

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE MAGISTER EN FINANZAS CON MENCIÓN EN
DIRECCIÓN FINANCIERA**

**INFLUENCIA DEL NIVEL DE MADUREZ DE LA GESTIÓN
ESTRATÉGICA SOBRE EL RENDIMIENTO FINANCIERO DE
LAS PYME DEL SECTOR DE SERVICIOS, SUBSECTOR CIU M -
ACTIVIDADES PROFESIONALES Y CIENTÍFICAS, EN EL DM
DE QUITO**

SANTIAGO ALEJANDRO GÁLVEZ RIERA

DIRECTOR: EDWIN JAVIER SUQUILLO GUIJARRO

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN DE MIPYMES

QUITO, NOVIEMBRE – 2025

DIRECTOR: Mgr. Edwin Javier Suquillo Guijarro

LECTOR I: Mgr. Sofia Catherine Cruz Chávez

DEDICATORIA

En primer lugar, elevo mi gratitud a Dios, fuente de sabiduría y verdad. A Él atribuyo mi capacidad, salud y fortaleza en el transcurso de mis estudios para culminar con éxito este desafío académico y profesional.

A mi amada esposa Jennifer, por su inquebrantable apoyo, paciencia y comprensión durante las jornadas largas de trabajo y estudio. Su constante aliento y sacrificio familiar fueron el motor emocional de este logro. A mis hijos, Nicolás y Milena, por darme valentía y recordarme el propósito de este nuevo logro en mi vida.

A mis padres, hermano y familia extendida, por estar pendientes en todo momento y darme palabras de ánimos para creer en mis habilidades y poner en práctica todos los aprendizajes y experiencias de vida.

Dirijo un especial y profundo agradecimiento al Mgtr. Edwin Suquillo, director de tesis, y profesores de la PUCE por su invaluable guía, atinadas observaciones y el rigor académico que fueron cruciales en esta etapa.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE TABLAS	IV
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	IV
TÍTULO	V
RESUMEN	V
ABSTRACT.....	VI
1. INTRODUCCIÓN	- 1 -
2. REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	- 3 -
2.1. Qué son las PYME.....	- 3 -
2.2. Gestión Estratégica	- 5 -
2.3. Modelo de Madurez de la Gestión Estratégica	- 7 -
2.4. Indicadores Clave de Desempeño.....	- 10 -
3. DISEÑO METODOLÓGICO.....	- 11 -
3.1. Técnicas de Recolección y Análisis de Datos.....	- 12 -
4. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	- 13 -
4.1. Aspectos Generales	- 13 -
4.2. Nivel de Madurez Estratégica.....	- 16 -
4.3. Indicadores Financieros	- 22 -
5. DISCUSIÓN	- 26 -
6. CONCLUSIONES	- 28 -
7. LIMITACIONES	- 29 -
8. REFERENCIAS.....	- 29 -

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación de pequeñas y medianas empresas, PYMES.....	- 3 -
Tabla 2. Implementación de Innovaciones y su importancia	- 16 -
Tabla 3. Dimensión Liderazgo	- 17 -
Tabla 4. Dimensión Valores y Cultura	- 18 -
Tabla 5. Dimensión Pensamiento y Planificación Estratégica	- 18 -
Tabla 6. Dimensión Alineación Estratégica	- 19 -
Tabla 7. Dimensión Medición del Desempeño	- 19 -
Tabla 8. Dimensión Gestión del Desempeño	- 20 -
Tabla 9. Dimensión Mejora de Procesos.....	- 20 -
Tabla 10. Dimensión Sostenibilidad de la Gestión Estratégica.....	- 21 -
Tabla 11. Análisis de Correlación de Spearman.....	- 25 -

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Niveles de madurez - modelo SMMA	- 8 -
Ilustración 2. Captura de la evaluación del nivel de madurez estratégica SMMA	- 9 -
Ilustración 3. Estrategias de innovación implementadas y su importancia.....	- 14 -
Ilustración 4. Resultado del Nivel de Madurez de la Gestión Estratégica	- 17 -
Ilustración 5. Comparación de medias por Nivel de Estudio del Gerente	- 21 -
Ilustración 6. Comparación de medias por Género del Gerente	- 22 -
Ilustración 7. Evolución y expectativa de variables financieras	- 22 -
Ilustración 8. Evolución y expectativa de variables financieras	- 23 -
Ilustración 9. Análisis del impacto del entorno empresarial	- 24 -
Ilustración 10. Análisis del impacto de la competencia	- 25 -

TÍTULO

INFLUENCIA DEL NIVEL DE MADUREZ DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA SOBRE EL RENDIMIENTO FINANCIERO DE LAS PYME DEL SECTOR DE SERVICIOS, SUBSECTOR CIIU M - ACTIVIDADES PROFESIONALES Y CIENTÍFICAS, EN EL DM DE QUITO.

RESUMEN

Se realiza un estudio sobre la influencia que tiene el nivel de madurez de la gestión estratégica sobre el rendimiento financiero de las PYME de servicios del subsector CIIU M – actividades profesionales y científicas dentro del Distrito Metropolitano de Quito. Para alcanzar este propósito se aplicó un enfoque cuantitativo, descriptivo y correlacional utilizando la información proporcionada por 43 empresas seleccionadas mediante un muestreo aleatorio y complementada la información con datos reportados en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros en el año 2024.

Los instrumentos utilizados incluyeron cuestionarios adaptados del modelo de madurez estratégica SMMA y el análisis de variables financieras. Los hallazgos muestran que las PYME la madurez estratégica no es un factor determinante en los resultados financieros, aunque si tienen influencia en la productividad, cultura organizacional y sostenibilidad; mientras que aquellas con prácticas menos estructuradas evidencian limitaciones en su desempeño.

Se concluye que la madurez estratégica es un factor importante y determinante en la competitividad, fortalecer la institucionalidad, orientación hacia políticas y estrategias empresariales que permitan una gestión eficiente y sostenible.

PALABRAS CLAVE

PYMEs de servicios, madurez de la gestión estratégica, rendimiento financiero, competitividad, desempeño empresarial.

ABSTRACT

This study was conducted to analyze the influence of the strategic management maturity on the financial performance of service SMEs in the ISIC M subsector – professional and scientific activities – within the Metropolitan District of Quito. A quantitative, descriptive, and correlational approach was applied, using the information from forty-three firms selected through random sampling and complementing with financial data reported to the Superintendence of Companies, Securities, and Insurance for 2024 period. The instruments used included questionnaires adapted from the SMMA strategic maturity model and the analysis of financial variables. Findings indicate that for SMEs in ISIC M, strategic maturity is not a determining factor in financial performance, although it does influence productivity, organizational culture, and sustainability, while those with less structured practices show performance limitations. It is concluded that strategic maturity is a key factor to achieve competitiveness, strengthening institutionalization, and guiding public policies and business strategies toward efficient and sustainable management.

KEYWORDS

Service SMEs, strategic management maturity level, financial performance, competitiveness, business performance.

1. INTRODUCCIÓN

La administración estratégica es una disciplina indispensable en el ámbito empresarial contemporáneo, pues permite a las organizaciones adaptarse a entornos altamente competitivos, caracterizados por condiciones de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (VUCA). En el contexto latinoamericano, y particularmente en Ecuador, las PYME “son las responsables del crecimiento de la producción, la generación de plazas de empleo, la innovación y el dinamismo productivo del país” (INEN, s/f).

Todas las cifras de este párrafo provienen del visualizador estadístico de empresas REEM publicado por el INEC (s/f). En la provincia de Pichincha en el año 2024 se catastran 297,627 empresas de las cuales el subsector CIU M: actividades profesionales, científicas y técnicas concentra en el año 2024 alrededor de 36,200 PYME, con una contribución significativa de \$2,507.1 millones de USD en ventas al Producto Interno Bruto y alrededor de 65,650 plazas de empleo directo. El Distrito Metropolitano de Quito concentra el 27.5% de las ventas totales registradas en el año 2024 y el 24.8% de PYME catastradas a nivel nacional, un número considerable de PYME dedicadas a proveer servicios especializados que impulsan la innovación y la competitividad en diferentes áreas productivas.

A pesar de su peso económico, las PYME enfrentan limitaciones en la formalización de procesos de gestión estratégica, lo cual restringe su capacidad para sostener un rendimiento financiero robusto. En este marco, diversos estudios previos han explorado la relación entre gestión estratégica y desempeño financiero en distintos contextos. Por ejemplo, en la investigación titulada Madurez estratégica y rentabilidad en PYME manufactureras en México los autores refieren que un mayor grado de madurez estratégica se correlaciona con mayores proyectos a ejecutar orientados a generar ventajas competitivas (Carballo-Mendivil et al., 2019, p. 202). De forma similar, se menciona que la gestión estratégica constantemente se orienta a construir, implementar y medir estrategias que aseguren el desarrollo de la empresa a largo plazo (Santistéban Orozco & Rodríguez López, 2023, p. 79). A nivel regional, investigaciones recientes como Madurez estratégica y desempeño financiero en PYME de servicios en Perú y Chile: productividad y liquidez como indicadores clave destaca que las PYME de servicios con mayor grado

de madurez estratégica presentan mejores resultados en productividad y liquidez (Paredes et al., 2022); también se enfatiza que “la gestión financiera es un componente fundamental para el desempeño y la sostenibilidad de las organizaciones, ya que posibilita la planificación, el control y la toma de decisiones” (Vilcarromero Hilario et al., 2025, p. 2).

En Ecuador persiste un vacío en torno al análisis de esta relación en el sector servicios, lo que justifica la necesidad de la presente investigación. La ausencia de evidencia empírica e integrada limita no solo a la capacidad de las PYME a fortalecerse y ser más competitivas, sino que también los organismos de apoyo se ven limitados a proponer y promover conceptos que ayuden al diseño de nuevas estrategias que sean eficientes y efectivas. La ausencia de prácticas estratégicas maduras y la falta de experiencia de los niveles directivos limita su capacidad para sostener un rendimiento financiero adecuado, esto plantea la necesidad de analizar en qué medida la madurez de la gestión estratégica constituye un factor determinante en la eficiencia financiera de las organizaciones.

