

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL

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

ARTÍCULO PROFESIONAL

INFLUENCIA DEL NIVEL DE MADUREZ DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA  
SOBRE EL RENDIMIENTO FINANCIERO DE LAS PYME DEL SECTOR DE  
SERVICIOS, SUBSECTOR CIU P85: EDUCACIÓN Y SUBSECTOR CIU M:  
ACTIVIDADES PROFESIONALES Y CIENTÍFICAS, EN EL DM DE QUITO

AUTOR: MARÍA REBECA CEPEDA GUAPI

DIRECTOR: MSC. EDWIN SUQUILLO GUIJARRO

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATÉGICA

QUITO, SEPTIEMBRE -2025

Director. Mtr. Edwin Suquillo Guijarro

## ÍNDICE DE CONTENIDO

|   |     |
|---|-----|
| RESUMEN.....  | III |
| ABSTRACT .....  | III |
| INTRODUCCIÓN.....   | IV  |
| 1.-REVISIÓN DE LITERATURA.....                                    | 9   |
| 1.1.    Gestión estratégica.....                                  | 9   |
| 1.2.    Madurez de la Gestión Estratégica .....                   | 9   |
| 1.3.    Dimensiones de la madurez de la Gestión Estratégica ..... | 10  |
| 1.4.    Indicadores financieros relevantes para PYME.....         | 11  |
| 2. DISEÑO METODOLÓGICO .....                                      | 12  |
| 2.1 Alcance de la investigación.....                              | 12  |
| 2.2 Enfoque de investigación.....                                 | 12  |
| 2.3 Estrategia y horizonte temporal .....                         | 13  |
| 2.4 Técnicas de recolección y análisis de datos.....              | 13  |
| 2.4.1. Diseño del Cuestionario y selección de variables.....      | 13  |
| 2.4.2 Aplicación de la encuesta.....                              | 14  |
| 2.4.3 Estructura de la muestra.....                               | 15  |
| 3.RESULTADOS.....   | 17  |
| 3.1 Datos Generales .....   | 17  |
| 3.2 MADUREZ DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA .....                       | 19  |
| 3.2.1. Liderazgo .....  | 19  |
| 3.2.2. Valores y cultura. ....                                    | 20  |
| 3.2.3. Pensamiento y Planificación Estratégica. ....              | 21  |
| 3.2.4. Alineación Estratégica. ....                               | 22  |
| 3.2.5. Medición del Desempeño .....                               | 22  |
| 3.2.6. Gestión del Desempeño .....                                | 23  |
| 3.2.7. Mejora de Procesos.....                                    | 24  |
| 3.2.8. Sostenibilidad de la Gestión Estratégica.....              | 25  |
| 3.3 Rendimiento.....  | 26  |
| 3.3.1 En comparación con sus competidores.....                    | 26  |
| 3.2.2 Indicadores Financiero Superintendencia de Compañía.....    | 28  |

|  |    |
|--|----|
| 3.2.3 Análisis de correlación entre Madurez de la Gestión Estratégica y Rendimiento..... | 30 |
| 4. Discusión.....  | 31 |
| 5.- Conclusiones.....  | 33 |
| 6. Referencias .....   | 35 |
| 7.-Anexos.....   | 38 |
| 7.1 Anexo1. Encuesta proyecto de investigación .....                                     | 38 |

### ÍNDICE DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1 Variables para tamaño de la muestra .....  | 16 |
| Tabla 2 Indicadores de rendimiento Superintendencia de Compañías CIIU: P85 Y CIIUM años 2023 y 2024..... | 29 |
| Tabla 3 Correlación de Spearman Madurez de la Gestión Estratégica y Rendimiento.                         | 30 |

### ÍNDICE DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 Liderazgo.....  | 19 |
| Figura 2 Valores y Cultura.....  | 20 |
| Figura 3 Pensamiento y planificación estratégica.....  | 21 |
| Figura 4 Alineación Estratégica.....   | 22 |
| Figura 5 Medición del desempeño .....  | 23 |
| Figura 6 Gestión del desempeño .....   | 24 |
| Figura 7 Mejora de Procesos .....  | 25 |
| Figura 8 Sostenibilidad de la Gestión Estratégica.....   | 26 |
| Figura 9 En comparación con sus competidores directos, indique cuál es su posición actual en los siguientes indicadores de rendimiento.....  | 27 |
| Figura 10 Cuadro comparativo de evolución y expectativas de las empresas del sector educativo y actividades profesionales y científicas..... | 29 |

## RESUMEN

Este estudio analiza la influencia del nivel de madurez de la gestión estratégica sobre el rendimiento financiero en las PYME del sector de servicios subsectores CIIU P85: Educación y M: Actividades Profesionales y Científicas en el Distrito Metropolitano de Quito. El objetivo es identificar la necesidad de cómo las prácticas de gestión estratégica contribuyen a la rentabilidad de estas PYME, la metodología utilizada fue un estudio cuantitativo de tipo descriptivo correlacional, con una muestra de 73 PYME, que fueron evaluadas mediante un cuestionario que mide el nivel de madurez de la gestión estratégica. El rendimiento financiero se midió en base al indicador margen de utilidad bruta. Los resultados revelan una correlación positiva baja. En conclusión, la madurez de la gestión estratégica permite a las empresas de servicios definir objetivos claros, asignar recursos de manera eficiente, anticiparse a los cambios del mercado y tomar decisiones acertadas, sin embargo, esto no garantiza un rendimiento financiero óptimo, ya que existen otros factores de mayor incidencia.

### **Palabras Claves:**

Gestión Estratégica, Rentabilidad PYME, Indicadores Financieros

## ABSTRACT

This study analyses the influence of the strategic management maturity level on financial performance in SMEs in the service sector, subsectors CIIU P85: Education and M: Professional and Scientific Activities in the Metropolitan District of Quito. The objective is to identify how strategic management practices contribute to the profitability of these SMEs. The methodology used was a quantitative, descriptive-correlational study with a sample of 73 SMEs, which were evaluated using a questionnaire that measures the level of strategic management maturity. Financial performance was measured based on the gross profit margin indicator. The results reveal a weak positive correlation. In conclusion, the maturity of strategic management allows service companies to define clear objectives, allocate resources efficiently, anticipate market changes, and make sound decisions; however, this does not guarantee optimal financial performance, as other factors have a greater impact.

### **Keywords**

Strategic Management, SME Profitability, Financial Indicators

## INTRODUCCIÓN

Las PYME presentan una característica principal su tamaño pequeñas y medianas empresas que tienen como finalidad cubrir las expectativas primarias y secundarias de los consumidores, estas a su vez se diferencian del resto de entes económicos por las ventas anuales y número de trabajadores. Es el sector más productivo y más aporte representa en la economía del país. (Sánchez et al., 2020). En nuestro país Ecuador estas empresas aportan en gran medida a la economía, puesto que las dinamiza mediante la generación miles de plazas de empleo. Este tipo de empresas permite a las familias ecuatorianas llevar recursos económicos a sus hogares y mejorar sus condiciones de vida. Bajo este contexto este tipo de empresas identifican fuentes de acceso a crédito más comunes estos son: créditos en instituciones financieras y recursos propios para enfrentar los desafíos de los negocios. (Sánchez et al., 2020). Es fundamental detallar las limitaciones que enfrentan “Las pequeñas y medianas empresas tienen que lidiar con problemas internos y, paralelamente, enfrentarse a un entorno externo lleno de incertidumbre y dificultades” (Rodríguez-Mendoza & Aviles-Sotomayor, 2020, p. 21).

En el entorno dinámico del Distrito Metropolitano Quito existen 2916 empresas que prestan servicios de educación y generan empleo a 57005 personas (INEC, 2025), la ciudad concentra diversas ofertas educativas en el sector público y privado, el sector abarca instituciones de educación básica y media, centros de formación técnica y emprendimientos educativos emergentes. Dentro de las pequeñas y medianas empresas (PYME) existe un alto porcentaje de instituciones educativas que aportan de manera significativa al desarrollo económico, social y cultural. (Flores Bernabé et al., 2024).

La dinámica de las PYME en el ámbito educativo del DM de Quito está influida por factores sociales, económicos y tecnológicos. La demanda de educación de calidad se ha

ampliado a través de modalidades semipresenciales y online, impulsando a las microempresas a invertir en plataformas, recursos didácticos y alianzas con instituciones académicas para garantizar estándares de validación y certificación. Por otro lado, la competencia local entre múltiples actores desde centros educativos independientes hasta emprendimientos tecnológicos educativos conlleva a una competencia centrada en la personalización de la experiencia de aprendizaje, la inclusión y la accesibilidad, aspectos en los que las PYME pueden diferenciarse mediante oferta modular, tutoría individualizada y servicios de apoyo a familias y comunidades. (Rodríguez, 2017).

La importancia de estudiar estas PYME radica en su capacidad de generar impacto socioeconómico a nivel distrital: crean empleo, promueven habilidades para el siglo XXI y constituyen un eslabón crítico entre la demanda de competencias laborales y la oferta formativa local. El subsector enseñanza desempeña un papel estratégico social y económico, aporta a la población de manera directa en la mejora de su bienestar y en parte proporcional al desarrollo de la economía nacional, la educación se configura como el eje primordial del crecimiento en la fuerza laboral en el país, debido a que incide de forma significativa en la formación. (Rodríguez, 2017). La efectividad de las PYME en el sector educación depende de factores claves como la calidad pedagógica, la viabilidad financiera, capital intelectual, Gestión estratégica de empresa e Innovación, entre otros factores. (Cobo Litardo et al., 2025). A su vez radica en contar con una gestión estratégica adecuada de allí que es importante definir las directrices tomadas por la dirección de la empresa, las mismas que tienen consecuencias a mediano y largo plazo, finalmente las estrategias se encargan de garantizar el desarrollo y sostenibilidad de las empresas. (Velázquez, 2025). Las PYME se han ganado la mayor participación en el desarrollo de la economía de Ecuador. A su vez, dentro de su giro de negocio enfrentan varias limitaciones, esto impacta de manera negativa en el ciclo de vida de este tipo de empresas,

en este entorno los factores que afectan a la permanencia de las PYME son la gran competitividad, escasa innovación, la poca planificación de actividades y los liderazgos ineficientes. (Morales & Vargas, n.d.).

