

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ARTÍCULO PROFESIONAL**

**NIVEL DE MADUREZ DE LA GESTION ESTRATÉGICA Y SU RELACION  
CON EL DESEMPEÑO INNOVADOR EN LAS PYMES DEL SECTOR DE  
SERVICIOS FINANCIEROS, SECTOR CIHU 1K, EN EL DM DE QUITO**

**PAÚL HENRY POZO NOGUERA**

**DIRECTOR: MGTR. PAULINA ALEXANDRA CADENA VINUEZA**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATÉGICA**

**QUITO, MARZO 2026**

**Director y Lectores**

PAULINA ALEXANDRA CADENA VINUEZA

AMPARO CORDOVA VACA

## **Dedicatoria**

A mis padres, pilares de amor y sabiduría, que han sostenido mi camino con su apoyo incondicional.

A mi hermano, faro de perseverancia y dedicación, que ilumina mi sendero.

A mi novia, mi alma gemela, que me envuelve en su amor y comprensión, dándome la fuerza para seguir adelante.

A mi hija, mi mayor tesoro, mi razón ser, con su sonrisa ilumina mi vida y me inspira a ser mejor.

## **Agradecimientos**

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, que me ha dado la formación académica y los recursos necesarios para alcanzar este logro.

A mis tutores, les expreso mi más sincero agradecimiento por su guía y apoyo incondicional. Su sabiduría y dedicación han sido fundamentales en la realización de este artículo. Gracias por creer en mí y estimular mi crecimiento académico y personal.

A la sociedad, que me ha brindado la oportunidad de crecer y aprender y a todos aquellos que han contribuido de alguna manera en mi camino.

A todos, mi gratitud eterna y dedicación.

## Índice General

1. INTRODUCCIÓN .....	1
2. REVISIÓN DE LITERATURA .....	3
2.1 Nivel de Madurez de la Gestión Estratégica .....	3
2.2 Desempeño Innovador .....	5
2.3 Relación entre el nivel de la madurez de la gestión estratégica y el desempeño innovador .....	8
3. DISEÑO METODOLÓGICO.....	9
3.1 Alcance de la investigación.....	9
3.2 Enfoque de la investigación .....	9
3.3 Estrategia de la investigación.....	9
3.4 Horizonte temporal.....	9
3.5 Técnicas de recolección y análisis de datos .....	9
3.5.1 Fuentes primarias.....	10
3.5.2 Fuentes secundarias. ....	12
4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	12
4.1 Resultados .....	12
4.1.1 Confiabilidad del instrumento. ....	12
4.1.2 Caracterización. ....	12
4.1.3 Nivel de madurez gestión estratégica. ....	13
4.1.4 Desempeño innovador. ....	18
4.1.5 Factores del entorno y desempeño empresarial. ....	20
4.1.6 Correlación entre nivel de madurez de la gestión estratégica y desempeño innovador. ....	22
4.2 Discusión.....	25
5. CONCLUSIONES .....	27
6. RECOMENDACIONES.....	28
7. LIMITACIONES .....	29
REFERENCIAS.....	29
APÉNDICE.....	34

### **Lista de figuras**

<b>Figura 1.</b> Niveles de madurez de la gestión estratégica.....	3
<b>Figura 2.</b> Liderazgo.....	13
<b>Figura 3.</b> Valores y cultura .....	14
<b>Figura 4.</b> Pensamiento y planificación estratégica .....	15
<b>Figura 5.</b> Alineación estratégica .....	15
<b>Figura 6.</b> Medición del desempeño.....	16
<b>Figura 7.</b> Gestión del desempeño.....	17
<b>Figura 8.</b> Mejora de procesos.....	17
<b>Figura 9.</b> Sostenibilidad de la gestión estratégica.....	18
<b>Figura 10.</b> Desempeño Innovador.....	19
<b>Figura 11.</b> Resultados de la innovación actual y futura.....	20
<b>Figura 12.</b> Factores del entorno empresarial.....	21
<b>Figura 13.</b> Desempeño empresarial .....	22
<b>Figura 14.</b> Regresión (importancia del predictor).....	25