En este contexto, surge la pregunta central: ¿Cómo influye el nivel de madurez de la gestión estratégica sobre el rendimiento financiero de las PYME de servicios, subsector CIIU M - actividades profesionales y científicas, dentro del D. M. de Quito? El objetivo general de esta investigación es determinar la influencia del nivel de madurez de la gestión estratégica sobre el rendimiento financiero de las PYME, con los siguientes objetivos específicos: (i) describir el subsector objeto de estudio; (ii) identificar el nivel de madurez estratégica de las PYME de servicios; (iii) analizar los indicadores de rendimiento financiero durante el año 2024; y (iv) determinar la correlación entre madurez estratégica y desempeño financiero.

Esta investigación pretende eliminar la brecha de conocimiento para determinar el impacto que tiene la madurez de la gestión estratégica sobre los resultados financieros; se espera que los resultados contribuyan, en el plano académico, al fortalecimiento de la literatura sobre la relación entre gestión estratégica y rendimiento financiero en el Ecuador, y en el plano práctico, al diseño de estrategias que orienten a empresarios y responsables de políticas públicas en la consolidación de una gestión empresarial más eficiente y sostenible.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1. Qué son las PYME

PYME es el acrónimo para clasificar a las empresas por su tamaño en un territorio específico. En el Ecuador, la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, mediante resolución N° SC-INPA-UA-G-10-005 de 5 de noviembre de 2010, acogió la clasificación de pequeñas y medianas empresas PYME de acuerdo con la normativa implantada por la Comunidad Andina (CAN) en su resolución 1260 y la legislación interna vigente categorizándola de la siguiente manera:

Tabla 1. Clasificación de pequeñas y medianas empresas, PYMES

Variable	Micro Empresa	Pequeña Empresa	Mediana Empresa	Grandes Empresas
Personal ocupado	De 1 – 9	De 10 – 49	De 50-199	$\geq$ 200
Valor bruto de ventas anuales	$\leq$ US\$ 100,000	US\$ 100,001 – US\$ 1,000,000	US\$ 1,000,001 – US\$ 5,000,000	$>$ US\$ 5,000,000
Monto de activos	Hasta US\$ 100,000	De US\$ 100,001 hasta US\$ 750,000	De US\$ 750,001 hasta US\$ 3,999,999	$\geq$ US\$ 4,000,000

Fuente: Resolución N° SC-INPA-UA-G-10-005 (Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, s/f)

Muchos estudios se han llevado a cabo en función de su importancia dentro de la economía, y también por su fragilidad durante las etapas iniciales para posicionarse, crecer y ser sostenibles; en este contexto se menciona que “la complejidad y dinamismo del entorno empresarial hacen necesario un mayor conocimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipyme) y de cuáles son las variables o factores que se convierten en los elementos claves de su éxito competitivo” (Saráuz Estévez et al., 2024, p. 6). Se presenta una distribución de acuerdo con su ciclo de vida, clasificándolas en: “emprendedoras (menos 10 años) representan el 42,1%, las empresas en desarrollo (entre 11 y 25 años) el 34,4%, las consolidadas (entre 26 y 50 años) el 18,2% y, finalmente, las empresas longevas (más de 50 años) el 5,3%.” (Saráuz Estévez et al., 2024, p. 13).

Se especifica que las PYME “constituyen más del 95% del total de empresas en América Latina”(Saráuz Estévez et al., 2024, p. 9), y la supervivencia y crecimiento “no dependen exclusivamente de su esfuerzo local o de su tradición comercial, sino de su capacidad para adaptarse, aprender e innovar en contextos cada vez más volátiles, inciertos y tecnológicamente exigentes.” (Saráuz Estévez et al., 2025, p. 9). Las PYME representan el pilar fundamental en el desarrollo económico y social ya que contribuyen en el dinamismo comercial, generación de empleos e innovación de productos y servicios. No obstante, existen dos aspectos fundamentales que toda empresa se coloca como objetivo al constituirse: “crecer a largo plazo y ser sostenibles” (Heikkilä et al., 2018, p. 108).

Muchas de las PYMES nacen de componentes familiares, “el 64,1% de las empresas están regidas en el entorno familiar” (Saráuz Estévez et al., 2024, p. 13), sin embargo, en función del crecimiento y estabilidad en el mercado se genera la necesidad de incorporar directivos externos, “la transmisión generacional se plantea por parte del 62,5% de las empresas, un 54% estudia incorporar directivos externos.” (Saráuz Estévez et al., 2024, p. 16), incrementando así su capacidad de adaptación y generación de nuevas ideas y estrategias que puedan darle un futuro sostenible.

Los factores que afectan el desempeño de las PYME incluyen la mentalidad empresarial, la capacidad de gestión de marketing, las actitudes empresariales, la capacidad de gestión de recursos humanos y la capacidad de gestión operativa (Lucky Hikmat Maulana, 2023, p. 69). Por tanto, se podría determinar que “la capacidad de contar con los mejores profesionales y aplicar su conocimiento a las necesidades de la empresa es fundamental para la supervivencia y la creación de valor empresarial.” (Saráuz Estévez et al., 2024, p. 38). En el análisis de Lucky, op. cit., se concluye que el rendimiento de las PYME está teniendo un impacto positivo debido al involucramiento del gobierno, ONG, instituciones financieras, asociaciones empresariales que cooperan y contribuyen en distintos niveles para potenciar el rendimiento y nacimiento de nuevas empresas (Lucky Hikmat Maulana, 2023, p. 74). Este involucramiento de muchas partes interesadas permite que la posición competitiva de las PYMES no sea un obstáculo para desarrollarse y consolidarse, recordando que “a mayor tamaño de la Mipyme el entorno empresarial es más favorable, lo que confirma que el tamaño supone economías de escala y alcance que mejoran la competitividad” (Saráuz Estévez et al., 2024, p. 15).

2.2. Gestión Estratégica

Tomando como base la definición de gestión estratégica, se menciona que consiste en 3 procesos continuos que son el análisis, la formulación de decisiones y la implementación de acciones que una organización emprende para crear y mantener ventajas competitivas (Dess et al., 2021, p. 49) y complementando con el ciclo PDCA propuesto por Edward Deming se incluye una etapa de validación y ajuste de la estrategia para que sea un ciclo iterativo de optimización y ajuste de las estrategias.

“La gestión estratégica es el proceso continuo de identificar e implementar procesos para ayudar a una organización a alcanzar sus objetivos a largo plazo” (London School of Business and Finance, 2025, párr. 3), Sarauz en su informe Mipyme, op. cit., refiere que la gerencia debe adaptar sus capacidades a las necesidades de la empresa por tanto en ausencia de prácticas maduras de planificación, ejecución y control estratégico, las empresas reducen su potencial de crecimiento y sostenibilidad.

Diversos autores coinciden en que la gestión estratégica no solo facilita la planificación y la toma de decisiones, sino que constituye un factor determinante en la generación de valor y en el fortalecimiento de los indicadores financieros (Demir, 2018, p. 20); implementar procesos estratégicos estructurados incide positivamente en variables de rentabilidad, eficiencia operativa y sostenibilidad a largo plazo de las organizaciones.

“El gobierno corporativo es parte fundamental del desarrollo de toda empresa como una herramienta para una mejor organización y toma de decisiones.”(Saráu Estévez et al., 2025, p. 27) esto es necesario e imprescindible bajo el contexto de que sin un gobierno las empresas desconocen su horizonte y probablemente generarán una crisis que implique su cierre. Se define que los líderes estratégicos efectivos destacan la gestión estratégica como una función que se superpone en las áreas establecidas, pero no están sesgados hacia ninguna de ellas (Dess et al., 2021, p. 59). Por otro lado, el rol de un líder estratégico efectivo incluye el desarrollar visión, diseñar la organización, construir una cultura integradora e inspirar a todos los interesados de la organización para alcanzar un nivel más alto; este rol tiene una gran influencia y transmite poder. (Dess et al., 2021, p. 59).

Para corroborar estos criterios podemos referir que “un capital humano sólido se relaciona positivamente con una mejor gobernanza, ya que influye en la toma de decisiones estratégicas, la gestión de riesgos y la capacidad de adaptación a los cambios del entorno.” (Saráuz Estévez et al., 2025, p. 38). Existen distintos marcos de trabajo y metodologías para aplicar la gestión estratégica, se definen 5 pasos clave: (1) Definir la misión y visión, (2) Conducir un análisis situacional, (3) Establecer metas y objetivos estratégicos, (4) Desarrollar e implementar un plan de acción, y, (5) Monitorear, medir y adaptar el plan y las estrategias (Balanced Scorecard Institute, s/f-b)

Un mapa estratégico es una representación visual del resultado de los procesos de planificación y gestión estratégica, en donde se plasman y detallan los elementos anteriormente descritos para tener una correcta trazabilidad y medición de los resultados alcanzados. En este ámbito se resalta al Cuadro de Mando Integral (BSC por sus siglas en inglés) como una de las ideas más influyentes de los últimos 75 años y es utilizado por el 60% de las organizaciones de todo el mundo para poner en marcha su estrategia. Se desagrega su modelo de gestión en cuatro perspectivas interrelacionadas entre sí: Financiera (o Administración), de Clientes y Stakeholders, de Procesos Internos y de Aprendizaje e Innovación (Balanced Scorecard Institute, s/f-a). El BSC es una herramienta moderna de gestión estratégica que permite a una empresa evaluar su eficacia en todas las actividades que realiza (Sizova et al., 2020) y proporciona una visión completa de las posibles medidas de mejora (Patricio, 2019) como se citó en (Gallo et al., 2024, p. 3)

La literatura revela que la actividad innovadora en las Mipymes está influenciada por diversos factores, tales como el liderazgo directivo, las redes de colaboración externas (proveedores, clientes y competidores), las fuentes internas de conocimiento y aprendizaje (experiencia y formación), la intensidad tecnológica, la incertidumbre y la orientación estratégica, entre otros (Saunila, 2020) como se cita en (Saráuz Estévez et al., 2024, p. 33). Con estos antecedentes, se pretende establecer que la esencia de la gestión estratégica es el estudio de por qué algunas empresas superan a otras, aquí es donde nacen las ventajas competitivas las cuales buscan sostenibilidad y crecimiento en el largo plazo. La ventaja competitiva sostenible no puede lograrse solo a través de la efectividad operativa (Dess et al., 2021, p. 50) y además coincide con el criterio de que las PYME

“aprovechan sus capacidades de innovación de diversas formas, sin que exista una fórmula definitiva para alcanzar el éxito, y por ello, la gerencia debería adaptar estas capacidades según su análisis de las necesidades actuales y futuras de la empresa” (Saráuz Estévez et al., 2024, p. 33).