Este artículo propone detectar la influencia de la madurez de la gestión estratégica en el rendimiento financiero de las PYME del sector educación en el DM de Quito. A través de un marco analítico que combina la teoría de la gestión estratégica y práctica del rendimiento financiero de la PYME. Se busca aportar evidencia que contribuya a la mejor toma de decisiones empresariales basadas en resultados financieros y a la planificación de la gestión estratégica con miras a un desarrollo educativo más inclusivo y competitivo en la ciudad

## **1.-REVISIÓN DE LITERATURA**

### **1.1. Gestión estratégica**

Se define como la “Acción y efecto, por parte de la gerencia, de crear las estrategias adaptativas que requiere el negocio para sobrevivir a corto plazo y las estrategias anticipativas para ser competitivos a mediano y largo plazo” (Betancurt, 2002, p. 27).

### **1.2. Madurez de la Gestión Estratégica**

El grado de consolidación de los procesos de la dirección estratégica es un indicador crítico de su capacidad para desarrollar y ejecutar su estrategia de negocios de manera efectiva. Esta madurez no solo refleja la claridad y la coherencia de la estrategia de una organización, sino también la robustez y la integración de sus sistemas de gestión. (Ulises Elías, 2024).

Modelo de Madurez de Gestión Estratégica fue diseñado por la organización en términos de gestión estratégica, para monitorear el progreso en la mejora de la madurez de la gestión estratégica y para permitir la evaluación comparativa entre organizaciones o departamentos dentro de una organización, con el fin de identificar las mejores prácticas (Strategy Management Group, 2024).

La madurez de la gestión estratégica permite a las PYME y empresas en general, medir su capacidad para desarrollar su negocio de manera sostenible a largo plazo, esto mediante el uso del modelo de madurez, que permite monitorear a toda la estructura empresarial.

### 1.3. Dimensiones de la madurez de la Gestión Estratégica

La madurez de la gestión estratégica consta de ocho dimensiones que son evaluadas dentro de toda organización. **Liderazgo y Gobernanza.** - Establece roles claros, comunica visión y valores, y garantiza la responsabilidad en todos los niveles y hace énfasis en los líderes sus cuestionamientos y suposiciones, **Cultura del desempeño y gestión del cambio.** - Fomenta la agilidad, la innovación y la motivación. El liderazgo impulsa el cambio y construye una cultura orientada al desempeño. Aborda la comprensión y el acuerdo compartidos de líderes y empleados con los valores declarados, **Pensamiento y planificación estratégica:** Desarrolla una visión cohesiva a través del análisis de mercado, la evaluación de riesgos y la planificación de escenarios. Informado por FODA, PESTLE y aportes de las partes interesadas. Es una tarea desafiante y heurística. **Estrategia de alineación y operacionalización.** - Integra la estrategia a la perfección en las operaciones diarias, alineando los objetivos desde la primera línea hasta la sala de juntas. El grado en el que las personas y los recursos de la organización se centran en la estrategia, **Mejora de procesos.** - Agiliza los procesos internos y de cara al cliente, aprovechando la tecnología y las mejores prácticas para la calidad y la eficiencia. **Informes, análisis e información sobre el rendimiento.** - Transforma los datos en inteligencia procesable a través de medidas significativas y visualización efectiva. **Gestión estratégica de proyectos y carteras.** - Alinea los proyectos con la estrategia, prioriza las iniciativas y garantiza una gobernanza y una generación de informes sólidas. **Sostenibilidad.** - Integra la gestión estratégica en la cultura de la organización, motiva a los equipos y garantiza la continuidad a través de la planificación de la sucesión (Strategy Management Group, 2024)

Las 8 dimensiones planteadas buscan guiar a una organización en temas referentes a planificación y ejecución de su estrategia. Ser claros, abiertos y enfocados en la

sostenibilidad ayuda a avanzar con confianza en un mundo tan cambiante competitivo como lo es en la actualidad. La clave es el liderazgo claro, equipo comprometido y mejoras constantes para lograr resultados sostenibles.

#### **1.4. Indicadores financieros relevantes para PYME**

En este contexto Banco Mundial, ha evidenciado que las PYME que utilizan prácticas financieras saludables tienen un 20% más de posibilidades de expandirse que aquellas que no lo implementan debido a las limitaciones que enfrentan. En este sentido son herramientas financieras esenciales para identificar la situación de la empresa y el desempeño empresarial, en este sentido los más relevantes son: **ROA (Rentabilidad sobre los Activos)** se encarga de medir la eficiencia con la que una empresa obtiene rendimiento a partir de sus activos totales, así mismo resulta pertinente analizar el **Margen de Neto**, este indicador relaciona la utilidad neta con los ingresos totales de la empresa. Se expresa en términos porcentuales, esta ratio permite valorar el nivel de eficiencia operativa y la capacidad de la empresa para generar ganancias. (Ulloa, 2024).

Según estudios realizados se evidencian que las PYME perciben una mayor fortaleza competitiva en indicadores vinculados con la calidad y la orientación al cliente. En particular, la satisfacción de los clientes, la calidad de los productos y la eficiencia de los productos, ocupando el primero, segundo y tercer lugar consecutivamente. Estos hallazgos sugieren que las empresas centran sus esfuerzos estratégicos en la generación de valor para el mercado, priorizando atributos relacionados con la percepción y experiencia del cliente. Asimismo, la eficiencia de los procesos productivos, la satisfacción de los empleados y la capacidad de adaptación a los cambios del entorno presentan valoraciones relativamente altas, lo que refleja un desempeño organizacional orientado tanto a la mejora interna como a la respuesta dinámica frente a las exigencias del mercado. No obstante, los indicadores asociados al crecimiento de las ventas y la

rentabilidad registran puntuaciones comparativamente menores. Este resultado podría indicar que, si bien las empresas muestran fortalezas en aspectos cualitativos y operativos, estas no se traducen de manera proporcional en resultados financieros superiores frente a la competencia. Cabe destacar que la escala utilizada establece 5 como la máxima valoración y 1 como la mínima. (Duréndez Gómez-Guillamón et al., n.d.)

## **2. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **2.1 Alcance de la investigación**

La presente investigación presenta alcance descriptivo, el propósito es describir situaciones y eventos. Esto es, decir cómo es y se manifiesta determinado fenómeno (Hernández Sampieri et al,1991, p.71). En este sentido se describe los subsectores CIIU P85: Educación y CIIU M: Actividades Profesionales y Científicas, dentro del Distrito Metropolitano de Quito. A su vez también adopta un enfoque de estudio correlacional el cual tiene como propósito medir el grado de relación que exista entre la variable Madurez de la Gestión Estratégica y Rendimiento Financiero, estas variables no son manipuladas, en este sentido el investigador analiza como una variable varia respecto a la otra sin intervenir en proceso de estudio. Finalmente, la ventaja de este tipo estudios correlacionales es identificar el comportamiento de las variables relacionadas (Hernández Sampieri et al,1991, p.72).

### **2.2 Enfoque de investigación**

El estudio adopta un enfoque de investigación de tipo cuantitativo “se usa para comprender frecuencias, patrones, promedios y correlaciones, entender relaciones de causa y efecto, hacer generalizaciones y probar o confirmar teorías, hipótesis o suposiciones mediante un análisis estadístico” (Santander Universidades, 2021). Es así

que este método de investigación facilita identificar la influencia de la madurez de la gestión estratégica en el rendimiento financiero en los subsectores objeto de estudio.

### **2.3 Estrategia y horizonte temporal**

Para la presente investigación se aplicó una encuesta, la cual tuvo un horizonte temporal de tipo transversal, la cual se centra específicamente en la recopilación de datos mediante la aplicación de la encuesta, esta fue realizada en un plazo de 2 meses (agosto y septiembre del 2025).

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

*2.4.1. Elaboración del Cuestionario y elección de variables.* Para la recolección de la información inicial sobre la influencia del nivel de madurez de la gestión estratégica sobre el rendimiento financiero de las PYME, CIU P85: Educación y CIU M: Actividades profesionales y científicas del Distrito Metropolitano de Quito, se elaboró una encuesta compuesta por 22 preguntas (Anexo1), para esto se utilizó una escala que refleja el nivel de madurez de la gestión estratégica como variables independientes: liderazgo, valores y cultura, pensamiento y planificación estratégica, alineación estratégica, medición del desempeño, gestión del desempeño, mejora de procesos, y sostenibilidad de la gestión estratégica. El rendimiento se considera variable dependiente, la cual evalúa la situación actual de la empresa en los indicadores de desempeño. A su vez, se identifican variables caracterizadoras estas ofrecen información detallada sobre las PYME objeto de estudio. Estas variables son; Nombre, tamaño y número de empleados de las empresas, actividad de las empresas, zona de ubicación de la empresa, cargo de la persona encuestada, tiempo de trabajo de la persona encuestada en la empresa, género del encuestado, y formación del encuestado.

*2.4.2 Aplicación de la encuesta.* La encuesta en sus inicios fue sometida a un plan piloto, esto con la finalidad de detectar y corregir errores antes de su aplicación. Solicitándose como prueba a tres empresas de cada subsector, este proceso fue revisado y monitoreado por expertos. El proceso de llamadas vía telefónica y correos electrónicos a los sectores de estudio se realizó durante dos meses consecutivos agosto y septiembre del 2025. Cada encuesta se realizó en un tiempo promedio de 15 minutos. La encuestadora fue una estudiante de la Maestría en Finanzas mención Dirección Financiera de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Posterior a la apertura se solicitó los correos electrónicos de la persona que nos ayudaría con la encuesta muchos fueron rectores, docentes y gerentes, una vez accedido al correo electrónico se redactó un texto corto y cordial, solicitando su colaboración y aporte para la investigación titulado influencia del nivel de madurez de la gestión estratégica sobre el rendimiento financiero de las PYME, CIIU P85: Educación y CIIU M: Actividades profesionales y científicas del Distrito Metropolitano de Quito. Adicional se adjuntó el oficio de la Facultad de Economía y Gestión Empresarial en formato pdf como lo solicitaban los empresarios, rectores y docentes. A algunos empresarios se envió el link y el oficio a número de teléfono en WhatsApp, esto debido a que se les hacía más fácil llenar las encuestas. Durante la llamada se indicó a los rectores y gerentes que la encuesta no solicita valores referentes a utilidad de la empresa, esto para evitar que el encuestado se sienta incómodo. Además, se mencionó el tiempo de duración de la encuesta 15 minutos aproximadamente. Una vez validado que las encuestas fueron llenadas, se procedió a enviar correos en respuesta dando gracias a los encuestados su aporte y participación en el proyecto de investigación. Finalmente, para realizar un análisis comparativo se procedió a buscar información complementaria en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

2.4.3 *Estructura de la muestra.* Para la selección de la muestra aleatoria se utilizó la base de la Superintendencia de Compañía, Valores y Seguros (Ecuador), del año 2022, compuesta por una población de 293 PYME, CIU P 85: Educación y 2261 PYME CIU M: Actividades Profesionales y Científicas, con un total de población total de 2554 PYME del Distrito Metropolitano de Quito.