### **Lista de tablas**

<b>Tabla 1.</b> Dimensiones del modelo de nivel de madurez de la gestión estratégica.....	4
<b>Tabla 2.</b> Determinantes de desempeño innovador .....	7
<b>Tabla 3.</b> Tipos de innovación en servicios financieros .....	7
<b>Tabla 4.</b> Prueba de normalidad .....	22
<b>Tabla 5.</b> Correlación general entre gestión estratégica y desempeño innovador.....	23
<b>Tabla 6.</b> Correlación entre ítems .....	24

## RESUMEN

En el contexto de transformación digital y competitividad, las pequeñas y medianas empresas (PYME) del sector de servicios financieros enfrentan el desafío de fortalecer su sostenibilidad e innovación. El estudio analiza la relación entre el nivel de madurez de la gestión estratégica y desempeño innovador en las PYME del sector financiero CIIU 1K del DMQ. Se aplicó un enfoque cuantitativo, descriptivo y correlacional mediante una encuesta estructurada a 49 empresas, evaluadas con el modelo Strategic Management Maturity Model (SMMM). Los resultados muestran un nivel intermedio de madurez estratégica y desempeño innovador moderado, centrado en mejoras de procesos y productos. La correlación de Spearman evidencia una asociación positiva y significativa entre ambas variables. Se concluye que la planificación estratégica, liderazgo y medición del desempeño son factores determinantes de la innovación empresarial. Se recomienda fortalecer la sostenibilidad estratégica e inversión tecnológica para consolidar la competitividad de las PYME.

**Palabras claves:** madurez gestión estratégica, innovación, PYME financieras, desempeño organizacional, competitividad.

## ABSTRACT

In the context of digital transformation and competitiveness, small and medium-sized enterprises (SMEs) in the financial services sector face the challenge of strengthening their sustainability and innovation. The study analyzes the relationship between the level of maturity of strategic management and innovative performance in SMEs in the financial sector CIIU 1K of the DMQ. A quantitative, descriptive, and correlational approach was applied through a structured survey of 49 companies, evaluated using the Strategic Management Maturity Model (SMMM). The results show an intermediate level of strategic maturity and moderate innovative performance, focused on process and product improvements. Spearman's correlation shows a positive and significant association between the two variables. It is concluded that strategic planning, leadership, and performance measurement are determining factors in business innovation. It is recommended to strengthen strategic sustainability and technological investment to consolidate the competitiveness of SMEs.

**Keywords:** strategic management maturity, innovation, financial SMEs, organizational performance, competitiveness.

## 1. INTRODUCCIÓN

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYME) son consideradas el motor de la economía ecuatoriana, sin embargo, debido a sus limitados recursos se enfrentan al desafío de mantener la capacidad de innovación para el crecimiento. En el Distrito Metropolitano de Quito, uno de los sectores con mayor dinamismo es el de servicios financieros, con el código CIIU 1K, el cual debe mantener una buena gestión estratégica para alcanzar un óptimo desempeño. Por consiguiente, se determinó que es necesario realizar un análisis del nivel de madurez de la gestión estratégica de dicho sector económico para establecer el grado de influencia que tiene en la capacidad para innovar y mantenerse competitivas. En consecuencia, el objetivo del presente trabajo es analizar el nivel de madurez de la gestión estratégica y su relación con el desempeño innovador en las PYME del sector de servicios financieros, sector CIIU 1K, en el DM de Quito.

Para cumplir con el objetivo propuesto se considera el modelo Strategic Management Maturity Model (SMMM), el cual permite determinar el nivel de implementación de estrategias tomando en cuenta diferentes dimensiones (Galvez et al., 2018). Cuando las empresas consiguen un alto nivel de madurez, se espera que las mismas consigan aumentar su capacidad de innovar sus procesos internos, productos y la gestión. Cabe indicar que por innovación se entiende a la incorporación de mejoras importantes dentro de los procesos y actividades empresariales, para elevar la productividad y competitividad (OCDE, 2020).

