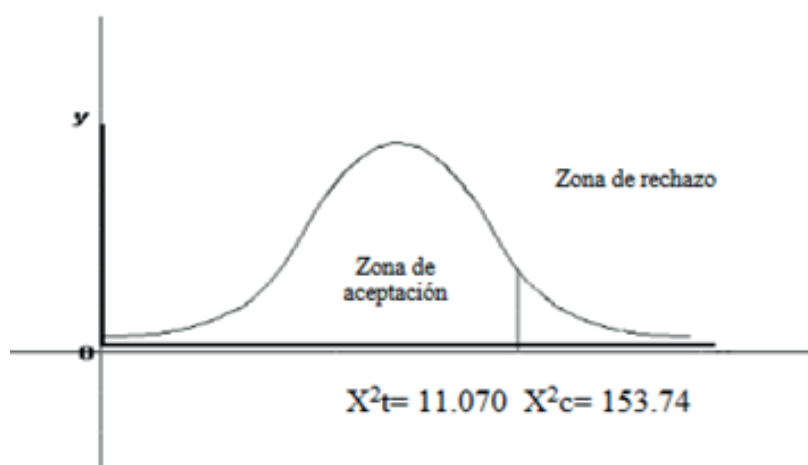


Figura 3: Chi cuadrado Fuente: Yagchirema y Chico (2020)

Como $X^2(\text{Calculado}) = 153.74 > (\text{Mayor que}) X^2(\text{Tabla}) = 11.070$, se rechaza la H_0 y se acepta la hipótesis alternativa H_1 : El liderazgo empresarial constituye un factor importante para promover innovación en el sector manufacturero de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua.

A continuación, se muestran los siguientes resultados basados en las encuestas a las empresas de fabricación de prendas de vestir, fabricación de carrocerías y fabricación de calzado, los mismos que se detallan en las siguientes tablas tomando en cuenta la estructura del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión que se basan en criterios de procesos facilitadores y criterios de resultados, donde se obtuvo la siguiente información:

Luego de plantear el cuestionario con preguntas agrupadas de acuerdo a los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, se ha establecido una valoración en base a la escala de Likert utilizada en la encuesta la misma que se requiere puntuar cada pregunta de criterios facilitadores y de resultados según la escala usada, en este caso se considera: 5= Muy de acuerdo, 4= De acuerdo, 3= Indiferente, 2= En desacuerdo, 1= Muy en desacuerdo, las respuestas de la encuesta se multiplican por la escala luego se suma el total de cada uno y se dividen para el total de preguntas del cuestionario para obtener el porcentaje para los procesos facilitadores y de resultado.

Evaluación de los Procesos Facilitadores y de Resultados para la Fabricación de prendas de vestir
Mediante la autoevaluación por cuestionario se conoce cómo se encuentra actualmente la organización a nivel interno, y con los resultados obtenidos realizar las respectivas acciones de mejora en las diferentes áreas de la organización. Posteriormente, el perfil de la organización pretende conocer cuáles son los objetivos, estrategias, a que se dedica y cómo se desarrollan las funciones de la empresa para lo cual se debe realizar el siguiente procedimiento:

La puntuación global de cada criterio se calcula sumando el total de valores y dividiendo el resultado de la suma por el número total de preguntas contestadas en cada criterio, esto nos dará como resultado un porcentaje, en este caso es el 54.4% del 100% lo que indica que se requiere la implementación de este modelo para llegar a la excelencia en la gestión.

Tabla 9. Cálculo de la Puntuación Total

Criterio	Valoración	Factor	Puntos
1- Liderazgo y Estilo de Gestión	82	1,2	98
2- Política y Estrategia	69	1,2	82
3- Desarrollo de las Personas	62	1,1	68
4- Recursos y Proveedores	23	0,9	21
5- Procesos y Clientes	86	1,1	95
6- Resultados de clientes	40	1,3	53
7- Resultados del desarrollo de las Personas	28	0,9	26
8- Resultados de Sociedad	23	0,9	21
9- Resultados globales	89	1,4	124
	Puntuación final		588

Fuente: Fundación Iberoamericana para la Gestión (2019)

Puntuación total: El porcentaje obtenido de cada criterio se pondera según el peso que ya se encuentra establecido por el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, sobre los 1000 puntos que establece el modelo para llegar a la excelencia se requiere como mínimo llegar a los 600 puntos, se evidencia que las empresas de fabricación de ropa alcanzan los 588 puntos lo que significa que se requieren de estrategias que permitan llegar a la excelencia, mejora continua e innovación.

Evaluación de los Procesos Facilitadores y de Resultados para Carrocerías

Posteriormente, el perfil de la organización pretende conocer cuáles son los objetivos, estrategias, a que se dedica y cómo se desarrollan las funciones de la empresa para lo cual se debe realizar el siguiente procedimiento:

La **puntuación global** se procede de la misma manera, para el caso de fabricación de carrocerías nos da como resultado el 33,19% sobre el 100% lo que indica que es muy necesario la implementación de este modelo para llegar a la excelencia en la gestión.