2.3. Modelo de Madurez de la Gestión Estratégica

En el contexto económico, muchas organizaciones y en especial las PYMES son reactivas ante los problemas y circunstancias del entorno, no todas prevén planes de mitigación de riesgos o acciones proactivas que vayan evolucionando conforme las tendencias del sector, competencia, necesidades de los clientes, entre otras.

"El que no ha caído, no ha aprendido a levantarse" Johnny Welch

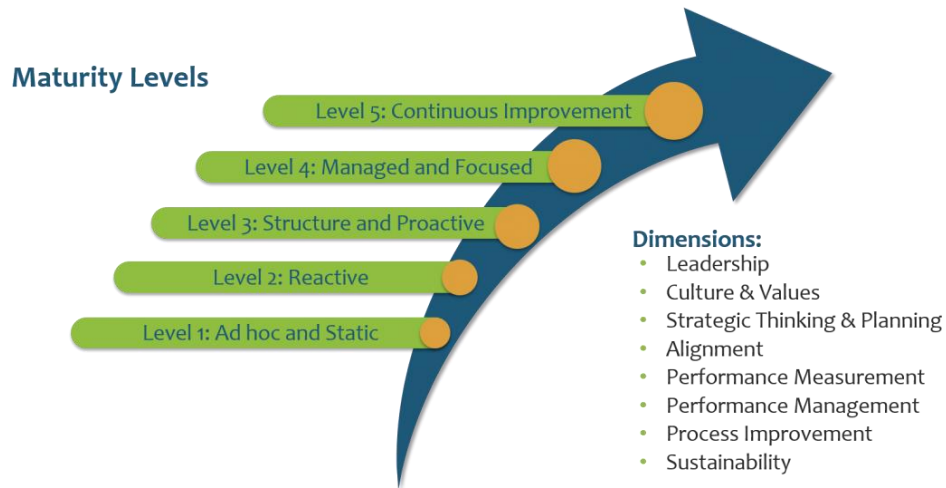
Es célebre la frase anterior, la cual denota que el aprendizaje más profundo se obtiene de los errores y dificultades que se han superado; no existe manera de predecir la totalidad de amenazas, sin embargo, la experiencia y conocimiento permite a las organizaciones anticiparse a aquellos eventos o situaciones que son más recurrentes y que han prevalecido en el tiempo golpeando a las empresas constantemente.

La respuesta de una organización a las adversidades puede determinar el nivel de madurez de la gestión estratégica, cuanto mayor es su planificación, más exhaustiva y proactivas son sus estrategias. “Las empresas que demuestran resiliencia y flexibilidad tienen una mayor probabilidad de superar los desafíos y aprovechar las oportunidades que surgen en tiempos de crisis” (Saráuz Estévez et al., 2025, p. 31)

Se ha tomado como base el modelo de Evaluación de Madurez de la Gestión Estratégica (SMMA - Strategic Management Maturity AssessmentTM) del Strategy Management Group cuya herramienta se la define como “integral y rigurosa para evaluar la eficacia estratégica de su organización en ocho dimensiones clave” (Strategy Management Group, s/f). Es importante contar con modelos de evaluación de madurez probados y referentes en el mercado, ya que estos ofrecen un marco estructurado de análisis y evaluación para identificar posibles áreas débiles o que requieran atención inmediata para la mejora continua y así tener un diseño claro para un crecimiento ordenado y eficiente.

El modelo SMMA evalúa el rendimiento estratégico y operativo desde ocho dimensiones de la estrategia y permite definir la madurez en cinco niveles de rendimiento:

Ilustración 1. Niveles de madurez - modelo SMMA



Fuente: Strategic Management Maturity Model TM (Strategy Management Group, s/f)

Obteniendo una síntesis de las ocho dimensiones evaluadas en el modelo SMMA (Strategy Management Group, s/f), se menciona lo siguiente:

1. **Pensamiento y Planificación Estratégica:** Desarrolla una visión cohesiva a través del análisis de mercado, la evaluación de riesgos y la planificación de escenarios. Basado en los análisis FODA, PESTEL y las aportaciones de las partes interesadas, sienta las bases para planes estratégicos viables.
2. **Liderazgo y Gobernanza:** Un liderazgo sólido y una gobernanza clara impulsan la ejecución de la estrategia. Define roles, comunica la visión, defiende valores y garantiza la rendición de cuentas en todos los niveles.
3. **Cultura de Desempeño y Gestión del Cambio:** Fomenta la agilidad, la innovación y la motivación. El liderazgo impulsa el cambio, supera la resistencia y construye una cultura orientada al desempeño con equipos empoderados y ganadores.
4. **Alineación y Operacionalización de la Estrategia:** Garantiza la integración fluida de la estrategia con las operaciones diarias. Los empleados comprenden sus roles y los objetivos se alinean desde la primera línea hasta la sala de juntas.

5. **Mejora de Procesos:** Optimiza los procesos internos y de atención al cliente, eliminando cuellos de botella y mejorando la calidad mediante la tecnología y las mejores prácticas.
6. **Informes de Desempeño, Análisis e Información:** Convierte los datos en inteligencia procesable. Se centra en medidas significativas, validación de datos, visualización eficaz y la participación del liderazgo.
7. **Gestión Estratégica de Proyectos y Portafolios:** Alinea los proyectos con la estrategia, prioriza iniciativas y garantiza una gobernanza sólida mediante PMO e informes claros.
8. **Sostenibilidad:** Integra la gestión estratégica en el ADN de la organización. Motiva a los equipos, integra las mejores prácticas y garantiza la continuidad mediante la planificación de la sucesión.

Ilustración 2. Captura de la evaluación del nivel de madurez estratégica SMMA

Dimensions	Level 1: Ad Hoc and Static	Level 2: Reactive	Level 3: Structured & Proactive	Level 4: Managed & Focused	Level 5: Continuous Improvement
Leadership	Leaders dictate / command & control; otherwise disengaged	Leaders dictate and gather feedback sporadically	Leaders model desired behaviors and values but engage with direct reports only	Leaders empower many employees through on-going engagement	Leaders & employees fully engage in a continuous dialog based on a team-based culture
Culture & Values	Values & vision undefined or not shared	Vision & Values published, but not lived	Vision & Values communicated & understood	Vision & Values collaboratively developed	Vision & Values fully integrated into organization culture
Strategic Thinking & Planning	No strategic planning occurs within the organization; no goals defined	Strategic planning is the responsibility of a small team and dictated to the organization	A structured and open planning process involves people throughout the organization every couple of years	Plans are developed and revised regularly by trained, cross-functional planning teams	Strategy drives critical organizational decisions and a continuous improvement planning process is maintained
Alignment	Work is narrowly focused based on organization structure, with little customer input	Customer needs and feedback start to influence more aligned decision making	Employees know their customer and align strategy to those needs	Vision, Customer Needs, Strategy, and employee reward and recognition systems are cascaded and aligned	All structures and systems are aligned with strategy, and organizational alignment is continuously improved
Performance Measurement	No data, or only ad hoc performance measures are collected	Performance data collected routinely, but are mostly operationally focused	Strategic performance measures are collected, covering most strategic objectives	Strategic measures are broadly used to improve focus & performance and inform budget decisions	Measurements comprehensively used and routinely revised based on continuous improvement
Performance Management	No emphasis on using performance as a criterion to manage the organization	Performance reviews required but not taken seriously; no accountability for performance exists	Measures are assigned owners and performance is managed at the organizational and employee level	Measurement owners are held accountable and performance is managed at all levels	Organizational culture is measurement and accountability focused; decisions are evidence-based
Process Improvement	Processes are undocumented and ad hoc with evident duplication and delays	A few key processes documented, and process improvement models (TQM, Lean Six Sigma, etc.) introduced	All key processes are identified and documented, and strategy guides successful process improvement initiative and improvements	All key processes are tracked and improved on a continuous basis and new process improvement ideas are accepted	Employees are empowered and trained, and a formal process exists for improving process management
Sustainability	Lack of structure and champions lead to short-term focus on tasks	Strategy "champions" identified	Formal organization structure in place to maintain focus on strategy	Organization has an "Office of Strategy Management" or equivalent	Strategic thinking and management are embedded in the culture of the organization

2000 Regency Parkway, Suite 420 • Cary, North Carolina 27518 USA
Phone: 919-460-8180 • www.strategymanage.com

Fuente: Strategic Management Maturity Model TM (Strategy Management Group, s/f)

2.4. Indicadores Clave de Desempeño

De acuerdo con la literatura, en nuestro país “el entorno empresarial es dinámico y requiere de constantes ajustes, modificaciones, que permitan optimizar los recursos disponibles para garantizar rendimientos que den sostenibilidad y proyección futura.” (Saráuz Estévez et al., 2025, p. 15). Los Indicadores Clave de Rendimiento son medidas cruciales y cuantificables del progreso hacia un resultado deseado (KPI.org, s/f). “Key Performance Indicators (KPIs) have evolved as indispensable tool for assessing and measuring the performance of businesses against strategic objectives.” (Gallo et al., 2024, p. 1). En el libro Análisis para la gestión financiera nos indica que analizamos los estados financieros con el propósito de evaluar el rendimiento y comprender los niveles del control de gestión (Higgins et al., 2023, p. 81). La implementación de KPIs proveen de muchos beneficios a las organizaciones: (1) facilita a los gerentes a proporcionar recompensas y castigos, (2) la dirección del desarrollo de los empleados es clara y direccionada, (3) facilita las decisiones gerenciales, (4) la evaluación del desempeño es más objetiva y direccionada, (5) incrementa la eficiencia organizacional, (6) incrementa la productividad, (7) mejora el servicio, y (8) promueve la creación de indicadores de seguridad (Setiawan & Purba, 2020, p. 205).