El desarrollo de la presente investigación se realiza con un enfoque cuantitativo, de tipo no experimental, lo cual significa que se recogió información numérica para determinar la relación entre las variables de estudio. Asimismo, fue descriptivo y correlacional, con la finalidad de caracterizar las tareas de gestión estratégica que aplican las PYME, para establecer el grado de relación entre el nivel de madurez y el desempeño innovador. Para lo cual, se toma como población objeto de estudio a las PYME del sector CIIU 1K del Distrito Metropolitano de Quito. La información se recopila mediante una encuesta de escala Likert (Hernández, 2020). Es un estudio de tipo transversal, por tanto, los datos se recopilaron en un momento único, de manera que se pueda conocer el estado actual de las variables.

En consecuencia, la pregunta de investigación es ¿Cuál es la relación entre el nivel de madurez de la gestión estratégica con el desempeño innovador en las PYME del sector de servicios financieros, CIIU 1K en el DM de Quito? Los resultados permiten conocer que los niveles de madurez de la gestión estratégica se relacionan con una mejor eficiencia en las operaciones. Por consiguiente, los hallazgos proporcionan información útil para el diseño de estrategias para fortalecer la gestión y con ello lograr que las PYME mejoren su posicionamiento.

El artículo se compone de cuatro apartados principales. El primer apartado corresponde a la revisión de la literatura que comprende los conceptos de las variables principales; el segundo apartado se refiere al diseño metodológico, que detalla el enfoque, alcance, población y técnicas de recolección; el tercero son los resultados y discusión; y por último las conclusiones y recomendaciones.

Por otro lado, las normas éticas consideradas dentro del estudio se enfocan en el manejo responsable de la información recopilada. Se asegura el consentimiento y voluntad de participación de los encuestados y el uso exclusivo de datos con fines académicos. Los resultados se manejaron e interpretaron con objetividad. Se considera que los resultados se pueden utilizar en contextos empresariales reales.

## 2. REVISIÓN DE LITERATURA

### 2.1 Nivel de Madurez de la Gestión Estratégica

La madurez de la gestión estratégica es el constructo multidimensional que facilita la evaluación de la capacidad organizacional para formular, implementar y controlar estrategias sistemáticamente. Según Durango (2024), los modelos de madurez estratégica permiten a las organizaciones evaluar el nivel actual de capacidades a través de dimensiones como la formalización de procesos, orientación a largo plazo, participación de stakeholders e integración tecnológica. Los niveles de madurez se estructuran desde aspectos iniciales caracterizados por decisiones ad-hoc hasta niveles avanzados, donde la gestión está orientada por datos.

En el contexto de las PYME, la madurez estratégica adquiere características particulares relacionadas con la centralización de decisiones, recursos limitados y la influencia dominante de propietarios o gerentes. Shukla y Sushil (2020) identifican que, las empresas con mayor madurez estratégica desarrollan capacidades superiores de análisis ambiental, formulación flexible de estrategias y sistemas robustos de monitoreo del desempeño.

Por lo tanto, la evaluación del nivel de madurez de la gestión estratégica es importante para el fortalecimiento organizacional, pues, se identifican las fortalezas y debilidades que influyen en la ejecución de mecanismos efectivamente. Para Durango (2024), los niveles de madurez de la gestión estratégica contemplan los s aspectos que se aprecian en la Figura 1:



**Figura 1.** Niveles de madurez de la gestión estratégica

**Fuente:** Durango (2024)

- Inicial: enfocado en procesos formales y sin alineación estratégica.
- Desarrollado: se basa en planificación básica y sin integración operativa.
- Definido: relacionado con procesos más formalizados y se alinean a los objetivos.
- Gestionado: se realiza monitoreo, retroalimentación y mejora continua.
- Optimizado: relacionado con la cultura estratégica integrada y sostenida.