Para la estimación del tamaño de la muestra está compuesta de 73 PYME, que se obtuvo al desarrollar la siguiente fórmula.

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

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

z: Corresponde al nivel de confianza deseado. En estudios estadístico, el nivel de confianza común es del 95%, que corresponde a un valor z de 1,96.

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

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

N: Universo poblacional. Es el número total de empresas PYME objeto de estudio.

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

**Tabla 1**

*Variables para tamaño de la muestra*

| Variable | Descripción                          | Valor         |
|----------|--------------------------------------|---------------|
| N        | Tamaño de la muestra                 | 73(calculado) |
| Z        | Valor z (nivel de confianza del 92%) | 1,72          |
| P        | Probabilidad de éxito                | 0,5           |
| Q        | Probabilidad de fracaso (1-p)        | 0,5           |
| N        | Tamaño de la población               | 2554          |
| E        | Margen de error                      | 0.10          |

La encuesta se aplicó mediante llamada telefónica a las empresas PYME objeto de estudio, las personas encuestadas ocupaban cargos como gerentes, docentes, asistentes y rectores. En caso de que posterior a la llamada no existió respuesta positiva se procedió a buscar otras empresas dentro de la base de datos de Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, esto con la finalidad de completar las 73 empresas PYME de la muestra.

*Análisis de Datos.* Una vez que se obtuvo el archivo de Excel final con los datos, se procedió a la depuración de datos, estos son datos incompletos de las empresa, valores atípicos y empresas no existentes, posterior a realizó un análisis más profundo y

comparativo utilizando el software SPSS. Este análisis incluyó, inicialmente en la descripción general del tamaño de la empresa, número de empleados y la zona donde se encontraban ubicadas, así como el análisis de correlación para identificar la influencia de la madurez de la gestión estratégica en el rendimiento financiero de las PYME, CIU P: Educación y CIU M: Actividades Profesionales y Científicas. Para ello se aplicó el coeficiente de correlación de Spearman.

### **3.RESULTADOS**

#### **3.1 Datos Generales**

En el escenario de estudio sobre las PYME del subsector Educación y Actividades Profesionales y Científicas, se evidencia que las empresas pertenecientes a Actividades Profesionales y Científicas constituyen en el grupo mayoritario dentro del estudio con un 58% de participación, este subsector presenta una participación predominante en la muestra, lo que evidencia su mayor representación dentro del tejido empresarial analizado. Por otra parte, el 41% le corresponde al subsector de educación, ambos subsectores forman parte del análisis general y comparten las características demográficas y operativas descritas para la muestra total, las cuales permiten comprender el contexto organizacional en el que operan las PYME educativas. En lo que respecta al número promedio de empleados se evidencia que del total de las empresas encuestadas 56,20%, corresponde a 41 empresas que cuentan con un promedio de 1 a 9 empleados, 31,5% corresponde a 23 empresas que cuentan con un promedio de 10 a 49 empleados, el 11% corresponde a 8 empresas que cuentan con un promedio de 200 o más, y el 1,40% que corresponde a 1 empresa con un promedio de 50 a 199 empleados, en lo que respecta a número promedio de empleados tiene prevalencia las empresas de 1 a 9 empleados, en lo que respecta a zona donde se encuentra ubicadas la empresa del total de empresas encuestadas el 59 empresas se encuentran dentro de la zona urbana esto corresponde al

80,80%, y 14 empresas corresponden al 19,20% que se encuentran en zona rural, en este sentido existe prevalencia de empresas en zona urbana. corresponde a zona urbana, en cuanto se refiere al cargo de las personas encuestadas prevalece 31 empresas que respondieron gerentes, siendo un 42,50% del total de la muestra, 14 cargos corresponden a otro, siendo un 19,20% del total de la muestra, 13 cargos corresponden a asistente administrativo, siendo un 17,80% del total de la muestra, 8 empresas que respondieron con el cargo de director, que representa el 11% del total de la muestra y 7 empresas que respondieron los jefes departamentales que corresponde al 9,60% del total de la muestra, en cuanto se refiere al tiempo de trabajo en la empresa de la persona encuestada tienen mayor peso 35 personas que trabajan entre los 6 y 15 años, esto corresponde al 47,90%, seguida de 27 personas que trabajan menos de 5 años, esto corresponde al 37%, en menor escala existieron 6 personas que trabajan entre los 16 y 25 años para la empresa, siendo un 8,20%, finalmente existieron 5 personas que laboran más de 26 años, esto corresponde al 6,80%, en lo que respecta a género del gerente/director prevalece el género hombre con 49 empresas, que corresponde el 67,10% y 24 de género femenino que corresponde a género mujer, siendo el 32,90% del total de la muestra, finalmente el lo que respecta a la nivel de formación académica del gerente/director se identificó que prevalece 43 personas representantes de empresas con un nivel de educación Posgrado, esto corresponde al 58,90%, 26 personas representantes de la empresas con un nivel de educación Universitaria, esto corresponde al 35,60%, 3 personas con un nivel de educación básica, que corresponde al 4,10% y 1 persona con nivel de educación secundaria, que corresponde al 1,40%. Estos hallazgos permiten identificar el panorama inicial entorno demográfico y operativo de las PYME subsectores CIU P85: Educación y CIU M: Actividades profesionales y científicas.

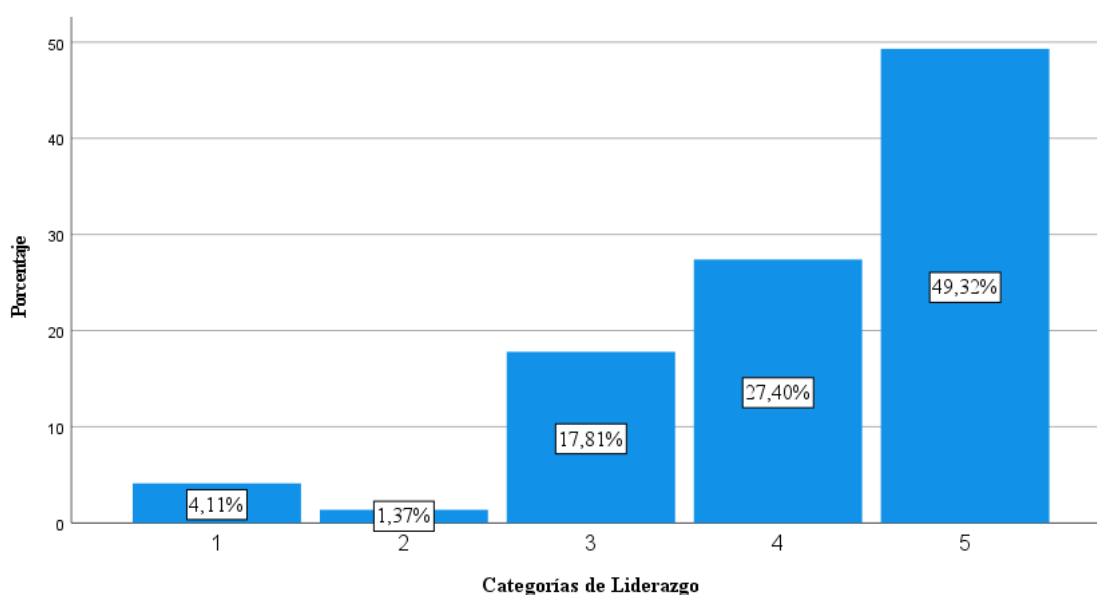
## 3.2 MADUREZ DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA

Seguidamente se detalla los resultados por cada una de las dimensiones que propone los Marcos de referencia de Madurez Estratégica.

*3.2.1. Liderazgo.* Los resultados del estudio, representados en la figura 1, se observa que 49% de empresas presentan una tendencia hacia una categoría de liderazgo 5, el cual se caracteriza por la participación activa de líderes y empleados, fomentando la comunicación organizacional permanente y trabajo colaborativo. Seguida por una categoría de liderazgo 4 con una participación del 27%, se representan por contar con líderes empoderan a muchos empleados a través del compromiso continuo. En conclusión, la mayoría de las empresas evaluadas evidencian un liderazgo participativo, promoviendo la colaboración entre líderes y colaboradores a través del compromiso constante.