Tabla 10. Cálculo de la Puntuación Total

Criterio	Valoración	Factor	Puntos
1- Liderazgo y Estilo de Gestión	42	1,2	50
2- Política y Estrategia	29	1,2	34
3- Desarrollo de las Personas	49	1,1	54
4- Recursos y Proveedores	42	0,9	38
5- Procesos y Clientes	48	1,1	53
6- Resultados de clientes	16	1,3	21
7- Resultados del desarrollo de las Personas	14	0,9	13
8- Resultados de Sociedad	22	0,9	20
9- Resultados globales	30	1,4	42
	Puntuación final		325

Fuente: Fundación Iberoamericana para la Gestión (2019)

Puntuación total: El porcentaje obtenido de cada criterio se pondera según el peso que ya se encuentra establecido por el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, sobre los 1000 puntos que establece el modelo para llegar a la excelencia se requiere como mínimo llegar a los 600 puntos, se evidencia que las empresas de fabricación de carrocerías alcanzan los 325 puntos lo que significa que se requieren de estrategias que permitan llegar a la excelencia, mejora continua e innovación.

Evaluación de los Procesos Facilitadores y de Resultados para Calzado

La autoevaluación mediante cuestionario permite conocer cómo se encuentra actualmente la organización a nivel interno, y con los resultados obtenidos realizar las respectivas acciones de

mejora en las diferentes áreas de la organización.

Posteriormente, el perfil de la organización pretende conocer cuáles son los objetivos, estrategias, a que se dedica y cómo se desarrollan las funciones de la empresa para lo cual se debe realizar el siguiente procedimiento:

La puntuación global, en este caso es el 46.30% sobre el 100% lo que indica que se requiere la implementación de este modelo para llegar a la excelencia en la gestión.

Tabla 11. Cálculo de la Puntuación Total

Criterio	Valoración	Factor	Puntos
1- Liderazgo y Estilo de Gestión	53	1,2	63
2- Política y Estrategia	43	1,2	51
3- Desarrollo de las Personas	56	1,1	62
4- Recursos y Proveedores	48	0,9	43
5- Procesos y Clientes	62	1,1	68
6- Resultados de clientes	22	1,3	28
7- Resultados del desarrollo de las Personas	19	0,9	17
8- Resultados de Sociedad	33	0,9	30
9- Resultados globales	45	1,4	63
	Puntuación final		425

Fuente: Fundación Iberoamericana para la Gestión (2019)

Puntuación total: El porcentaje obtenido de cada criterio se pondera según el peso que ya se encuentra establecido por el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, sobre los 1000 puntos que establece el modelo para llegar a la excelencia se requiere como mínimo llegar a los 600 puntos, se evidencia que las empresas de fabricación de calzado alcanzan los 425 puntos lo que significa que se requieren de estrategias que permitan llegar a la excelencia, mejora continua e innovación.

IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

La investigación indica que la innovación y mejora continua tiene una estrecha relación con el liderazgo empresarial, se evidencia que dentro de los principales establecimientos económicos de la industria manufacturera del cantón Ambato como son: fabricación de prendas de vestir, fabricación de calzado y de carrocerías requieren de un eficiente liderazgo empresarial que promueva innovación dentro de todas las áreas existentes en la organización, tanto en actividades laborales como en los procesos productivos que les permita llegar a la excelencia, ya que el liderazgo ha tomado gran importancia dentro de las organizaciones, pues depende de la eficacia del equipo de trabajo para que se mantengan en un mercado altamente competitivo.

Así, se obtienen los siguientes resultados basados en las encuestas aplicadas a las empresas del sector manufacturero, mediante el uso del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, se evidencia que, para la fabricación de prendas de vestir en lo referente a la puntuación global se obtuvo el 54.4% lo que indica que la implementación de este modelo permitirá llegar a la excelencia en la gestión, además en lo que respecta a la puntuación global de procesos facilitadores y en los criterios de resultados se ha obtenido 588 puntos, el modelo establece que para llegar a la excelencia se requiere como mínimo llegar a los 600 puntos, donde el criterio de Liderazgo y Estilo de Gestión alcanza los 98 puntos siendo el más importante en relación a los Recursos y Proveedores que alcanza los 21 puntos, lo que significa que es importante liderar con visión de futuro para lo cual se requieren de estrategias que permitan llegar a la excelencia, mejora continua e innovación.

Razón por la cual, se sugiere delegar responsabilidades a través de la implementación de un manual de funciones, el uso de la herramienta benchmarking como también la herramienta de gestión de evaluación 360. Así también llevar un control de stock de materia prima, producto (sistema de gestión de existencias), gestionar los recursos mediante alianzas estratégicas con proveedores (plataformas web para proveedores, compra de suministros). Control de stock de materia prima, producto (sistema de gestión de existencias) además la implementación de del sistema Lean Manufacturing para reducción de errores, defectos, desperdicios con el fin de optimizar su productividad.