Por otra parte, el modelo de nivel de madurez de la gestión estratégica SMMM por sus siglas en inglés, considera las dimensiones para el diagnóstico que se hacen referencia en la Tabla 1:

**Tabla 1.** Dimensiones del modelo de nivel de madurez de la gestión estratégica

<b>Dimensiones</b>	<b>Descripción</b>
Liderazgo estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de la alta dirección para definir una visión compartida.</li> <li>• Orienta a la organización hacia objetivos estratégicos claros.</li> <li>• Fomenta la participación activa de los colaboradores en la toma de decisiones.</li> <li>• Implica liderazgo transformacional, comunicación efectiva y compromiso con la innovación.</li> </ul>
Cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores, normas y comportamientos compartidos que influyen en la forma en que se ejecutan las estrategias.</li> <li>• Cultura orientada al aprendizaje e innovación favorece niveles de madurez estratégica.</li> </ul>
Pensamiento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidad para anticipar tendencias del entorno.</li> <li>• Identifica oportunidades y amenazas.</li> <li>• Formula estrategias adaptativas de largo plazo.</li> <li>• Capacidad analítica y prospectiva de los líderes para generar ventaja competitiva sostenible.</li> </ul>

**Tabla 1.** (Continuación)

<b>Dimensiones</b>	<b>Descripción</b>
Alineación organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado en que los recursos, procesos, estructuras y objetivos de las distintas áreas están integrados con la estrategia general.</li> <li>• Refleja la congruencia entre la estrategia formulada y ejecución operativa.</li> </ul>
Medición del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de indicadores clave (KPI).</li> <li>• Sistemas de control que permiten evaluar el avance hacia los objetivos estratégicos.</li> <li>• Uso de herramientas como el Cuadro de Mando Integral para monitorear resultados y tomar</li> </ul>

---

Gestión del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>• decisiones basadas en datos.</li> <li>• Proceso continuo de evaluación, retroalimentación.</li> <li>• Mejora del rendimiento individual y organizacional.</li> </ul>
Mejora de procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implica vincular los resultados del personal con los objetivos estratégicos de la empresa.</li> <li>• Enfoque sistemático para optimizar procedimientos, eliminar ineficiencias y fortalecer la capacidad organizacional.</li> <li>• Se apoya en metodologías como Lean Management o BPM para incrementar la efectividad estratégica.</li> </ul>
Sostenibilidad estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de la organización para mantener su desempeño competitivo en el tiempo, integrando consideraciones económicas, sociales y ambientales en la gestión.</li> <li>• Refleja la madurez en la adaptación continua al entorno cambiante</li> </ul>

---

**Fuente:** Mac Carte y Fariña (2021)

## 2.2 Desempeño Innovador

El desempeño innovador representa un aspecto multifacético que captura los resultados organizacionales de las actividades de innovación, es decir, es la capacidad para introducir nuevos productos, servicios, procesos o modelos de negocio que generen valor y ventaja competitiva (Calanchez et al., 2022). En el contexto de las PYME, el desempeño innovador depende de la inversión en Investigación y Desarrollo (I+D), gestión estratégica, cultura organizacional, liderazgo y alineación de recursos hacia la innovación (Tajeddini et al., 2017).

Rajapathirana y Hui (2018) señalan que, en servicios financieros debe evaluarse mediante indicadores que capturen innovaciones de producto o servicio, proceso (eficiencia operacional) y organizacionales (nuevos modelos de negocio). En servicios, las innovaciones son intangibles y complejas de proteger legalmente, pero, el desempeño innovador incluye mejoras continuas que pueden generar ventajas competitivas.