**Figura 1**

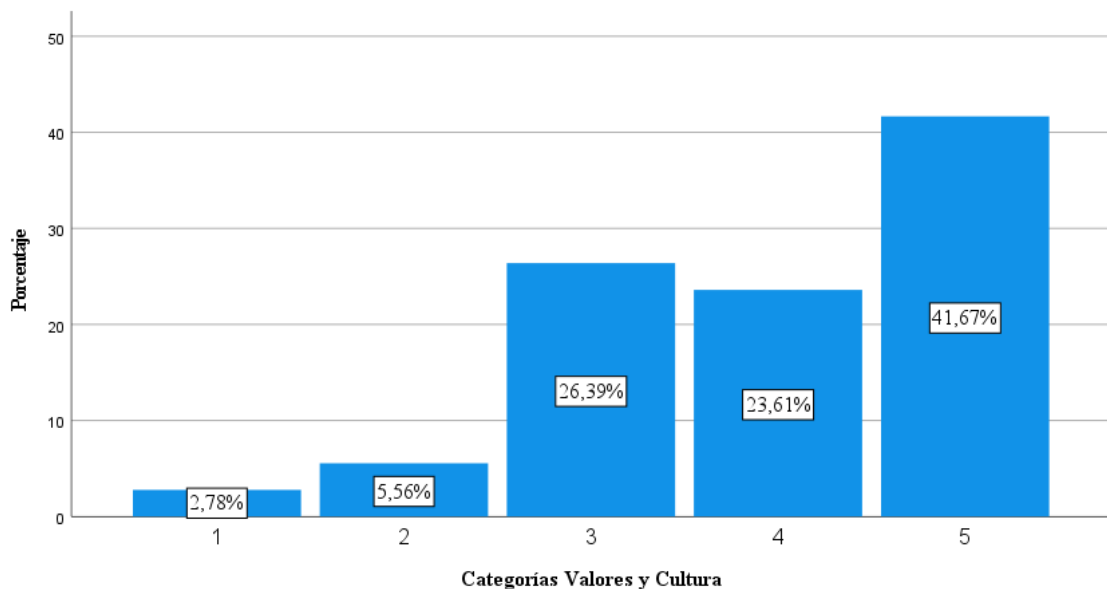
*Liderazgo*



3.2.2. *Valores y cultura.* Los resultados del estudio muestran en la figura 2, existe un 41% empresas que se encuentran en la categoría 5, estas cuentan con Visión y Valores totalmente integrados en la cultura de la organización, esto nos da entender que, en estas empresas, la visión y los valores no solo están escritos, sino que son parte real del comportamiento, decisiones y forma de trabajo de la organización. De manera seguida por un 26% de una categoría 3 de valores y cultura, esto indica que las empresas comunican y los mismos son entendidos por la organización. Finalmente, en esta dimensión la mayoría de las empresas encuestadas conocen, comparten y practican los mismos valores y cultura corporativa, permiten a los integrantes ser parte un mismo equipo.

**Figura 2**

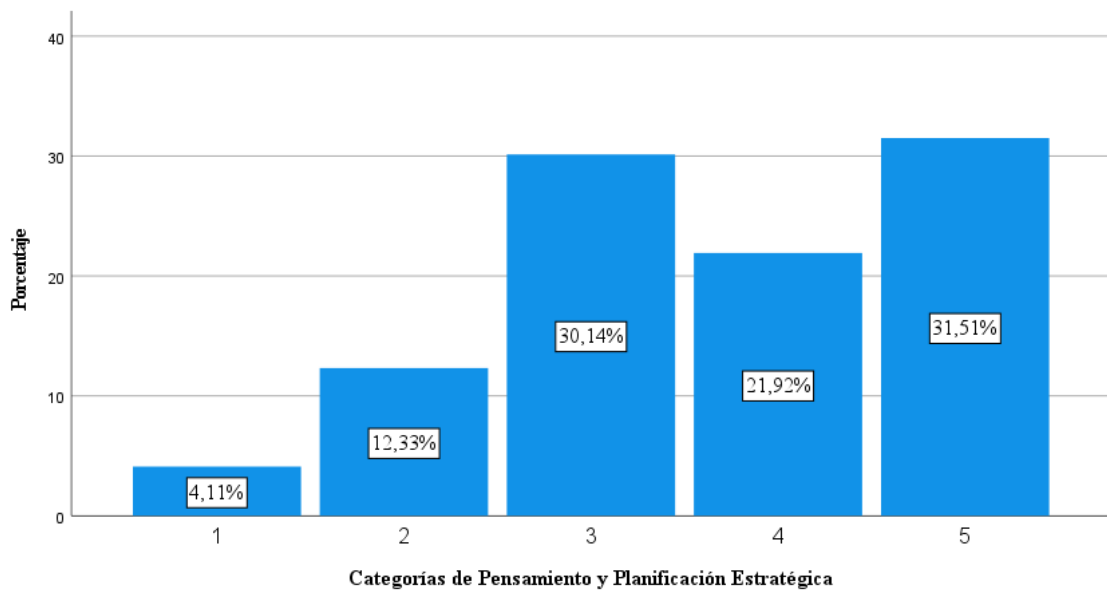
*Valores y Cultura*



3.2.3. *Pensamiento y Planificación Estratégica.* Los resultados del estudio, como lo muestra la figura 3, revelan que un 31% empresas están en una categoría 5, esto significa que las estrategias impulsan decisiones organizacionales críticas y se mantiene un proceso de planificación de mejora continua, este resultado indica las estrategias no son solo documentos, sino que realmente guían y orientan las decisiones más importantes dentro de la organización. Seguida por la categoría 3 con un 30% de participación, este tipo de empresas cuentan con un proceso de planificación estructurado y abierto involucra a personas de toda la organización, esto permite que todos aporten ideas, compartan información y se sientan parte del proceso, logrando así planes más completos y mejor aceptados por todos. Para concluir se revela que la mayoría de las empresas usan sus estrategias de planificación estratégica y mejora continua como base para actuar y mantenerse en el mercado.

**Figura 3**

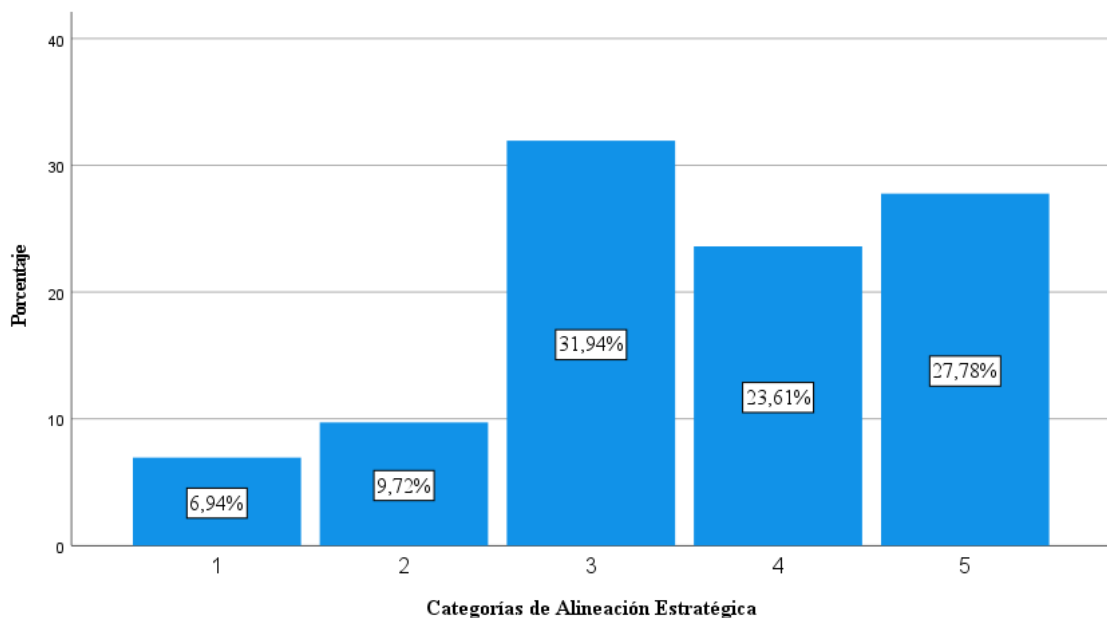
*Pensamiento y planificación estratégica*



3.2.4. *Alineación Estratégica.* Los resultados del estudio, como lo muestra la figura 4, del total de empresas encuestadas existe el 31%, que menciona que su alineación estratégica se encuentra en la categoría 3, esto indica que dentro de las organizaciones los empleados conocen a sus clientes y alinean la estrategia con esas necesidades, estas empresas señalan que sus empleados conocen bien a sus clientes, entienden lo que necesitan y lo que esperan. En otras palabras, trabajan pensando primero en el cliente. En la categoría 5, un 27% sostienen que todas las estructuras y sistemas están alineados con la estrategia y la alineación organizacional se mejora continuamente, es decir estas empresas revisan y mejoran constantemente la alineación estratégica para asegurarse de que todo funcione de forma coordinada y eficiente.

**Figura 4**

*Alineación Estratégica*

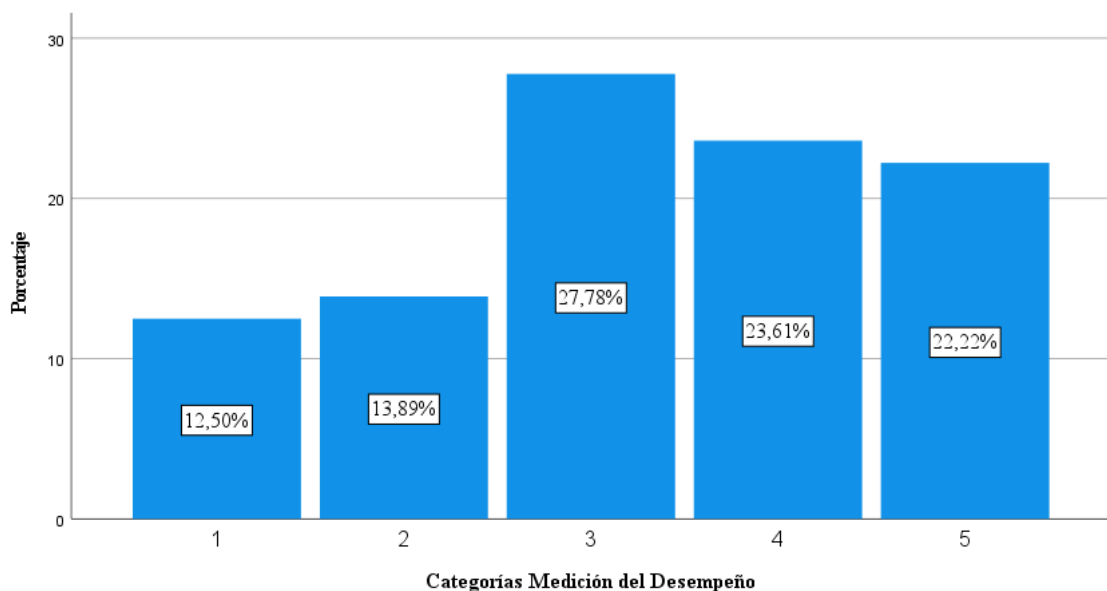


3.2.5. *Medición del Desempeño.* Los resultados de estudio, muestra en la figura 5, la mayor participación en la categoría 3 con un 27%, esto indica que dentro su organización

se recopilan medidas de desempeño estratégicas que cubren la mayoría de los objetivos estratégicos, esto nos quiere que estas empresas cuentan con información que les ayuda a saber si están cumpliendo lo que planearon. Seguida por la categoría 4, con un 23%, esto indica que en estas empresas las medidas estratégicas se usan ampliamente para mejorar el enfoque y el desempeño e informar las decisiones presupuestarias.