Se detecta que, en las empresas de fabricación de carrocerías, los resultados demuestran que dentro del perfil de la organización según las respuestas del cuestionario se ha obtenido 33,19% lo que indica que es el sector donde es más necesario la implementación de este modelo para llegar a la excelencia en la gestión a diferencia de calzado y prendas de vestir. Así tenemos que en el criterio de desarrollo de las personas alcanza los 54 puntos, razón por la cual es necesario contar con un plan de beneficios sociales (afiliación IESS, vacaciones, salud), y que se capacite al personal para que realicen sus actividades eficientemente en relación al criterio de políticas y estrategias, lo que indica que para este sector no es tan relevante contar con estrategias, planes orientadas a distintos grupos de interés.

Finalmente, las empresas de fabricación de carroceras alcanzan un total de 325 puntos lo que evidencia que se requieren de estrategias que permitan llegar a la excelencia, mejora continua e innovación, razón por la cual es necesario que fomenten una cultura innovadora.

Para las empresas de fabricación de calzado, el número total de preguntas contestadas en cada criterio, para obtener el perfil de la organización nos da como resultado el 46.30% lo que indica que la implementación de este modelo permitirá llegar a la excelencia. Además la puntuación total alcanza los 425 puntos, donde los procesos y clientes es el criterio que posee gran importancia para las organizaciones ya que se ha obtenido 68 puntos a diferencia de Recursos y Proveedores cuenta con 43 puntos, en los Resultados de desarrollo de las personas se obtuvo 17 puntos.

Por lo cual se proponen las siguientes estrategias Distribución adecuada para organizar espacio para las actividades laborales (layout), evaluar al personal a través de la herramienta de gestión de talento humano (evaluación integral 360) Procesos y Clientes, además de cumplir con el sistema de gestión de calidad, basado en Norma Internacional ISO 9001:2015 Recursos, Proveedores y Alianzas, fomentar el conocimiento innovador y cumplir con calidad/Innovación/Diseño que genere una imagen global confiable para sus consumidores.

Se concluye que, para las principales empresas del sector manufacturero de la ciudad de Ambato, se necesita la implementación de modelos en los procesos productivos y organizacionales mediante liderazgo que promuevan innovación fijar metas adecuadas, saber hacia dónde queremos dirigir

nuestros pasos en los próximos años y hacerlo de modo colectivo poniendo énfasis en la gestión por procesos y en la mejora continua de los mismos, donde el estilo de liderazgo más adecuado para la innovación es el liderazgo centrado en procesos.

V. Bibliografía:

- Achua. (2014). Liderazgo, Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. 6ta. edición, Estados Unidos: Cengage Learning.
- Aldoory. (2014). Liderazgo y género en las relaciones públicas: efectividad percibida de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional . Investigación de Relaciones Públicas.
- Barrionuevo, L. C. (2017). Tecnicas logisticas para iinnovar,planificar y gestionar (Vol. 1ra. edición). España: Alfaomega.
- Bastar, S. (2012). Metodología de la Investigación. México: Red Tercer Milenio.
- Contreras, F. (2014). Lideraszgo, poder y movilizacion organizavional. Estudios Gerenciales.
- Costa, A. (2015). Liderazgo y derección de empresas en el s. XXI. España.
- Dyer, J. (2011). The innovator's DNA. (M. R. Press, Ed.) Boston.
- Fundación Iberoamericana para la Gestión. (2019). https://www.fundibeq.org/images/pdf/Modelo_iberoamericano_V_2019_.pdf. Obtenido de www.fundibeq.org
- Hernández Forte, V. (2016). La Gestión del conocimiento en las organizaciones (1ra. edición ed.). Buenos Aires: Alfaomega.
- INEC, E. N.–A. (2011). https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Ciencia_Tecnologia-ACTI/2012-2014/presentacion_ACTI.pdf.
- INEC, E. N.–A. (2014). <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/>

Estadisticas_Economicas/Ciencia_Tecnologia-ACTI/2012-2014/presentacion_ACTI.pdf.

Jones, Mayer, & Harris. (2012). El arte de innovar y emprender. Fundación de la innovación Bankinter.

N, Kline S & Rosenberg. (1986). The positive sum strategy: Harnessing technology for economic growth. En An overview of innovation. Washintong D.C: National Academy Press.

Pozos F. & Acosta M. (2016). Importancia y análisis del desarrollo empresarial. Redalyc.

Rangel, M. B. (2018). Aspectos conceptuales sobre la innovación y su financiamiento. Redalyc .

Revilla, E. (2012). Innovación tecnológica. Ideas Básicas. Madrid.

Sampieri, R. H., Collado, C., & Baptista, L. M. (2014). Metodología de la Investigacion. Mexico: Mc Graw Hill.

Schumpeter, J. (2011). Política Económica: Crecimiento Económico. Obtenido de <http://www.revistainternacionaldelmundoeconomicoydelderecho.net/wpcontent/uploads/RIMED-Pol%C3%ADtica-econ%C3%B3mica.pdf>

Valdés, G. E., & Rebolledo, J. R. (2016). Innovacion y Diseño para la estrategia empresarial. España: Pearson.