La medición del desempeño innovador presenta desafíos metodológicos específicos. Es así que Tang et al. (2025), detallan que indicadores tradicionales como patentes resultan inadecuados en servicios, donde la protección intelectual es difícil. Los instrumentos más adecuados emplean combinaciones de indicadores objetivos como el número de nuevos

servicios, porcentaje de ingresos de servicios recientes; incluyendo indicadores de evaluaciones gerenciales de novedad. Por consiguiente, es importante diferenciar entre outputs de innovación (servicios - procesos nuevos) y outcomes (crecimiento - satisfacción de clientes). En PYME financieras, el desempeño innovador frecuentemente se evalúa mediante capacidad de respuesta a necesidades de nichos desatendidos por competidores mayores, desarrollo de relaciones personalizadas con clientes, y agilidad en adaptación a cambios regulatorios y tecnológicos (Pinzón, 2023).

Los recursos y capacidades organizacionales constituyen determinantes fundamentales. Según Barrichello et al. (2020), la capacidad absorptiva, networking y capital humano especializado son predictores críticos en empresas financieras. Las limitaciones de recursos pueden estimular innovación frugal. Las PYME financieras que establecen alianzas estratégicas con proveedores tecnológicos superan parcialmente limitaciones mediante acceso a conocimiento complementario. En transformación digital acelerada, la brecha entre capacidades tecnológicas disponibles y capacidades de absorción representa un obstáculo crítico (Zumba, 2025).

El marco regulatorio es un determinante influyente, pues, Arner et al. (2020) argumentan que, la regulación puede inhibir innovación mediante requisitos onerosos o estimular mediante estándares de open banking y sandboxes. En América Latina, reformas regulatorias han intentado balancear innovación con protección de consumidores, puesto que, para las empresas los costos de cumplimiento representan barrera que puede desviar recursos de actividades innovadoras. En Ecuador, la regulación financiera es conservadora, limitando históricamente experimentación innovadora, aunque reformas recientes señalan apertura hacia innovación regulada (Meléndez, 2022).

A decir de Méndez et al. (2024), el desempeño innovador en las pequeñas y medianas empresas financieras depende de una combinación de factores internos y externos que condicionan la capacidad de generar, adoptar e implementar innovaciones. Estos determinantes pueden ser aspectos organizacionales, estratégicos, tecnológicos, regulatorios y humanos, los cuales interactúan en entornos competitivos y regulados. En la Tabla 2 se describe los determinantes del desempeño innovador:

**Tabla 2.** Determinantes de desempeño innovador

Determinante	Descripción
Liderazgo y orientación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La visión y compromiso de la alta dirección orientan la innovación.</li> <li>• Promueven y alinean los objetivos estratégicos con la generación de valor.</li> </ul>
Cultura organizacional y aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura basada en la confianza, colaboración y aprendizaje continuo.</li> <li>• Fomenta la creatividad y generación de ideas innovadoras.</li> </ul>
Capacidades tecnológicas y digitales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La adopción y adaptación de tecnologías emergentes (IA, big data, blockchain) fortalecen la eficiencia e impulsan la innovación en servicios financieros.</li> </ul>
Gestión estratégica y madurez organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La planificación, control y evaluación sistemática de la estrategia facilitan la innovación estructurada y sostenida.</li> </ul>
Entorno regulatorio y políticas públicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La regulación influye en la posibilidad de innovar.</li> </ul>
Colaboración y redes interorganizacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las alianzas con universidades, fintechs, proveedores y entes reguladores potencian la innovación abierta y el intercambio de conocimiento.</li> </ul>

**Fuente:** Giménez et al. (2022); Ushco y Veintimilla (2024); Valdez et al. (2024); Hossain et al. (2025); Meléndez (2022); OCDE (2023)

Cabe mencionar que, la innovación en los servicios financieros se manifiesta en diferentes formas, tal como se detalla en la Tabla 3:

**Tabla 3.** Tipos de innovación en servicios financieros

Tipo de Innovación	Descripción	Ejemplos
Innovación de producto o servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introducción de nuevos productos</li> <li>• Mejora significativa de los existentes que incrementan el valor para el cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicaciones móviles bancarias, microcréditos digitales, pagos sin contacto o <i>Near Field Communication</i>, por sus siglas en inglés NFC, plataformas fintech.</li> </ul>
Innovación de proceso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de nuevas tecnologías o métodos operativos que mejoran la eficiencia, seguridad o experiencia del cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Automatización de atención al cliente con IA, análisis de big data para riesgo crediticio, blockchain para validación de transacciones.</li> </ul>
Innovación organizacional o de modelo de negocio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios en la estructura, gobernanza o relaciones de valor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Banca abierta, neobancos, alianzas fintech-banca tradicional, ecosistemas digitales financieros.</li> </ul>

**Fuente:** Arner et al. (2020); Uwakmfon et al. (2024); Valdez et al. (2024); Nwoke (2024); Ayatollahi (2025)

### **2.3 Relación entre el nivel de la madurez de la gestión estratégica y el desempeño innovador**

Para Pinto et al. (2025), las capacidades de detección, aprovechamiento y reconfiguración se derivan de la madurez estratégica y desempeño innovador. La madurez estratégica proporciona arquitectura organizacional que facilita despliegue sistemático de capacidades innovadoras, donde las empresas con mayor madurez poseen ventajas en identificación de oportunidades, movilización de recursos y aprendizaje de experiencias innovadoras. Sin embargo, la formalización excesiva puede inhibir flexibilidad para innovación radical. Por su parte Weiss y Kanbach (2022), señalan que organizaciones ambidestreza logran balancear explotación de capacidades existentes con exploración de nuevas posibilidades. La madurez estratégica facilita la ambidestreza a través de estructuras que separan actividades exploratorias de explotadoras manteniendo integración estratégica. En PYME, las restricciones de recursos requieren ambidestreza contextual, donde individuos cambian flexiblemente, pues, los niveles intermedios de madurez pueden ser óptimos para desempeño innovador (Kafetzopoulos et al., 2023).

En la investigación de Pedraja et al. (2025), se identifican correlaciones positivas significativas entre sofisticación de procesos estratégicos y outputs innovadores. La relación se fortalece al considerar capacidades como análisis ambiental sistemático y sistemas de monitoreo estratégico. Sin embargo, Namal et al. (2023) considera que hay casos donde formalización excesiva correlaciona negativamente con innovación radical en alta turbulencia tecnológica. Los efectos de madurez estratégica en innovación son contingentes, dependiendo del tipo de innovación, ambiente competitivo y recursos disponibles. A decir de Arévalo (2023), hay una relación positiva significativa entre la madurez de la gestión estratégica y desempeño innovador, especialmente en la innovación de productos; en donde el pensamiento, planificación estratégica y sostenibilidad influyen en la innovación. Giniuniene y Jurksiene (2015) sugieren que los programas de desarrollo empresarial orientados a fortalecer capacidades estratégicas pueden generar efectos multiplicadores en el desempeño innovador. Cuando las PYME adquieren herramientas avanzadas de análisis estratégico, formulación de objetivos y gestión de desempeño, se observa una mejora sostenida en su capacidad de innovación.

### **3. DISEÑO METODOLÓGICO**

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

El alcance de la investigación es de tipo descriptivo y correlacional. A nivel descriptivo porque permite determinar las características de las PYME del sector de servicios financieros, CIU 1K en el Distrito Metropolitano de Quito (DMQ). Mientras que, el alcance correlacional se debe a que se identificó la relación entre las variables de nivel de madurez de la gestión estratégica y desempeño innovador.

#### **3.2 Enfoque de la investigación**

Se consideró un enfoque cuantitativo, pues, se utilizaron datos numéricos y estadísticos con el fin de determinar el comportamiento respecto a la influencia de la madurez de la gestión estratégica en el desempeño innovador de las PYME del sector de servicios financieros.

#### **3.3 Estrategia de la investigación**

Se aplicó una encuesta dirigida a los representantes o gerentes de las PYME del sector de servicios financieros, CIU 1K en el DMQ.