**Figura 5**

*Medición del desempeño*

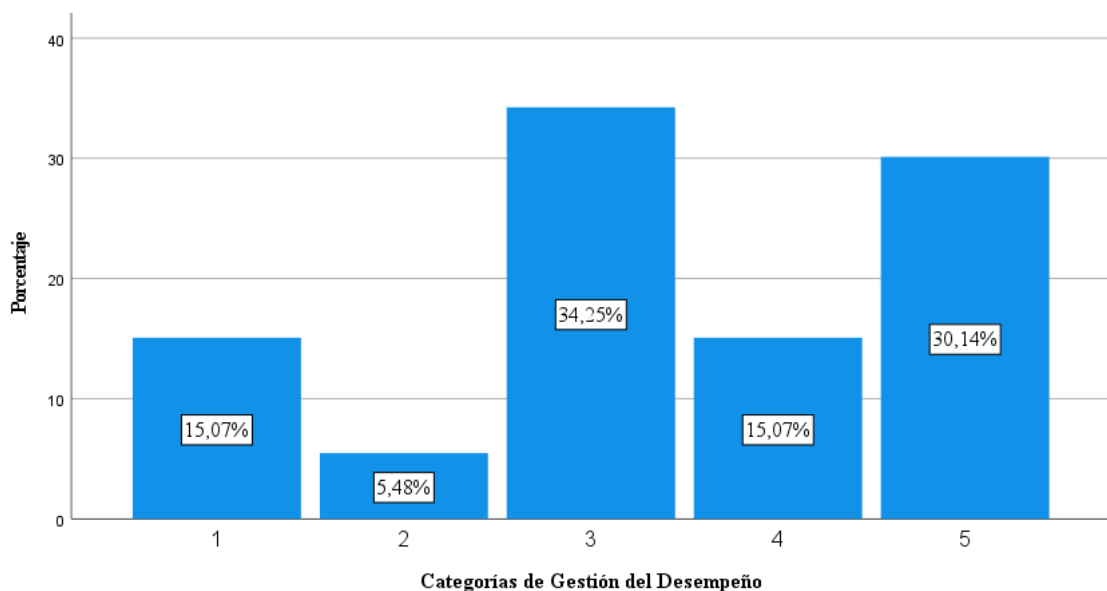


3.2.6. *Gestión del Desempeño.* Los resultados de estudio se muestran en la figura 6, dentro de la categoría 3, existió un 34% de empresas que indican que dentro de sus organizaciones se asignan propietarios o responsables de las medidas o indicadores y el rendimiento se gestiona a nivel de organización y de empleado, esto quiere decir que la empresa asigna responsables claros para cada indicador y evalúa el desempeño de manera integral, lo que ayuda a tomar decisiones más efectivas. En lugar se encuentra la categoría 5, un 30% de las empresas mencionan que dentro sus empresas la cultura de la

organización se centra en la medición y el uso de indicadores, rendición de cuentas; las decisiones están basadas en evidencia, esto quiere decir que la empresa está enfocada en medir resultados y usar indicadores para saber cómo están funcionando las cosas. Existe rendición de cuentas, es decir, cada persona o área debe responder por sus resultados. En definitiva, las decisiones no se toman por intuición o suposiciones, sino basadas en datos, evidencia y hechos reales.

**Figura 6**

*Gestión del desempeño*

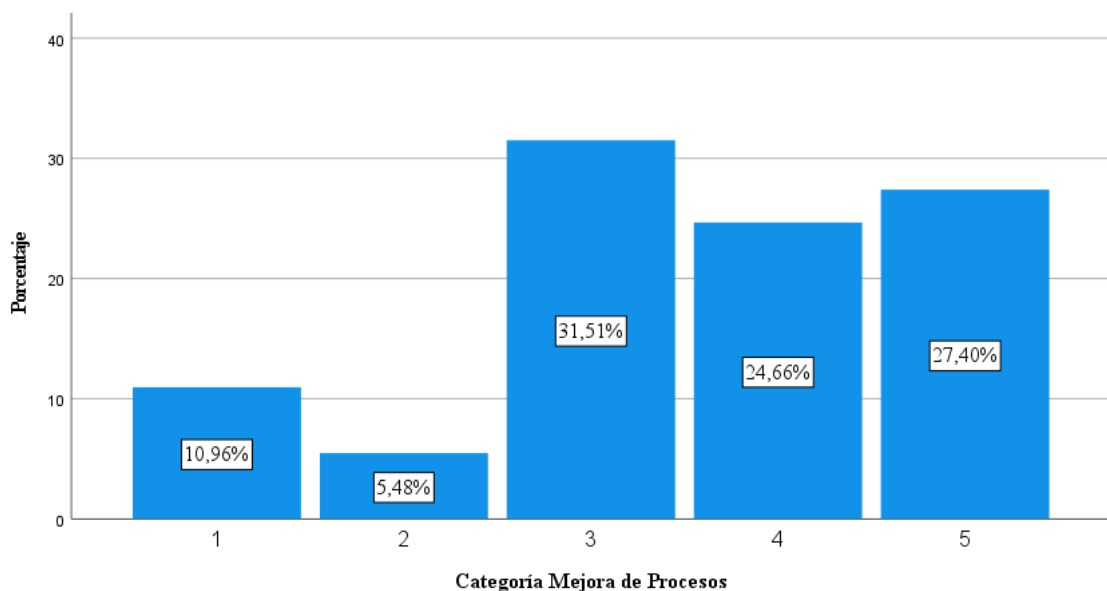


3.2.7. *Mejora de Procesos.* Los resultados del estudio, como lo muestra la figura 7, la mayoría de las empresas encuestadas se encuentran en la categoría 3 con un 31% de empresas que indican que dentro de sus empresas todos los procesos clave están identificados y documentados, y la estrategia guía las iniciativas y mejoras exitosas de procesos, esto quiere decir que las empresas conocen y organizan bien sus procesos, y usan su estrategia para mejorarlos de manera ordenada y exitosa. En segundo lugar, la

categoría 5 con un 27%, estas empresas mencionan que dentro de sus organizaciones los empleados están empoderados y capacitados, existe un proceso formal para mejorar la gestión de procesos, es decir en este tipo de empresas los trabajadores tienen las herramientas, el conocimiento y la confianza para actuar, y la empresa posee un sistema claro para mejorar cómo funcionan sus procesos.

**Figura 7**

*Mejora de Procesos*

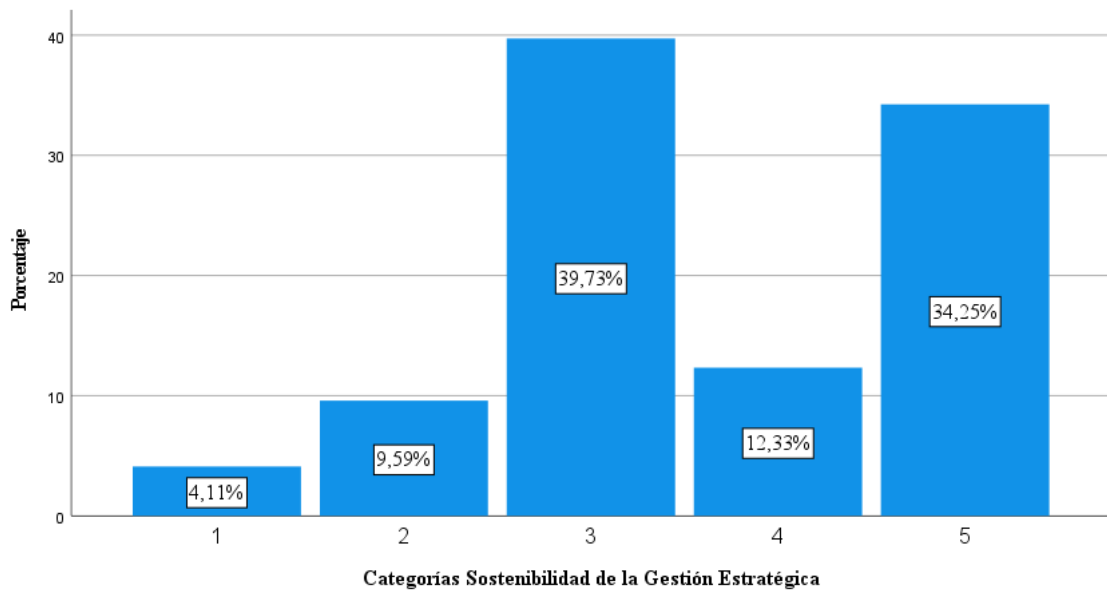


3.2.8. *Sostenibilidad de la Gestión Estratégica.* Los resultados de estudio, como lo muestra en la figura 8, en la categoría 3, hubo un 39% de empresas que indican que dentro de su empresa la estructura de la organización es formal y establecida para mantener un enfoque en la estrategia, esto nos quiere decir la organización tiene una estructura formal, es decir, roles, responsabilidades y jerarquías bien definidas esto asegura que el trabajo de todos apoye la estrategia y los objetivos principales de la empresa. Seguida por la categoría 5 que hubo un 34% empresas, que mencionan que dentro de su organización el

pensamiento estratégico y la gestión están integrados en la cultura de la organización, esto nos quiere que la empresa piensa estratégicamente y gestiona los procesos con base en la cultura de la empresa.