Los enfoques principales de los KPI son: medir el desempeño, el logro de la misión y visión, y la toma de decisiones (Setiawan & Purba, 2020, p. 206). Esta idea es ratificada con 3 importancias de los KPI: (1) mejorar el rendimiento, (2) generar decisiones basadas en datos, (3) garantizar la alineación estratégica.(KPI.org, s/f)

Según la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, como organismo técnico de vigilancia y control de las empresas, actividades y funcionamiento; dentro de su reporte de indicadores nos detalla una tabla con la descripción y fórmula de cálculo de aquellos que se consideran críticos para evaluar a un negocio, los agrupa de la siguiente manera:

- **Liquidez:** liquidez corriente y prueba ácida
- **Solvencia:** endeudamiento del activo, endeudamiento patrimonial, endeudamiento del activo fijo, apalancamiento, apalancamiento financiero

- **Gestión:** rotación de cartera, rotación de activo fijo, rotación de ventas, periodo medio de cobranza, periodo medio de pago, impacto de gastos de administración y ventas, impacto de la carga financiera
- **Rentabilidad:** rentabilidad neta del activo (Du Pont), margen bruto, margen operacional, margen neto, rentabilidad operacional del patrimonio, rentabilidad financiera. (Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, s/f)

Se nos indica que los KPI se consideran una nueva iniciativa para la medición del desempeño. Su éxito permite evaluar el logro de la implementación de actividades con base en planes estratégicos, lo que permite conocer el progreso de la organización y mejorar la calidad de la toma de decisiones y la rendición de cuentas (Setiawan & Purba, 2020, p. 204). Desde otra perspectiva, se nos menciona que las ratios o KPIs son meramente números que proporcione automáticamente ideas o estrategias para la organización, incluso se cuestiona que podrían ser engañosas si no se combinan con otros conocimientos sobre la gestión y las circunstancias económicas de la empresa (Higgins et al., 2023, p. 80).

En el informe MIPYME 2024, se menciona que “las Mipyme del sector servicios son las de mayor eficiencia en los procesos, las que cuentan con una mayor rapidez de adaptación al cambio, de crecimiento de las ventas, con una mayor rentabilidad y una mayor satisfacción de sus empleados” (Saráuz Estévez et al., 2024, p. 29).

3. DISEÑO METODOLÓGICO

Esta investigación tiene un alcance descriptivo, “se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 92), se pretende describir las características y atributos de las PYME en el subsector económico CIIU M - actividades profesionales y científicas dentro del D. M. de Quito.

En el alcance también se considera un enfoque correlacional que se refiere a la “asociación de variables mediante un patrón predecible para un grupo o población.”(Hernández Sampieri et al., 2014, p. 93), aplicaremos la caracterización de la

población y se va a identificar asociaciones entre variables sin establecer una causalidad, en este escenario se evalúa la relación existente entre las variables de nivel de madurez y de rendimiento financiero.

El proceso de investigación es de tipo cuantitativa, “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico” (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 4) y “corresponden a una extensa gama de propósitos de investigación, como: describir tendencias y patrones, evaluar variaciones, identificar diferencias, medir resultados y probar teorías” (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 36). Con la información recolectada que en su mayoría son datos con medición numérica se obtendrán medidas estadísticas para identificar un patrón de comportamiento de las PYME en función del nivel de madurez de la gestión estratégica y el rendimiento financiero conseguido por las PYME objeto de esta investigación.

Se ejecutaron encuestas dirigidas al público objetivo formado por Directivos, Gerentes, Jefaturas o sus delegados; la recolección de datos es de tipo transversal, se ejecutaron las encuestas a las PYME en el mes de octubre del año 2025.

3.1. Técnicas de Recolección y Análisis de Datos

Fuente primaria: El cuestionario base ha sido tomado y adaptado del Informe Mipyme 2024: Gestión del talento en Iberoamérica (Saráuz Estévez et al., 2024) y del portal Grupo de Gestión Estratégica (Strategy Management Group, s/f). Para llevar a cabo el presente estudio, se realizó un cuestionario (encuesta) direccionada al nivel gerencial de las PYME del sector económico subsector CIU M.

Fuentes secundarias: Las variables financieras serán tomadas de los Estados Financieros reportados y la información general de las empresas (nombre de la empresa, ubicación, datos de contacto, tamaño de la empresa, sector económico, entre otros), ha sido tomada de las bases de datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, 2025) correspondiente a la actividad económica reportada para el año 2024.

Cálculo de la muestra: se obtuvo una muestra aleatoria utilizando la base de datos de la Superintendencia de Compañías de las empresas registradas en el D. M. Quito, En donde filtramos aquellas que pertenecen al subsector CIIU M - actividades profesionales y científicas, el cálculo del tamaño de la muestra se basa en la aplicación de la siguiente fórmula:

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

En donde:

n	Tamaño de la muestra	43
z	Nivel de confianza deseado	1.6449 (90%)
p	Probabilidad de éxito	0.5
q	Probabilidad de fracaso	0.5
N	Tamaño de la población	2261
e	Margen de error	0.125

Procesamiento de datos: los datos se han organizado en 4 grupos para que puedan ser analizados de manera descriptiva y correlacional de la siguiente manera: aspectos generales, estrategias de innovación, nivel de madurez de la gestión estratégica y rendimiento financiero. Los datos cuantitativos serán procesados utilizando los programas SPSS, Power BI y MS Excel.

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1. Aspectos Generales

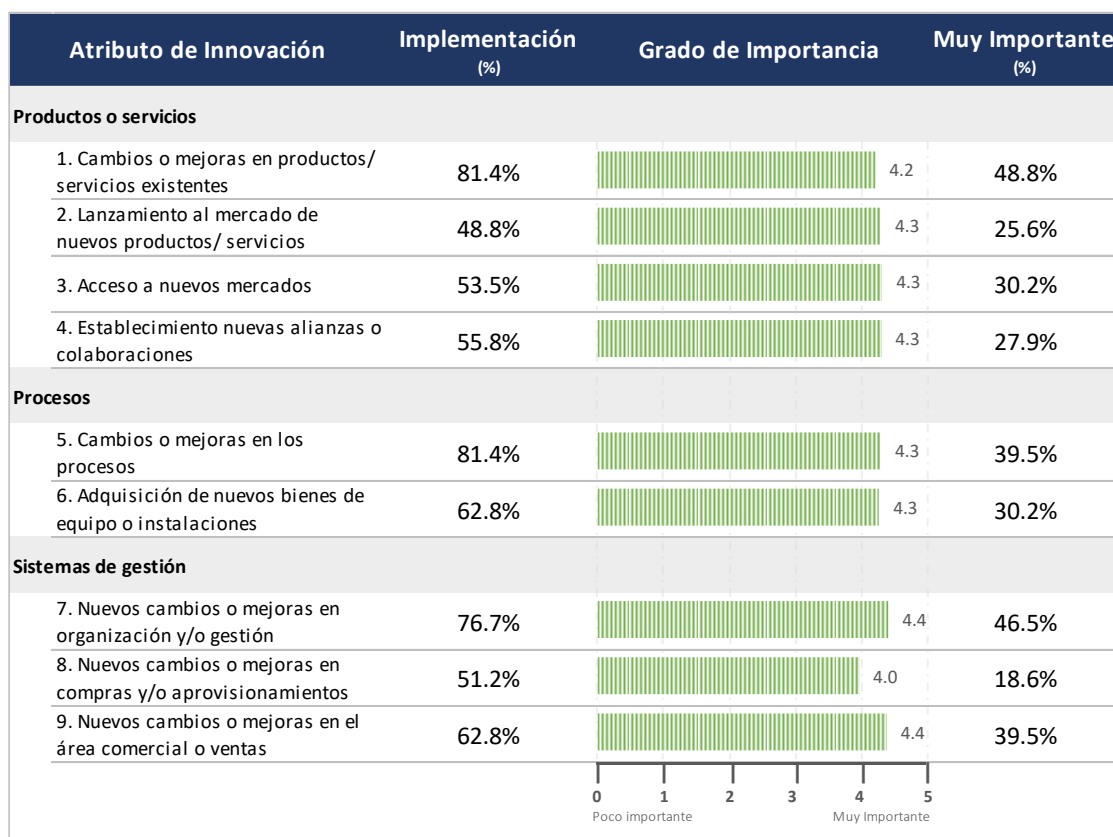
De las 43 PYME encuestadas del subsector económico CIIU M - actividades profesionales y científicas, el 84% desarrolla sus actividades dentro del área urbana del D.M. de Quito. Según el número promedio de empleados el 53% tiene menos de 10, el 42% tiene entre 10 y 49, y apenas un 5% tienen +50 empleados. El 52% de encuestados ocupa un nivel gerencial dentro de las PYME, así también se aprecia que mayoritariamente el 56% de los encuestados tiene una permanencia en la empresa entre 6 y 15 años lo cual nos permite tener certeza de que la información proporcionada es

confiable. El género de los gerentes - directores de las PYME son 67% hombres y el 33% mujeres; se valida que el nivel de formación académica del nivel gerencial cuenta mayoritariamente con un título de tercer o cuarto nivel de estudios superiores alcanzando un 93% del total de la muestra.

En la ilustración 3 podemos visualizar las principales estrategias priorizadas por las PYME e implementadas en sus negocios en el último año, se confirma que el enfoque principal de las estrategias se enfoca en:

- 1) cambios o mejoras en los productos o servicios existentes,
- 2) cambios o mejoras en los procesos,
- 3) nuevos cambios o mejoras en la gestión u organización empresarial.