#### **3.4 Horizonte temporal**

El horizonte temporal de la investigación fue de tipo transversal, pues, se recolectó información mediante la encuesta en un periodo específico (junio – octubre del 2025).

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

La recolección de datos se llevó a cabo mediante la técnica de encuesta estructurada, aplicada a través de formularios digitales. En cuanto al análisis de datos, se utilizó una

combinación de técnicas descriptivas e inferenciales. Inicialmente, se obtuvo las medidas de tendencia central (media) y dispersión (desviación estándar) para cada dimensión del modelo. Posteriormente, se aplicó un análisis de consistencia interna mediante el coeficiente Alfa de Cronbach con el fin de validar la fiabilidad del instrumento, considerando los criterios como inaceptable ( $<0,5$ ), pobre ( $>0,5$ ), cuestionable ( $<0,6$ ), aceptable ( $>0,7$ ), buena ( $>0,8$ ) y excelente ( $>0,9$ ) (Numiqo Team, 2025).

Seguidamente, se realizaron las pruebas de normalidad de Kolmogorov-Smirnov; pues, cuando la significancia ( $p$ ) es mayor a  $0,05$  se deduce que son normales, caso contrario no siguen una distribución normal. Cuando es normal, para medir las relaciones entre nivel de madurez estratégica y variables de desempeño organizacional se utilizaron técnicas correlacionales como el coeficiente de Pearson ( $r$ ). Mientras que, cuando no se presente normalidad se aplica el coeficiente de Spearman. Los criterios de interpretación son los siguientes: relación débil ( $r \leq 0,30$ ), moderada ( $r$  entre  $0,30$  y  $0,70$ ) y fuerte ( $r > 0,70$ ) (Quispe et al., 2019). Además, se aplicó la técnica de análisis de regresión múltiple para identificar predictores significativos entre las variables de estudio (madurez estratégica como predictor del desempeño innovador), lo que permitió establecer qué dimensiones de la madurez estratégica tienen mayor impacto en la innovación (Pallant, 2020).

El procesamiento se realizó en software especializado como SPSS, que facilitó una gestión robusta de datos y visualización de resultados. Este enfoque metodológico responde a la necesidad de generar evidencia empírica rigurosa que sustente propuestas de mejora en la gestión estratégica de las PYME del sector financiero, alineándose con estándares internacionales de investigación aplicada (OCDE, 2024).

*3.5.1 Fuentes primarias.* Se utilizó la técnica de la encuesta para obtener información estandarizada, facilitando la comparación entre casos de análisis estadístico posterior. El instrumento está compuesto por ítems tipo Likert para medir el grado de implementación de prácticas estratégicas en las dimensiones del modelo SMMM, esto con la finalidad de captar la percepción de los participantes. En cuanto a las variables que se consideran en el instrumento son:

- **Variables independientes (Madurez de la gestión estratégica):** liderazgo, valores y cultura, pensamiento y planificación estratégica, alineación estratégica, medición del desempeño, gestión del desempeño, mejora de procesos y sostenibilidad de la gestión estratégica.
- **Variables dependientes (Desempeño Innovador):** Innovación de productos/servicio, innovación de procesos e innovación de gestión/organizacional.
- **Variables caracterizadoras:** Número promedio de empleados, actividad principal, zona donde se ubica la empresa, cargo, tiempo de trabajo, sexo del gerente/director, nivel académico del gerente/director, antigüedad de la empresa.
- **Variables de control:** PYME servicios financieros del DMQ, sector CIU 1K.