## Figura 8

### *Sostenibilidad de la Gestión Estratégica*



## 3.3 Rendimiento

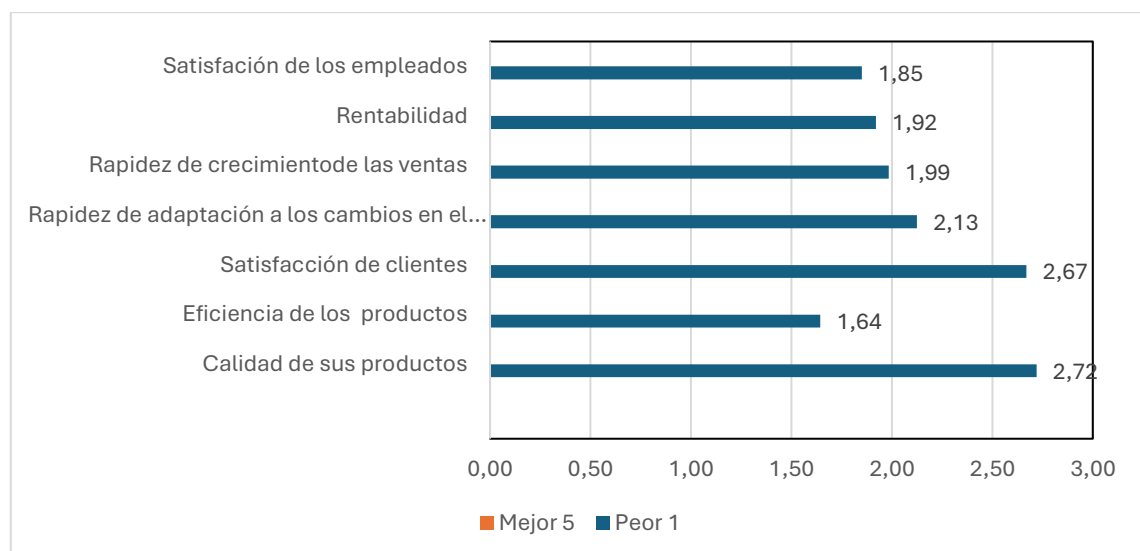
A continuación de detalle los resultados obtenidos de la variable Rendimiento Financiero

*3.3.1 En comparación con sus competidores.* En la figura 9 se evidencian los factores que las PYME consideran como fortalezas competitivas frente a sus competidores directos, jerarquizados según su grado de incidencia estos son, por orden: La calidad de sus productos (2,72) y la satisfacción de clientes (2,67), tienen las puntuaciones son las más altas, pero están por debajo media, lo que indica que no tienen una ventaja competitiva sólida, la rapidez de adaptación a los cambios en el mercado (2,13) y la rapidez de crecimiento de las ventas (1,99) reflejan limitaciones en la capacidad de

respuesta y expansión, aspectos críticos en sectores que dependen de la innovación y la actualización constante del conocimiento, la rentabilidad (1,92), y la satisfacción de los empleados (1,85) evidencian debilidades internas que podrían afectar la sostenibilidad y el desempeño organizacional a mediano y largo plazo. Finalmente la eficiencia de los productos (1,64) este punto es el más crítico lo que sugiere oportunidades claras de mejora en la optimización de procesos y en el uso de recursos. Para concluir se evidencian que las PYME de los sectores educativo y de actividades profesionales y científicas perciben una posición competitiva media- baja frente a sus competidores directos, sus puntuaciones se mantienen por debajo del punto medio de la escala, estas empresas se apoyan por la calidad de sus productos y la orientación al cliente pero requieren fortalecer su gestión interna, financiera y operativa para mejorar su competitividad global frente a otras empresas del sector.

### Figura 9

*En comparación con sus competidores directos, indique cuál es su posición actual en los siguientes indicadores de rendimiento.*

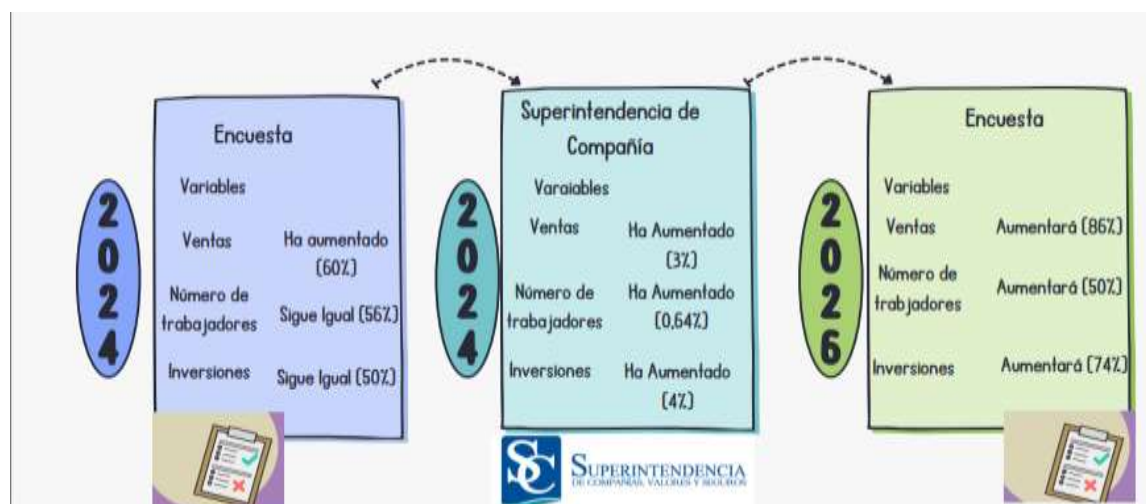


### 3.2.2 Indicadores Financiero Superintendencia de Compañía

Para el presente estudio, en cuanto se refiere a indicadores financieros existe un leve incremento para el año 2024, como se observa en la figura 10, existe un aumento del 3%, en cuanto se refiere a ventas, un aumento de apenas el 0,64% en número de trabajadores, esto indica que la mayoría de las empresas están trabajando con la misma mano de obra del año 2023, finalmente en cuanto se refiere a inversiones existe un crecimiento del 4%, esto da buenas expectativas de crecimiento para el 2026. (Superintendencia de Compañías, 2025). En cuanto a indicadores de rendimiento se puede observar la tabla 2, una comparación entre los indicadores del año 2023 y 2024 estos indicadores de rendimiento son : ROA y Margen Neto, en la tabla 2 se puede observar que las empresas del sector educativo y actividades profesionales y científicas tienen un ROA del 3,01%, esto indica que no existe eficiencia en los procesos y que posiblemente los activos estén subutilizados, paralelamente se puede observar que el Margen Neto es del 4%, esto no indica que por cada \$100 dólares vendidos las empresas generan \$4 de ganancia final, esto indica que la empresa está generando mayores costos de operación o está usando una estrategia ineficiente de precios, valor porcentual del margen neto es menor que el promedio de este sector que es del 10%.(Ulloa, 2024).

**Figura 10**

*Cuadro comparativo de evolución y expectativas de las empresas del sector educativo y actividades profesionales y científicas*



**Tabla 2**

*Indicadores de rendimiento Superintendencia de Compañías CIU: P85 Y CIUM años 2023 y 2024.*

| Indicador   | Fórmula                       | 2024          |    | 2023          |    |
|-------------|-------------------------------|---------------|----|---------------|----|
| ROA         | Utilidad Neta/Activos Totales | 60383266,56   | 3% | 75773991,56   | 4% |
|             |                               | 2003728754,36 |    | 1923512405,54 |    |
| Margen Neto | Utilidad Neta/Ingresos        | 60383266,56   | 4% | 75773991,56   | 6% |
|             |                               | 1370711813,67 |    | 1324186173,07 |    |

*Nota.* Información obtenida de la (Superintendencia de Compañías, 2025).

### 3.2.3 Análisis de correlación entre Madurez de la Gestión Estratégica y

#### Rendimiento

El cálculo de correlación de Spearman (P) es una medida no paramétrica, denotado como P o  $\rho$ , mide la fuerza y la dirección de la asociación entre dos variables clasificadas como ordinales, su valor varía entre -1 y +1, cuando el valor cercano a +1 indica una fuerte correlación positiva, mientras que un valor cercano a -1 indica una fuerte correlación negativa y si el valor de  $\rho$  se acerca a 0, la asociación entre los dos rangos es más débil (Parra, 2025). Para el presente estudio, como se muestra en la tabla 1, tenemos que P es de 0.165 esto indica que existe una correlación positiva muy baja entre las variables Madurez de la Gestión Estratégica y Rendimiento en este caso, hay una tendencia de que las variables se muevan en una la misma dirección, en cuanto a la magnitud del coeficiente de significancia tenemos  $0,162 < 0,05$  esto quiere decir que no se evidencia una relación estadísticamente significativa entre el nivel de madurez de la gestión estratégica y el rendimiento, para este estudio no se rechaza la hipótesis nula.

**Tabla 3**

*Correlación de Spearman Madurez de la Gestión Estratégica y Rendimiento.*

| Variablen  | P     | p     | N  |
|--|-------|-------|----|
| Madurez de la Gestión<br>Estratégica y Rendimiento | 0,165 | 0,162 | 73 |

*Nota.* Como  $p = 0,162 < 0,05$ , el nivel significancia bilateral es superior al nivel de significancia comúnmente aceptado de 0,05.

En consecuencia, no se puede afirmar que la relación observada sea estadísticamente significativa. El coeficiente de correlación obtenido es 0,165, lo que indica la existencia de una relación positiva muy débil entre la madurez de la GE y la rentabilidad. Esto significa que, a medida que aumenta la madurez de la GE, la rentabilidad tiende a

incrementarse de forma marginal. Para este proyecto de investigación como  $p > 0,05$ , no se rechaza hipótesis la nula.

Los hallazgos apuntan a que no existe evidencia suficiente para concluir que la madurez de la Gestión Estratégica tenga un efecto directo y significativo sobre el rendimiento financiero de las empresas del sector educativo y actividades profesionales y científicas. La relación identificada es débil y podría estar influenciada por factores aleatorios o variables no consideradas en el análisis. Esto no implica que la Madurez de la Gestión Estratégica sea irrelevante desde el punto de vista estratégico. Es posible que su impacto en la rentabilidad sea indirecto, manifestándose a través de mejoras en la eficiencia operativa, fortalecimiento de los controles internos, mitigación de riesgos y mayor acceso a financiamiento. Asimismo, el efecto del gobierno empresarial suele materializarse en el mediano y largo plazo, mientras que las ratios financieras analizados pueden reflejar únicamente resultados de corto plazo.