Ilustración 3. Estrategias de innovación implementadas y su importancia



El componente de innovación en la empresa depende de los recursos disponibles, las capacidades del equipo y la adaptación al entorno, en este contexto se menciona que “Innovar no es fruto del azar, sino el resultado de constancia, prueba y aprendizaje,

adoptar esta mentalidad abre camino a un mayor rendimiento, competitividad y sostenibilidad en el mercado actual.” (Saráuz Estévez et al., 2025, p. 50).

Analizando las estrategias de innovación implementadas y comparándolas con el grado de importancia percibido por los gerentes tras la implementación, se puede determinar que en su mayoría han sido de alto impacto, generando un índice alto de eficacia respecto a la consecución de los objetivos.

Los atributos de innovación por los grupos estratégicos al cual impactan, se identifican que el 81.4% de las 43 PYME encuestadas buscan mejorar y posicionar sus productos o servicios en el mercado y al menos un 48.8% consideran que han tenido éxito al calificar la implementación de su estrategia como muy importante. Aplicando una diferenciación respecto a la complejidad y nivel de inversión para lanzar nuevos productos, conseguir nuevos mercados o establecer alianzas comerciales se determina que estas en promedio se eligen un 53% de veces y la tasa del grado de importancia de la aplicación de estas estrategias alcanzan apenas un 27% en promedio.

En el segundo grupo observamos que un 81.4% de PYME aplican cambios en sus procesos los mismos que pueden estar relacionados directamente con la entrega del producto o servicio, el nivel de importancia de aplicación de esta estrategia es del 39.5% lo cual deja un espacio considerable para la mejora continua según la apreciación de los gerentes encuestados. Un espacio importante en la innovación, es la inversión en activos que de igual manera involucra transformar los procesos para acoplarse a la nueva tecnología o metodología aplicable.

En el tercer grupo vemos que la gestión organizacional es el principal atributo elegido por la gerencia con un 76.7% de elección y una tasa de implementación muy importante de 46.5%, este logro puede estar relacionado directamente con el nivel de formación académica que ha tenido mayor relevancia en los tiempos actuales.

Conforme van creciendo las PYME, la necesidad de innovarse viene siendo mayor según se aprecia en los promedios generales. Las micro y pequeñas empresas enfocan su innovación en cambios o mejoras sobre los productos o servicios existentes, procesos y

la gestión organizacional; en las medianas empresas la necesidad se amplía a lanzar nuevos productos o servicios y establecer cambios en el área comercial o ventas.

La apreciación de la eficacia en la implementación de las estrategias de innovación es alta en las micro y medianas empresas mientras que en las pequeñas empresas tienen una apreciación menor; la relevancia de este factor puede verse afectado por criterios que no han sido estudiados en la presente investigación.

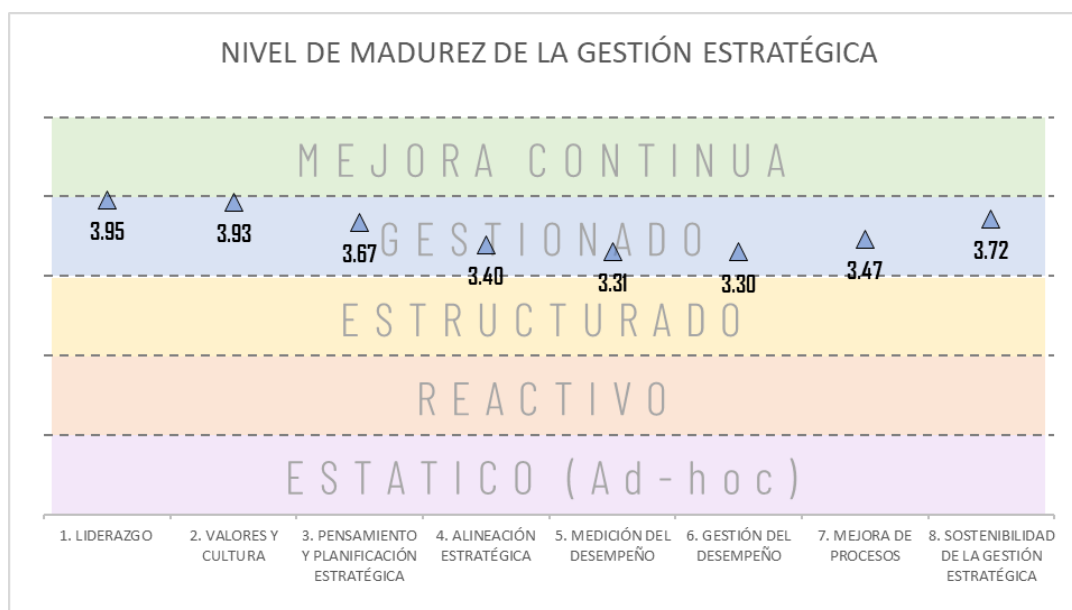
Tabla 2. Implementación de Innovaciones y su importancia

ATRIBUTO	NECESIDAD DE INNOVACIÓN			CURVA DE NECESIDAD DE INNOVACION	IMPORTANCIA DE APLICACIÓN		
	MICRO	PEQUEÑAS	MEDIANAS		MICRO	PEQUEÑAS	MEDIANAS
1. Cambios o mejoras en productos/ servicios existentes	70%	94%	100%		4.1	4.2	5.0
2. Lanzamiento al mercado de nuevos productos/ servicios	43%	50%	100%		4.5	4.0	4.5
3. Acceso a nuevos mercados	52%	56%	50%		4.4	4.1	5.0
4. Establecimiento nuevas alianzas o colaboraciones	61%	50%	50%		4.5	3.9	5.0
5. Cambios o mejoras en los procesos	74%	89%	100%		4.3	4.3	4.5
6. Adquisición de nuevos bienes de equipo o instalaciones	57%	72%	50%		4.4	4.1	5.0
7. Nuevos cambios o mejoras en organización y/o gestión	70%	83%	100%		4.4	4.3	5.0
8. Nuevos cambios o mejoras en compras y/o aprovisionamientos	48%	56%	50%		4.0	3.8	5.0
9. Nuevos cambios o mejoras en el área comercial o ventas	57%	67%	100%		4.5	4.1	5.0
PROMEDIO	59%	69%	78%		4.4	4.1	4.9

4.2. Nivel de Madurez Estratégica

Utilizando el promedio de las 43 PYME encuestadas del subsector económico CIU M - actividades profesionales y científicas, podemos determinar que cada dimensión evaluada se ubica entre los niveles 3 y 4 de la escala de madurez del Strategic Management Maturity Model, el nivel alcanzado es denominado como ‘proactivo o gestionado’, esto significa que la gestión estratégica está profundamente integrada en todos los niveles de la organización y tienen una anticipación a los posibles desafíos y planificación para un enfoque futuro con impulso en la toma de decisiones.

Ilustración 4. Resultado del Nivel de Madurez de la Gestión Estratégica



En la dimensión ‘liderazgo’, existe una alta percepción de que los líderes tienen apertura a generar un ambiente de diálogo abierto para generar una cultura de trabajo en equipo; esta dimensión nos permite identificar que los roles de liderazgo a la interna de las PYME buscan generar un buen ambiente laboral y están atentos a escuchar la voz de sus subordinados en todos los niveles. La concentración de las respuestas están en los niveles 3, 4 y 5 lo cual demuestra una aceleración para alcanzar la madurez por parte de los líderes de las organizaciones.

Tabla 3. Dimensión Liderazgo

DIMENSIÓN	NIVEL	DESEMPEÑO	FRECUENCIA	%
1. LIDERAZGO	1	Los líderes son dictatoriales, actúan en forma de mandato y control.	2	5%
	2	Los líderes son dictatoriales, pero recopilan comentarios esporádicamente.	0	0%
	3	Los líderes se relacionan solo con los subordinados directos, pero indican los comportamientos y valores deseados.	12	38%
	4	Los líderes empoderan a muchos empleados a través del compromiso continuo.	13	30%
	5	Los líderes y los empleados participan plenamente en un diálogo continuo basado en una cultura de trabajo en equipo.	16	37%
PROMEDIO	3.95		43	100%

En la dimensión ‘valores y cultura’, se identifica un vínculo estrecho con la dimensión anterior dado que la percepción general es que la visión y valores han sido comunicados y entendidos en su mayoría y claramente se puede identificar que están rumbo a integrarse en la cultura de la organización.

Tabla 4. Dimensión Valores y Cultura

DIMENSIÓN	NIVEL	DESEMPEÑO	FRECUENCIA	%
2. VALORES Y CULTURA	1	Visión y valores indefinidos o no compartidos.	1	2%
	2	Visión y valores publicados, pero no vividos.	0	0%
	3	Visión y valores comunicados y entendidos.	15	36%
	4	Visión y valores desarrollados en colaboración.	11	26%
	5	Visión y valores totalmente integrados en la cultura de la organización.	15	36%
PROMEDIO	3.93		42	100%

En la dimensión ‘pensamiento y planificación estratégica’, en la mayoría de PYME se identifica el involucramiento de todas las personas y un plan estratégico a seguir. Existe cierta debilidad en cuanto a que los objetivos recaen sobre cierto grupo de personas que suelen ser las gerencias y niveles directivos. Existe una fortaleza en que continuamente los planes son revisados y ajustados con procesos de mejora continua.

Tabla 5. Dimensión Pensamiento y Planificación Estratégica

DIMENSIÓN	NIVEL	DESEMPEÑO	FRECUENCIA	%
3. PENSAMIENTO Y PLANIFIC. ESTRATÉGICA	1	No se ha desarrollado la planificación estratégica dentro de la organización; sin objetivos definidos.	1	2%
	2	La planificación estratégica es responsabilidad de un pequeño equipo y dictada a la organización.	6	14%
	3	Un proceso de planificación estructurado y abierto involucra a personas de toda la organización.	12	28%
	4	Los planes son desarrollados y revisados regularmente por equipos de planificación capacitados y multifuncionales.	11	26%
	5	La estrategia impulsa decisiones organizacionales críticas y se mantiene un proceso de planificación de mejora continua.	13	30%
PROMEDIO	3.67		43	100%

En la dimensión ‘alineación estratégica’, las estrategias se realizan con base al conocimiento del cliente y están camino a la madurez organizacional, la inclusión de sistemas de recompensa es parte de la adopción de un sistema maduro para que los empleados busquen satisfacer las necesidades de su cliente.

Tabla 6. Dimensión Alineación Estratégica

DIMENSIÓN	NIVEL	DESEMPEÑO	FRECUENCIA	%
4. ALINEACIÓN ESTRATEG.	1	El trabajo está estrictamente enfocado en función de la estructura de la organización, con poca participación del cliente.	4	9%
	2	Las necesidades y los comentarios de los clientes comienzan a influir en una toma de decisiones más alineada.	5	12%
	3	Los empleados conocen a sus clientes y alinean la estrategia con esas necesidades.	13	30%
	4	La visión, las necesidades del cliente, la estrategia y los sistemas de recompensa y reconocimiento de los empleados están conectados en cascada y alineados.	12	28%
	5	Todas las estructuras y sistemas están alineados con la estrategia y la alineación organizacional se mejora continuamente.	9	21%
PROMEDIO	3.40		43	100

En la dimensión ‘medición del desempeño’, según se visualizó el promedio general, las PYME se ubican proporcionalmente en los distintos niveles, aunque aproximadamente un 46% de empresas ya utilizan métricas de forma sistemática para aplicar la mejora continua. Algunas empresas basan sus métricas exclusivamente para validar su operación o el desempeño general sin que esto pueda ser considerado una retroalimentación de sus estrategias o una base de conocimiento que aporte a las estrategias futuras.

Tabla 7. Dimensión Medición del Desempeño

DIMENSIÓN	NIVEL	DESEMPEÑO	FRECUENCIA	%
5. MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO	1	No se recopilan datos o solo se recopilan medidas de desempeño ad-hoc.	6	14%
	2	Los datos de rendimiento se recopilan de forma rutinaria, pero la mayoría se centran en las operaciones.	7	17%
	3	Se recopilan medidas de desempeño estratégicas que cubren la mayoría de los objetivos estratégicos.	8	19%
	4	Las medidas estratégicas se usan ampliamente para mejorar el enfoque y el desempeño e informar las decisiones presupuestarias.	10	24%
	5	Mediciones ampliamente utilizadas y revisadas de forma rutinaria en base a la mejora continua.	11	26%
PROMEDIO	3.31		42	100%

En la dimensión ‘gestión del desempeño’, entre los niveles 1 y 3 se ubican aproximadamente el 56% de PYME en las cuales no se tiene una cultura de medición del desempeño con base en métricas claras y estructuradas de los procesos y la gestión; así también podemos mencionar que un 44% ya lo están aplicando y las decisiones se basan

en la información proporcionada por dichas medidas para controladamente tener un proceso de gestión del cambio limpio.

Tabla 8. Dimensión Gestión del Desempeño

DIMENSIÓN	NIVEL	DESEMPEÑO	FRECUENCIA	%
6. GESTIÓN DEL DESEMPEÑO	1	Sin énfasis en el uso del desempeño como criterio para administrar la organización.	8	19%
	2	Revisiones de desempeño requeridas, pero no tomadas en serio; no existe responsabilidad por el desempeño.	3	7%
	3	Se asignan propietarios o responsables de las medidas o indicadores y el rendimiento se gestiona a nivel de organización y de empleado.	13	30%
	4	Los propietarios de las mediciones son responsables y el desempeño se gestiona en todos los niveles.	6	14%
	5	La cultura de la organización se centra en la medición y el uso de indicadores, la rendición de cuentas; las decisiones están basadas en evidencia.	13	30%
PROMEDIO	3.30		43	100%

En la dimensión ‘mejora de procesos’, se evidencia que un 14% de las PYME aún operan con procesos informales lo cual puede ser motivo de ineficiencias, poca trazabilidad y baja eficacia. En su contrario, el 86% al menos ha decidido documentar sus procesos clave y alinearlos con la estrategia lo cual permite ver un enfoque hacia un cambio continuo para generar eficiencias y ofrecer procesos adecuados a sus clientes.

Tabla 9. Dimensión Mejora de Procesos

DIMENSIÓN	NIVEL	DESEMPEÑO	FRECUENCIA	%
7. MEJORA DE PROCESOS	1	Los procesos no están documentados y son ad-hoc con duplicaciones y retrasos evidentes.	6	14%
	2	Algunos procesos clave están documentados y modelos de mejora de procesos (TQM, Lean Six Sigma, etc.) se han aplicado.	0	0%
	3	Todos los procesos clave están identificados y documentados, y la estrategia guía las iniciativas y mejoras exitosas de procesos.	17	39%
	4	Todos los procesos clave se rastrean y mejoran de forma continua y se aceptan nuevas ideas de mejora de procesos.	8	19%
	5	Los empleados están empoderados y capacitados, y existe un proceso formal para mejorar la gestión de procesos.	12	28%
PROMEDIO	3.47		43	100%

En la dimensión ‘sostenibilidad de la gestión estratégica’, se aprecia que la capacidad de las PYME para integrar la gestión estratégica en la cultura de la organización es alta,

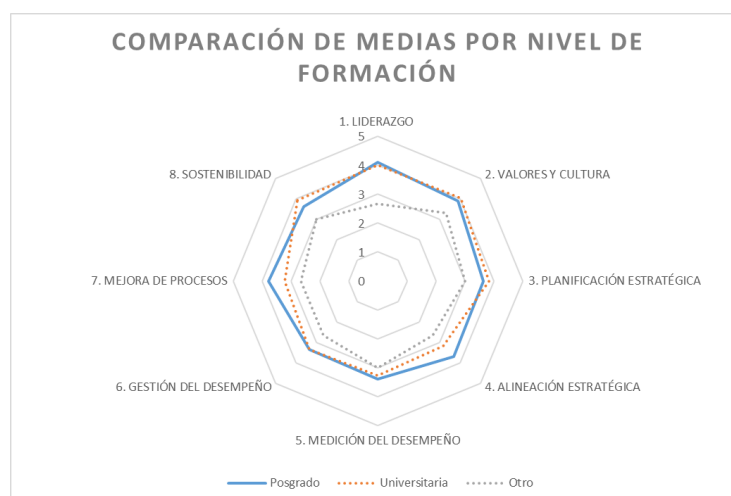
mantienen estructuras formales para la gestión y es el punto de partida para motivar a los equipos de trabajo a garantizar la continuidad del negocio planificadamente.

Tabla 10. Dimensión Sostenibilidad de la Gestión Estratégica

DIMENSIÓN	NIVEL	DESEMPEÑO	FRECUENCIA	%
8. SOSTENIBIL. DE LA GESTIÓN ESTRATÉG.	1	La falta de estructura y de liderazgo conduce a un enfoque a corto plazo en las tareas.	1	2%
	2	Estrategia "Líderes" identificados.	4	10%
	3	Estructura de "Organización formal" establecida para mantener el enfoque en la estrategia.	16	37%
	4	La organización tiene una "Oficina de Gestión Estratégica" o equivalente.	7	16%
	5	El pensamiento estratégico y la gestión están integrados en la cultura de la organización.	15	35%
PROMEDIO	3.72		43	100%

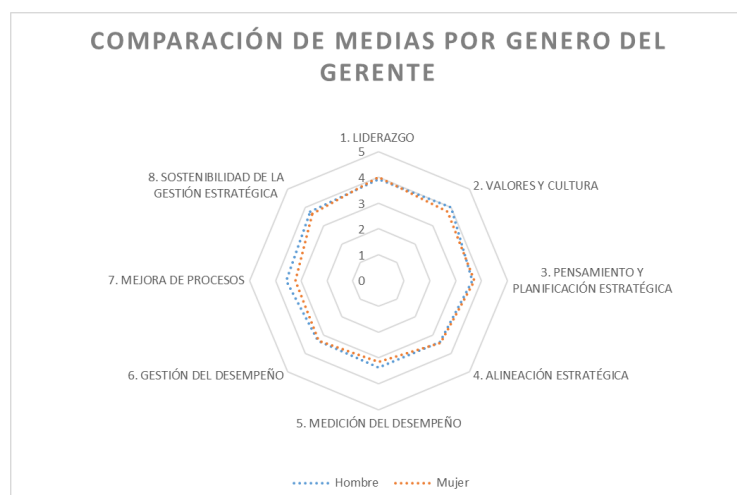
En la ilustración 5 podemos evidenciar que el nivel de estudios de la Alta Dirección influye directamente en el nivel de madurez de la gestión estratégica, siendo así que quienes presentan estudios universitario o posgrados han logrado que las dimensiones tengan un nivel muy superior a quienes no cuentan con ese nivel de formación académica.

Ilustración 5. Comparación de medias por Nivel de Estudio del Gerente



Bajo otro nivel de análisis, en la ilustración 6, vemos una mínima diferencia del nivel de madurez obtenido por hombres en comparación con las mujeres; la mayor brecha se da en la percepción de mejora de los procesos en donde es posible que aún existan oportunidades de mejora y eficiencia operativa que deba implementarse para alcanzar homogeneidad en los resultados.

Ilustración 6. Comparación de medias por Género del Gerente



4.3. Indicadores Financieros

En la ilustración 7 podemos determinar que la percepción de las ventas, de las 43 PYME encuestadas en el subsector económico CIU M - actividades profesionales y científicas, es que el 67.4% consideran que se han incrementado en el año 2024 y un 11.6% consideran que han disminuido. Sin embargo, dentro de sus objetivos estratégicos para el año 2025 un 93% de PYME consideran que sus ventas se incrementarán o por lo menos se mantendrán iguales, esto genera un clima de confianza en el mercado y en las políticas económicas del país.