#### **4. Discusión**

La investigación titulada Las PYME en Ecuador señala que, para el año 2019, estas empresas generaron más de un millón de empleos, representando el 35 % del total de plazas laborales a nivel nacional. Asimismo, el estudio concluye que, pese al significativo aporte económico que este sector realiza a los hogares ecuatorianos, resulta fundamental impulsar inversiones en infraestructura tecnológica que les permitan mantenerse competitivas. A su vez, se enfatiza la necesidad de fortalecer la Gestión Estratégica Empresarial como un mecanismo para alcanzar mejores resultados financieros en el mediano y largo plazo. (Rodríguez-Mendoza & Aviles-Sotomayor, 2020, p. 46).

La esencia principal de la gestión estratégica es determinar la naturaleza y el mecanismo de creación de ventajas competitivas, en este sentido a medida que la disciplina

evoluciona, el entorno se vuelve más competitivo, complejo y difícilmente predecible. En este contexto, la investigación hace referencia a la aplicación de un marco de madurez estratégica en universidades, destacando que la búsqueda de la excelencia en la gestión estratégica no se limita únicamente a la formulación e implementación de un plan estratégico. Por el contrario, implica también la optimización de los procesos internos y la alineación integral de todos los componentes organizacionales, con el fin de asegurar coherencia y sostenibilidad en el desempeño. (Durango Yepes, 2024). La investigación revela que existe una dinámica de correlación muy baja entre las variables de Madurez de la Gestión Estratégica y el Rendimiento de las PYME de educación y actividades profesionales del Distrito Metropolitano de Quito. Los resultados obtenidos indican, que, aunque existe una correlación positiva, la fuerza de su relación es muy baja con 0,165, esto conlleva a que exista un coeficiente de significancia mayor  $0,162 > 0,05$ , esto indica que estadísticamente no se puede afirmar que exista relación entre las variables propuestas. Este resultado sugiere que, dentro de los sectores de estudio las variables podrían estar actuando de manera independiente. Para complementar este estudio se requiere que estos factores sean incluidos en la investigación, estos son: **Internos:** capacidad de las empresas para gestionar sus gastos operativos, estructura de costos, formación y capacitación del personal y la capacidad de innovación y adaptación a nuevas tecnologías. **Externos o macroeconómicos,** como la capacidad de las empresas para adaptarse y gestionar eficientemente sus recursos, entorno local y las políticas gubernamentales específicas del país, la burocracia y financiamiento (Escobar de la Cuadra et al., 2024).

Las limitaciones que afectaron de manera directa los resultados son: Escasa apertura de las empresas encuestadas, base de datos desactualizada, recursos tecnológicos limitados,

tamaño de la muestra muy pequeño, tiempo limitado para la ejecución de las encuestas (Abbadia, 2022).

Estos resultados obtenidos destacan la necesidad de estudiar otras variables que puedan influir en la rentabilidad de las PYME, factores internos y externos de los mercados de cada sector. Todos los hallazgos encontrados proporcionan información literaria para futuras investigaciones, es un punto de partida, tomar en cuenta las limitaciones del presente estudio para corregir y lograr información estadística comprobada que respalde el estudio.

## **5.- Conclusiones**

Las PYME de los sectores de estudio CIIU P85: Educación y CIIU M: Actividades Profesionales y Científicas, sus dos características principales son: número de empleados que va desde 1 a 199 y ventas anuales de \$300 mil hasta 5 millones.

En base a los resultados obtenidos en la figura 1 y 2 se identifica que el sector educativo y actividades profesionales y científicas, ponen más énfasis en la dimensión de los Marcos de referencia de madurez liderazgo con un 49% y Valores y Cultura con un 41%, pese a que estos son los más altos no superan el 50%, esto indica que a pesar de que cuenten con un liderazgo y valores y cultura establecidos, hay mucho que trabajar en las 6 dimensiones restantes que tienen una partición inferior al 40%.

En base a la tabla 2, se identifica que los indicadores financieros para el año 2024, han disminuido en comparación al 2023, el indicador de rendimiento ROA, rendimiento sobre los activos existe una disminución del 1%, esto se puede deber a que las empresas como son de servicios pueden tener sus instalaciones subutilizadas, por otra parte se identifica que el indicador Margen Neto de igual manera disminuyen un 2%, esto indica

que la empresas está generando mayores costos de operación o está usando una estrategia ineficiente de precios.

La correlación existente entre la variable Madurez de la Gestión Estratégica y Rendimiento es muy baja, esto indica que las variables posiblemente están trabajando de manera independiente, se identifica que el sector no pone énfasis en las dimensiones Pensamiento y Planeación Estratégica, Alineación Estratégica, Medición del Desempeño, Gestión del Desempeño, Mejora de Proceso y Sostenibilidad de la Gestión Estratégica esta puede ser la razón principal, por la que sus indicadores de rendimiento bajan en comparación al año 2023.

Se recomienda para las PYME objeto de estudio implementar todas las dimensiones de la Gestión Estratégica, esto permitirá tener un enfoque claro, optimizar recursos y mejorar su competitividad y rentabilidad. Es importante que las PYME identifiquen los factores internos y externos que le permita ser más eficientes y eficaces.

## 6. Referencias

- Abbadia, J. (2022, September 24). *¿Cuáles son las limitaciones en la investigación y cómo escribirlas?* <https://Mindthegraph.Com/Blog/Es/Limitaciones-de-La-Investigacion/>.
- Betancurt, J. (2002). *Gestión Estratégica navegando hacia el cuarto paradigma* (T.G.RED 2000, Ed.; tercera, Vol. 3).
- Cobo Litardo, E., Vera Valdiviezo, N., Vera Loor, M. A., & Vera Loor, N. N. (2025). Factores clave de competitividad para el éxito del sector empresarial del Ecuador. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 9(3), 3189–3204. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v9i3.17936](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i3.17936)
- Durango Yepes, C. M. (2024). Aplicación de un modelo de madurez de la gestión estratégica en universidades: Un estudio de caso. *Revista Virtual Universidad Católica Del Norte*, (72), 186–206. <https://doi.org/10.35575/rvucn.n72a8>
- Duréndez Gómez-Guillamón, A., Castillo, M., Universidad, V., Hurtado, A., García Pérez De Lema, D., Manuel, F., & Rodríguez, S. (n.d.). *EQUIPO DE redacción del informe*. Retrieved [www.faedpyme.es](http://www.faedpyme.es),
- Escobar de la Cuadra, Y. M., Mora Bocca, D. A., Vargas Ortiz, O. G., & Villegas de la Cuadra, S. J. (2024). Factores Determinantes de la Rentabilidad de las Microempresas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(6), 76–91. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i6.14531](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i6.14531)
- Flores Bernabé, F., Idrovo Siavichay, M., & Zúñiga Alvarado, M. A. (2024). Enseñanza. In *Las pymes en el contexto de la COVID-19* (pp. 121–156). spue. <https://doi.org/10.17163/abyaups.71.521>

- Hernández Sampieri, Roberto., Fernández Collado, Carlos., & Baptista Lucio, Pilar. (1991). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- INEC. (2025, September 17). *CENSO NACIONAL ECONÓMICO*. CENSO NACIONAL ECONÓMICO. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-nacional-economico/>
- Morales, M. M., & Vargas, V. P. (n.d.). *El IMPACTO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS MICROEMPRESAS*.
- Parra, A. (2025, November 25). *¿Qué es coeficiente de correlación de Spearman?* <https://www.questionpro.com/blog/es/coeficiente-de-correlacion-de-spearman/>.
- Rodríguez, P. (2017). *Influencia de la educación en el desarrollo económico, Distrito Metropolitano de Quito*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7055185>
- Rodríguez-Mendoza, R., & Aviles-Sotomayor, V. (2020). Las PYMES en Ecuador. *593 digital Publisher CEIT*, 5–1(5), 191–200.
- Sánchez, R., Jiménez, N., & Urgiles, B. (2020). EVASIÓN TRIBUTARIA: UN ANÁLISIS CRÍTICO DE LA NORMATIVA LEGAL EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS. *Universidad Ciencia y Tecnología*, 24(107), 4–11. <https://doi.org/10.47460/uct.v24i107.408>
- Santander Universidades. (2021, December 10). *Investigación cualitativa y cuantitativa: características, ventajas y limitaciones*. <https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/cualitativa-y->

Cuantitativa.Html#:~:Text=La%20investigaci%C3%B3n%20cuantitativa%20se%20usa,Recuento%20de%20apariciones%20de%20palabras.

Strategy Management Group. (2024). *El modelo de la Madurez de Gestión Estratégica*. <https://strategymanage.com/resources/strategic-planning-basics/strategic-management-maturity-model/>

Superintendencia de Compañías, V. y S. (2025, November 27). *Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros*.

<https://Appscvsmovil.Supercias.Gob.Ec/Ranking/Reporte.Html>.

Ulises Elias. (2024, January 22). *MADUREZ ESTRATÉGICA*.

<https://www.linkedin.com/pulse/madurez-estrat%C3%A9gica-ulises-elias-edmtc/>

Ulloa, C. (2024a). *5 indicadores Financiero que toda PYME debería conocer y aplicar*. <https://Www.Uthflorida.Us/5-Indicars-Financieros-Que-Toda-Pyme-Deberia-Conocer-y-Aplicar/>.

Ulloa, C. (2024b, September 17). *5 indicadores Financiero que toda PYME debería conocer y aplicar*. <https://Www.Uthflorida.Us/5-Indicars-Financieros-Que-Toda-Pyme-Deberia-Conocer-y-Aplicar/>.

Velázquez, A. (2025, September 17). *Home QuestionPro Negocios Gestión estratégica: Qué es, ventajas, importancia, ejemplos y etapas*.

<https://Www.Questionpro.Com/Blog/Es/Proceso-de-Gestion-Estrategica/>.