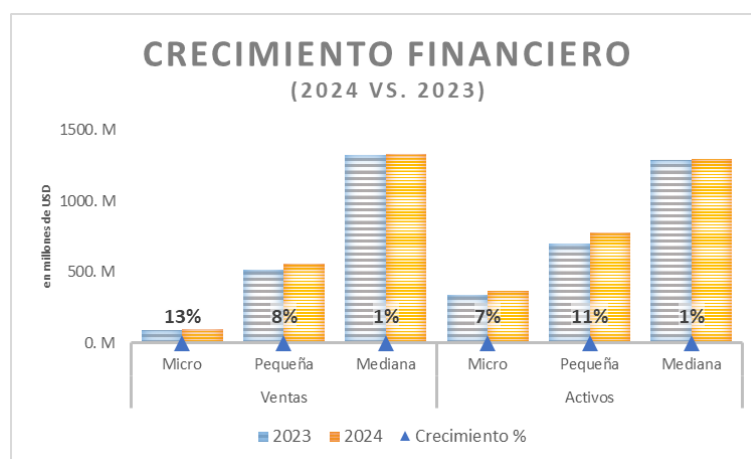
Ilustración 7. Evolución y expectativa de variables financieras

	Año 2024				Año 2025		
Situación Actual	Frecuencia	%		Expectativa	Frecuencia	%	
Ventas 🪙							
📈 Han aumentado	29	67.4%		📈 Aumentará	40	93.0%	
➡️ Siguen igual	9	20.9%		➡️ Seguirá igual	3	7.0%	
📉 Han disminuido	5	11.6%		📉 Disminuirá	0	0.0%	
Trabajadores 👤							
📈 Han aumentado	12	27.9%		📈 Aumentará	22	51.2%	
➡️ Siguen igual	3	7.0%		➡️ Seguirá igual	20	46.5%	
📉 Han disminuido	28	65.1%		📉 Disminuirá	1	2.3%	
Inversiones 🏭							
📈 Han aumentado	21	48.8%		📈 Aumentará	32	74.4%	
➡️ Siguen igual	1	2.3%		➡️ Seguirá igual	10	23.3%	
📉 Han disminuido	21	48.8%		📉 Disminuirá	1	2.3%	

Cruzando con la información financiera del año 2024 obtenida de la Superintendencia de Compañías y representada en la ilustración 8, se puede visualizar que especialmente las microempresas reflejan un incremento importante en sus ventas con un 13% respecto al año anterior, seguido por las pequeñas empresas con un 8% de incremento en sus ventas. Se identifica que 5 de las 43 PYME encuestadas tienen ventas en el exterior, lo cual es positivo, se identifica que el número de países con los cuales tienen un mercado abierto varían entre 1-3 en promedio.

Respecto a las inversiones en el año 2024, en la ilustración 7 se identifica una polarización en la percepción de los gerentes, se podría considerar que se generó un estancamiento. En lo contrario, la previsión para el año 2025 es que al menos un 74.4% de PYME consideran que van a inyectar nuevo capital a sus negocios. En la ilustración 8 podemos revisar que las pequeñas empresas han crecido en sus activos en 11% y las microempresas en 7% concluyendo que actualmente la economía de estas PYME está creciendo.

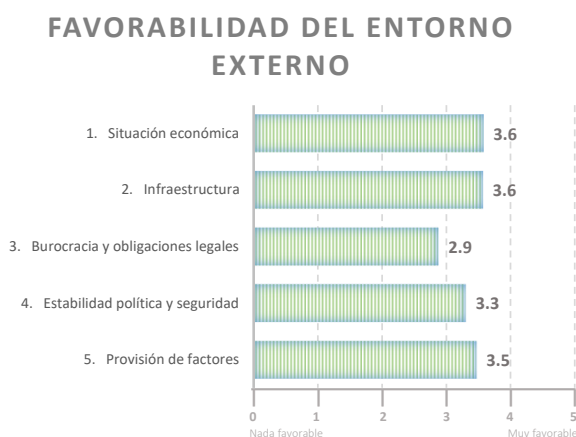
Ilustración 8. Evolución y expectativa de variables financieras



Un 65.1% de PYME consideran que han disminuido la cantidad de personal en dependencia en el año 2024, las causas de este evento pueden manifestarse en la crisis política y energética que atravesó el país. Para el año 2025 se espera un crecimiento en el número de trabajadores de al menos el 51.2% de las compañías encuestadas. Cruzando esta variable con la información de la Superintendencia de Compañías del año 2024 se aprecia una disminución del 5% en el número promedio de empleados en micro y pequeñas empresas y un crecimiento del 18% en medianas empresas.

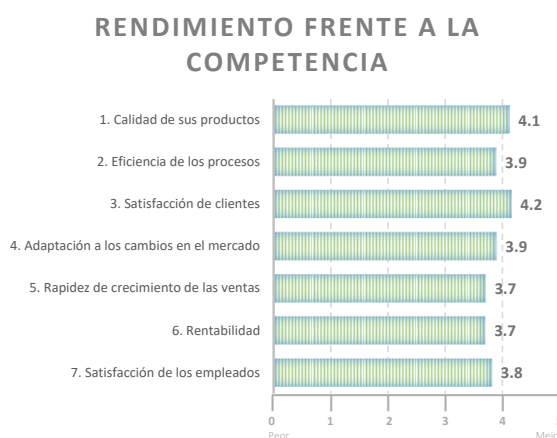
Analizando el entorno empresarial donde las PYME se desenvuelven, se valida que la percepción del entorno es medianamente favorable, es decir que las PYME se han adaptado a las condiciones económicas, políticas y sociales para mantenerse activas; la principal debilidad que se detalla es la ‘burocracia y obligaciones legales’ las cuales se han concebido como un traspie para impulsar nuevos emprendimientos y negocios debido a que limita la agilidad operativa, inversión y rápida respuesta al cumplimiento normativo. El resto de los factores se aprecian como estables y levemente inclinados a ser favorables para sacar provecho de ellos.

Ilustración 9. Análisis del impacto del entorno empresarial



En la ilustración 9 se identifican como ventajas competitivas claras a los factores de ‘percepción de calidad de los productos’ y el ‘nivel de satisfacción de los clientes’, ambos lideran la tabla de resultados con un promedio de 4.2 puntos sobre la escala de 5 por tanto se refleja que la propuesta de valor que entregan es sólida y está ampliamente establecida en el mercado. Los factores de ‘crecimiento en ventas’ y ‘rentabilidad’ son los factores con menor calificación obteniendo 3.7 puntos lo cual es un indicador del desafío constante que tienen las PYME para adaptarse al mercado y ajustarse a las condiciones dinámicas del mercado. Adicionalmente, se puede identificar que el factor de ‘satisfacción a empleados’ es de igual manera bajo y por consiguiente es un foco estratégico importante para fortalecer la cultura organizacional.

Ilustración 10. Análisis del impacto de la competencia



En la tabla 11 se puede visualizar el coeficiente de correlación de 0.09 entre las variables madurez – financiero, esto se interpreta como una correlación débil y no significativa con un p valor de 0.568; en esta muestra podemos determinar que el nivel de madurez organizacional no está asociado de forma clara con el desempeño financiero.

Tabla 11. Análisis de Correlación de Spearman

		Promedio Madurez	Promedio Financiero	Promedio Innovación
Rho de Spearman	Promedio Madurez	Coefficiente de correlación	1.000	.090
		Sig. (bilateral)	.	.568
		N	43	42
	Promedio Financiero	Coefficiente de correlación	.090	1.000
		Sig. (bilateral)	.568	.
		N	43	42
	Promedio Innovación	Coefficiente de correlación	.138	1.000
		Sig. (bilateral)	.383	.
		N	42	42

De igual manera, entre las variables madurez – innovación se visualiza una correlación de 0.138, interpretándose como ligeramente positiva, aunque también con poca significancia con un p valor de 0.383; en esta muestra podemos determinar que existe una tendencia débil a que el nivel de madurez de la organización sean las que más innovación registran, aunque no es concluyente.

Finalmente, relacionando las variables financiero – innovación se visualiza una correlación de -0.009 lo cual se interpreta que para las PYME objeto de esta muestra no existe relación y es altamente no significativa con un p valor de 0.955; por tanto, no existe relación entre el desempeño financiero y la innovación ejecutada.

Por la falta de correlaciones significativas en los 3 ejes: madurez, innovación y financiero; estos podrían estar operando de forma independiente en las PYME del sector económico subsector CIIU M objeto de esta investigación.

5. DISCUSIÓN

El análisis de los resultados nos permite contrastar la hipótesis inicial de esta investigación con la evidencia empírica obtenida. Aunque se esperaba que la madurez de la gestión estratégica influyera de manera significativa y positiva en el rendimiento financiero de las PYME del subsector CIIU M en el D. M. de Quito, los hallazgos muestran que esta relación no es determinante. La madurez estratégica si impacta en la productividad, cultura organizacional y sostenibilidad, pero no garantiza mejoras directas sobre el rendimiento financiero o sus indicadores.

Al comparar los resultados según el tamaño de empresa, hemos identificado que las PYME más grandes conciben la tendencia de institucionalizar prácticas estratégicas formales dando como resultado mejores niveles de cultura organizacional y procesos más estables. Otro aspecto para resaltar es que la formación académica y experiencia de los gerentes influyen en la capacidad de implementar estrategias y prácticas maduras, aunque esto no sea un factor que garantiza mejores resultados financieros.

Para enriquecer esta discusión, se comparan los resultados con estudios previos en distintos contextos, teniendo:

1. PYME de manufactura en México

Se presenta una relación positiva entre la madurez de procesos y la ejecución de proyecto, considerando mejores indicadores para las empresas. Dentro de esta investigación hemos llegado a determinar que un nivel de madurez alto se traduce en el fortalecimiento de los procesos internos con ello una mayor productividad y eficiencia, por tanto, se concuerda

con este estudio. Sin embargo, se difiere particularmente en las 43 PYME objeto del estudio, que los resultados financieros directamente no se ven impactados.