## 7.-Anexos

### 7.1 Anexo1. Encuesta proyecto de investigación

#### ENCUESTA - PROYECTO DE INVESTIGACIÓN 2025

#### GESTION ESTRATÉGICA, INNOVACIÓN Y RENDIMIENTO DE LAS PYME DE SERVICIOS

##### Estimado empresario:

Reciba un cordial saludo de quienes conformamos el grupo de investigación en Gestión de las MIPYME de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, el cual está llevando a cabo una investigación que permita determinar la madurez de la gestión estratégica, el desempeño innovador y el rendimiento en las PYME del sector de servicios del DM de Quito. Cabe mencionar que la encuesta es anónima y se garantizará la confidencialidad de la información proporcionada, la cual será utilizada exclusivamente con fines académicos y de investigación.

Con los antecedentes mencionados, solicitamos su colaboración respondiendo las siguientes preguntas, las cuales requieren un tiempo estimado de 15 minutos.

Muchas gracias.

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

|                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| <input type="radio"/> Sí | <input type="radio"/> No |
|--------------------------|--------------------------|

#### A. DATOS GENERALES

|   |  |   |
|---|--|---|
| 1. Nombre de la empresa:  |  |   |
| 2. Actividad principal de la empresa:                                   | <input type="radio"/> Construcción<br><input type="radio"/> Transporte<br><input type="radio"/> Alojamiento<br><input type="radio"/> Comunicación<br><input type="radio"/> Financieras | <input type="radio"/> Inmobiliarias<br><input type="radio"/> Profesionales<br><input type="radio"/> Administrativas<br><input type="radio"/> Enseñanza<br><input type="radio"/> Salud |
| 3. Número promedio de empleados:  | <input type="radio"/> 1 a 9<br><input type="radio"/> 10 a 49   | <input type="radio"/> 50 a 199<br><input type="radio"/> 200 o más   |
| 4. Zona donde se ubica la empresa:                                      | <input type="radio"/> Urbana   | <input type="radio"/> Rural   |
| 5. Cargo de la persona que llena la encuesta:                           | <input type="radio"/> Gerente/Directivo<br><input type="radio"/> Jefe departamental  | <input type="radio"/> Asistente administrativo<br><input type="radio"/> Otro  |
| 6. Tiempo de trabajo en la empresa de la persona que llena la encuesta: | <input type="radio"/> Menos de 5 años<br><input type="radio"/> Entre 6 y 15 años   | <input type="radio"/> Entre 16 y 25 años<br><input type="radio"/> Más de 25 años  |
| 7. Género del gerente/director:   | <input type="radio"/> Hombre   | <input type="radio"/> Mujer   |
| 8. Nivel de formación académica del gerente/director:                   | <input type="radio"/> Básica<br><input type="radio"/> Universitaria  | <input type="radio"/> Secundaria<br><input type="radio"/> Posgrado  |

#### B. INNOVACIÓN

Indique si su empresa ha realizado en los dos últimos años (2023-2024) las siguientes innovaciones. En caso afirmativo, señale el grado de importancia de cada una de ellas.

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

#### C. MADUREZ DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA

Seleccione el nivel que mejor represente el desempeño de la gestión estratégica en su empresa, para las siguientes categorías:

|  |
|--|
| <p><b>10. LIDERAZGO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los líderes son dictatoriales, actúan en forma de mandato y control.</li> <li>2. Los líderes son dictatoriales, pero recopilan comentarios esporádicamente.</li> <li>3. Los líderes se relacionan solo con los subordinados directos, pero indican los comportamientos y valores deseados.</li> <li>4. Los líderes empoderan a muchos empleados a través del compromiso continuo.</li> <li>5. Los líderes y los empleados participan plenamente en un diálogo continuo basado en una cultura de trabajo en equipo.</li> </ol>  |
| <p><b>11. VALORES Y CULTURA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Visión y valores indefinidos o no compartidos.</li> <li>2. Visión y valores publicados, pero no vividos.</li> <li>3. Visión y valores comunicados y entendidos.</li> <li>4. Visión y valores desarrollados en colaboración.</li> <li>5. Visión y valores totalmente integrados en la cultura de la organización.</li> </ol>  |
| <p><b>12. PENSAMIENTO Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. No se ha desarrollado la planificación estratégica dentro de la organización; sin objetivos definidos.</li> <li>2. La planificación estratégica es responsabilidad de un pequeño equipo y dictada a la organización.</li> <li>3. Un proceso de planificación estructurado y abierto involucra a personas de toda la organización.</li> <li>4. Los planes son desarrollados y revisados regularmente por equipos de planificación capacitados y multifuncionales.</li> <li>5. La estrategia impulsa decisiones organizacionales críticas y se mantiene un proceso de planificación de mejora continua.</li> </ol>   |
| <p><b>13. ALINEACIÓN ESTRATÉGICA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El trabajo está estrictamente enfocado en función de la estructura de la organización, con poca participación del cliente.</li> <li>2. Las necesidades y los comentarios de los clientes comienzan a influir en una toma de decisiones más alineada.</li> <li>3. Los empleados conocen a sus clientes y alinean la estrategia con esas necesidades.</li> <li>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.</li> <li>5. Todas las estructuras y sistemas están alineados con la estrategia y la alineación organizacional se mejora continuamente.</li> </ol> |
| <p><b>14. MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>No se recopilan datos o solo se recopilan medidas de desempeño ad-hoc.</i></li> <li>2. <i>Los datos de rendimiento se recopilan de forma rutinaria, pero la mayoría se centran en las operaciones.</i></li> <li>3. <i>Se recopilan medidas de desempeño estratégicas que cubren la mayoría de los objetivos estratégicos.</i></li> <li>4. <i>Las medidas estratégicas se usan ampliamente para mejorar el enfoque y el desempeño e informar las decisiones presupuestarias.</i></li> <li>5. Mediciones ampliamente utilizadas y revisadas de forma rutinaria en base a la mejora continua.</li> </ol>  |
| <p><b>15. GESTIÓN DEL DESEMPEÑO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sin énfasis en el uso del desempeño como criterio para administrar la organización.</li> <li>2. Revisiones de desempeño requeridas, pero no tomadas en serio; no existe responsabilidad por el desempeño.</li> <li>3. Se asignan propietarios o responsables de las medidas o indicadores y el rendimiento se gestiona a nivel de organización y de empleado.</li> <li>4. Los propietarios de las mediciones son responsables y el desempeño se gestiona en todos los niveles.</li> <li>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.</li> </ol>                        |
| <p><b>16. MEJORA DE PROCESOS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los procesos no están documentados y son ad-hoc con duplicaciones y retrasos evidentes.</li> <li>2. Algunos procesos clave están documentados y modelos de mejora de procesos (TQM, Lean Six Sigma, etc.) se han aplicado.</li> <li>3. Todos los procesos clave están identificados y documentados, y la estrategia guía las iniciativas y mejoras exitosas de procesos.</li> <li>4. Todos los procesos clave se rastrean y mejoran de forma continua y se aceptan nuevas ideas de mejora de procesos.</li> <li>5. Los empleados están empoderados y capacitados, y existe un proceso formal para mejorar la gestión de procesos.</li> </ol>  |
| <p><b>17. SOSTENIBILIDAD DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La falta de estructura y de liderazgo conduce a un enfoque a corto plazo en las tareas.</li> <li>2. Estrategia "Líderes" identificados.</li> </ol>  |

3. Estructura de "Organización formal" establecida para mantener el enfoque en la estrategia.
4. La organización tiene una "Oficina de Gestión Estratégica" o equivalente.
5. El pensamiento estratégico y la gestión están integrados en la cultura de la organización.

#### D. RENDIMIENTO

**18. En su opinión, ¿cuál ha sido la evolución y expectativas de su empresa en las siguientes variables?**

|                           | ULTIMO Año (2024) |             |              |  | PROXIMO Año (2026) |               |           |
|---------------------------|-------------------|-------------|--------------|--|--------------------|---------------|-----------|
|                           | Ha disminuido     | Sigue igual | Ha aumentado |  | Disminuirá         | Seguirá igual | Aumentará |
| 1. Ventas                 | 1                 | 2           | 3            |  | 1                  | 2             | 3         |
| 2. Número de trabajadores | 1                 | 2           | 3            |  | 1                  | 2             | 3         |
| 3. Inversiones            | 1                 | 2           | 3            |  | 1                  | 2             | 3         |

**19. Del total de sus ventas en 2024, ¿qué porcentaje proviene de mercados internacionales? ..... %. Si es superior a 0 ¿A cuántos países? .....**

**20. ¿En qué medida su entorno empresarial le resulta favorable?**

|  | Nada |   |   |   |   | Mucho |   |   |   |   |
|--|------|---|---|---|---|-------|---|---|---|---|
| 1. Situación económica (inflación, tipos de interés, demanda...)             | 1    | 2 | 3 | 4 | 5 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Infraestructuras (transporte, tecnológicas...)                            | 1    | 2 | 3 | 4 | 5 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Burocracia y obligaciones legales   | 1    | 2 | 3 | 4 | 5 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Estabilidad política y seguridad  | 1    | 2 | 3 | 4 | 5 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Provisión de factores (humanos, financieros, energía, materias primas...) | 1    | 2 | 3 | 4 | 5 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 |

**21. En comparación con sus competidores directos, indique cuál es su posición actual en los siguientes indicadores de rendimiento:**

|  | Peor |   | Igual |   |   | Mejor |   |
|--|------|---|-------|---|---|-------|---|
| 1. Calidad de sus productos                          | 1    | 2 | 3     | 4 | 5 | 1     | 2 |
| 2. Eficiencia de los procesos                        | 1    | 2 | 3     | 4 | 5 | 1     | 2 |
| 3. Satisfacción de clientes                          | 1    | 2 | 3     | 4 | 5 | 1     | 2 |
| 4. Rapidez de adaptación a los cambios en el mercado | 1    | 2 | 3     | 4 | 5 | 1     | 2 |
| 5. Rapidez de crecimiento de las ventas              | 1    | 2 | 3     | 4 | 5 | 1     | 2 |
| 6. Rentabilidad                                      | 1    | 2 | 3     | 4 | 5 | 1     | 2 |
| 7. Satisfacción de los empleados                     | 1    | 2 | 3     | 4 | 5 | 1     | 2 |

**22. Si desea recibir los resultados de la presente investigación, coloque su correo electrónico:**

**¡Gracias por su colaboración!**