2. PYME de servicios en Perú y Chile

Se asocia la madurez estratégica con una mayor productividad y liquidez, anteriormente hemos ratificado la coincidencia por la parte de productividad y contrastado el efecto directo sobre la rentabilidad la cual en muchas ocasiones se ve determinada por el mercado y demás factores externos que dentro de la presente investigación no han sido analizados de manera directa.

3. PYME familiares en Guatemala

Se plantea que la gestión estratégica fortalece la sostenibilidad y adaptación en el mercado más que sobre los resultados financieros inmediatos; dentro de este ámbito es concordante nuestra investigación. Ambos estudios señalan impactos financieros limitados.

4. Empresas de servicio en Latinoamérica

Se observa que la gestión financiera es clave para la sostenibilidad y desempeño de las empresas, complementando a la gestión estratégica. Dentro de nuestra investigación hemos determinado que la gestión estratégica por si sola no puede asegurar resultados financieros óptimos y por tal motivo es necesario incluir en el equipo gerencial y directivo a expertos financieros que no solamente ofrezcan visibilidad y entendimiento de las cifras, sino que directamente promuevan estrategias retadoras para posicionar a las PYME sobre su competencia.

El significado de estos resultados, en el contexto específico del D. M. de Quito, es relevante y nos muestra que las PYME de servicios están enfrentando un entorno altamente competitivo y dinámico; la madurez estratégica es el atenuante para generar resiliencia y sostenibilidad. La madurez estratégica es un habilitador organizacional; los resultados financieros dependen de factores externos como fuentes de financiamiento, políticas públicas y las condiciones de mercado.

6. CONCLUSIONES

Los objetivos planteados fueron alcanzados en su totalidad, se logró caracterizar el subsector con la muestra de 43 PYME del subsector CIIU M, se identificó el nivel de madurez estratégica y el rendimiento financiero para relacionar sus variables. La hipótesis central se matiza, la madurez estratégica no es un factor determinante en el rendimiento financiero, aunque ejerce mucha influencia positiva en dimensiones organizacionales como productividad, cultura interna y sostenibilidad.

Las PYME con mayor nivel de madurez, en función de los patrones observados, tienden a institucionalizar prácticas de planificación y control que fortalecen su capacidad de adaptación y resiliencia. Estas empresas muestran procesos más eficientes y sostenibles, pero no se traducen de manera directa en mayor liquidez o rentabilidad. En el otro escenario, aquellas PYME con prácticas menos estructuradas presentan limitaciones en su desempeño tanto organizacional como financiero, lo que confirma avanzar hacia modelos maduros de gestión.

La madurez estratégica se ha planteado como un habilitador organizacional, que fortalece la productividad y sostenibilidad en las empresas, pero que requiere complementarse con políticas públicas de apoyo, acceso a financiamiento, eliminación de burocracia, innovación y apertura de nuevos mercados para que en conjunto permitan verse reflejados en resultados económicos tangibles.

La inclusión de variables como el tamaño de la empresa y nivel de formación académica nos han habilitado a conocer que existe una relación directa entre educación, madurez y sistematización de procesos lo cual es una nueva oportunidad para investigar.

Finalmente, se abre la posibilidad de incluir variables externas como condiciones de mercado y políticas de apoyo institucional para comprender de manera integral la relación existente entre madurez estratégica y rendimiento financiero. También es pertinente ampliar la muestra y realizar estudios longitudinales que permitan observar la evolución de la madurez estratégica y su impacto en el tiempo con lo cual se contribuya a establecer un marco político y de gestión más robusto.

7. LIMITACIONES

Esta investigación presenta algunas limitaciones que deben ser consideradas al interpretar sus resultados. En primer lugar, los recursos disponibles y el estrecho periodo de tiempo permitieron alcanzar únicamente a 43 PYME encuestadas lo cual restringe la amplitud de la información obtenida y limita la representatividad de la muestra.

En segundo lugar, se sugiere que para futuros estudios se incremente el tamaño de la muestra con el objetivo de disminuir el margen de error y subir el nivel de confianza para generar resultados más robustos y representativos dentro del sector analizado.

Finalmente, es importante señalar que la muestra utilizada nos permite obtener resultados válidos para el grupo de PYME analizadas, pero no se permite realizar inferencias a parámetros poblacionales dado que el diseño de la investigación se centró en un enfoque descriptivo y correlacional con una muestra limitada.

8. REFERENCIAS

Balanced Scorecard Institute. (s/f-a). *Balanced Scorecard Basics*. Web Page. Recuperado el 13 de agosto de 2025, de <https://balancedscorecard.org/bsc-basics-overview/>

Balanced Scorecard Institute. (s/f-b). *Strategic Planning Basics*. Web Page. Recuperado el 13 de agosto de 2025, de <https://balancedscorecard.org/strategic-planning-basics/>

Carballo-Mendivil, B., Arellano-González, A., & Ríos-Vázquez, N. J. (2019). Madurez de procesos en pequeñas empresas manufactureras de México. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 86. <https://doi.org/10.21158/01208160.n86.2019.2301>

Demir, F. (2018). A Strategic Management Maturity Model for Innovation. *Technology Innovation Management Review*, 8(11), 13–21. <https://doi.org/10.22215/timreview/1196>

Dess, G. G., Eisner, A. B., McNamara, G., & Lee, S.-H. (Sean). (2021). Strategic management: text and cases. En *Educación* (10th ed.). McGraw-Hill. https://bibliotecadigitalpuce.puce.elogim.com/auth/ip?intended_url=https://bibliotecadigital.puce.edu.ec/library/publication/strategic-management-text-and-cases

Gallo, P., Kollman, J., Pavlinska, J., & Dobrovic, J. (2024). KPIs and BSC in the SME segment. Myth or reality? *Journal of Business Sectors*, 2(1), 1–10. <https://doi.org/10.62222/YTKL9850>

Heikkilä, M., Bouwman, H., & Heikkilä, J. (2018). From strategic goals to business model innovation paths: an exploratory study. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 25(1), 107–128. <https://doi.org/10.1108/JSBED-03-2017-0097>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2014). *Metodologia de la Investigacion* (McGraw Hill, Ed.; 6th ed.).

Higgins, R. C. ., Koski, J. L. ., & Mitton, Todd. (2023). *Analysis for financial management* (13th ed.). McGraw Hill. <https://bibliotecadigitalpuce.puce.elogim.com/reader/analysis-for-financial-management>

INEC. (s/f). *Visualizador del registro estadístico de empresas REEM*. Web Page. Recuperado el 20 de agosto de 2025, de <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjojZTM4MTU3NzgtOGE2YS00MDcxLThiYzYtNDE0NzFmOTNhODBiIiwidCI6ImYxNThhMmU4LWNhZWMTNDQwNi1iMGFiLWY1ZTI1OWJkYTExMiJ9>

INEN. (s/f). *Mipymes y Organizaciones de Economía Popular y Solidaria son una pieza clave para la economía del país*. Web Page. Recuperado el 25 de noviembre de 2025, de <https://www.normalizacion.gob.ec/mipymes-y-organizaciones-de-economia-popular-y-solidaria-son-una-pieza-clave-para-la-economia-del-pais/>

KPI.org. (s/f). *What is a Key Performance Indicator (KPI)?* Web Page. Recuperado el 13 de agosto de 2025, de <https://www.kpi.org/KPI-Basics/>

London School of Business and Finance. (2025, enero 29). *What Is Strategic Management? Benefits, Process, and Careers*. Web Page. <https://www.lsbfi.org.uk/blog/news/business-economy/what-is-strategic-management-benefits-process-and-careers>

Lucky Hikmat Maulana. (2023). Improving SMEs Performance Based on Strategy Management. *Technium Business and Management*, 4, 67–76. <https://doi.org/10.47577/business.v4i.10173>

Santistéban Orozco, A. A., & Rodríguez López, J. R. (2023). MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA SOSTENIBILIDAD DE LAS MIPYMES FAMILIARES DEL DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS, GUATEMALA. *CHAKIÑAN, REVISTA DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES*, 21, 77–93. <https://doi.org/10.37135/chk.002.21.05>

Saráuz Estévez, L. V., Brucil Almeida, J. G., Cuaical Paredes, D. E., Pupiales Proaño, J. A., Villegas Estévez, C., & Saráuz Terán, C. M. (2024). INFORME MIPYME 2024: Gestión del talento en Iberoamérica. *FAEDPYME Journal*. <https://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/16786>

Saráuz Estévez, L. V., Brucil Almeida, J. G., Villegas Estévez, C. J., Cuaical Tapia, D. E., Pupiales Proaño, J. A., Pepinosa Usiña, C. D., Cabezas León, L. M., & Saráuz Terán, C. M. (2025). Talento, innovación y rendimiento de la MIPYME en Imbabura. *Editorial UTN*. <https://doi.org/10.53358/libfacae/ZNGF4798>

Setiawan, I., & Purba, H. H. (2020). A Systematic Literature Review of Key Performance Indicators (KPIs) Implementation. *JOURNAL OF INDUSTRIAL ENGINEERING & MANAGEMENT RESEARCH*, 1(3). <https://doi.org/https://doi.org/10.7777/jiemar.v1i3.79>

Strategy Management Group. (s/f). *The Strategic Management Maturity Model*. Web Page. Recuperado el 13 de agosto de 2025, de <https://strategymanage.com/resources/strategic-planning-basics/strategic-management-maturity-model/>

Superintendencia de Compañías Valores y Seguros. (s/f). *Indicadores Financieros*. Recuperado el 13 de agosto de 2025, de https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/20111028102451.pdf

Superintendencia de Compañías Valores y Seguros. (2025, noviembre). *Ranking de Compañías* SCVS. Web Page.
<https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/ranking/reporte.html>

Vilcarromero Hilario, R. D., Silva Sánchez, O., Benito Ramos, B. J., & Saldaña Ponte, A. (2025). La gestión financiera como herramienta para las empresas de servicios en Latinoamérica: una revisión sistemática. *Revista InveCom*, 6(2).
<https://doi.org/10.5281/zenodo.16559842>