Además, se obtuvo información de la Superintendencia de Compañías en el año 2025 para la obtención de la base compuesta por una población de 172 PYME del DMQ (Superintendencia de Compañías, 2025). Para la selección de la muestra se consideró criterios de inclusión y exclusión:

#### **Criterios de inclusión**

- Directores, gerentes generales o responsables de la gestión estratégica dentro de empresas clasificadas en el sector de servicios CIU 1K (servicios financieros y actividades relacionadas).
- Empresas que operen dentro del Distrito Metropolitano de Quito y estén legalmente constituidas.
- Directivos que cuenten con al menos un año de experiencia en el cargo o en funciones de gestión estratégica.
- Participantes que acepten voluntariamente responder la encuesta y autoricen el uso de sus respuestas con fines académicos.

#### **Criterios de Exclusión**

- Directivos o gerentes de empresas que no pertenezcan al sector de servicios CIU 1K.

- Empresas que se encuentren inactivas, en liquidación o sin operaciones vigentes.

La aplicación de la encuesta se realizó bajo criterios éticos de consentimiento informado, garantizando la confidencialidad de los datos y uso exclusivo para fines académicos. Se priorizó la modalidad digital para optimizar cobertura y eficiencia, pero, en casos de acceso limitado a tecnología se contempló la aplicación presencial.

*3.5.2 Fuentes secundarias.* Se utilizó la investigación bibliográfica – documental, pues, se recopiló información mediante la búsqueda en libros, revistas, guías, informes, artículos científicos, tesis y publicaciones respecto a la madurez de la gestión estratégica, desempeño innovador y la relación entre ambas, sustentando la literatura de la presente investigación.

## **4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

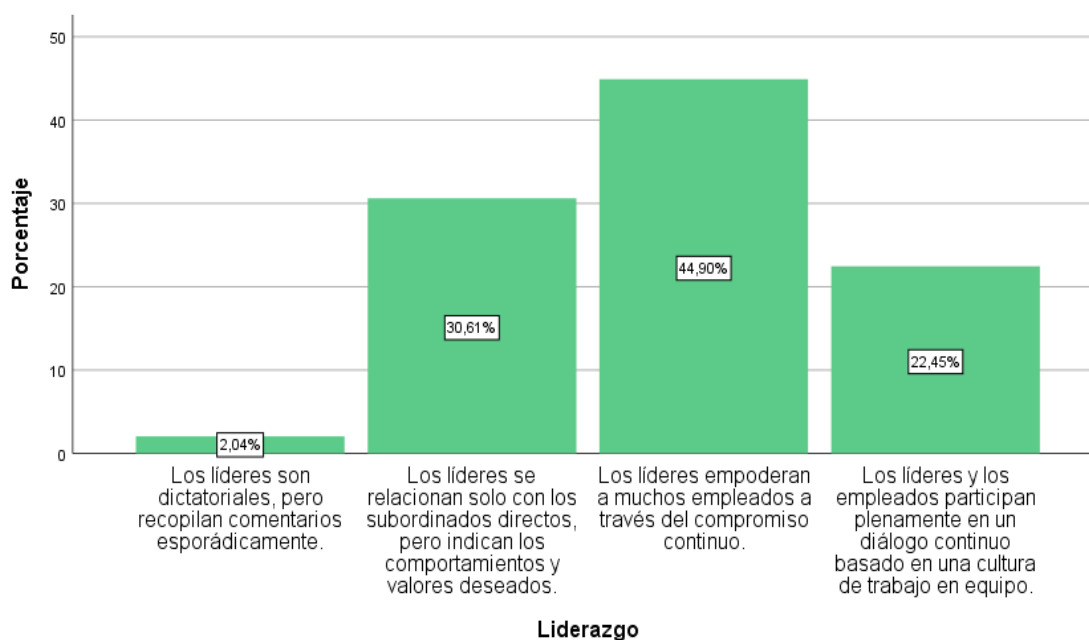
### **4.1 Resultados**

*4.1.1 Confiabilidad del instrumento.* Previo a la presentación de resultados se midió la fiabilidad del instrumento mediante el coeficiente de Alfa de Cronbach. El resultado obtenido evidencia que el instrumento aplicado presenta un Alfa de 0,891, siendo, un nivel de confiabilidad bueno; esto significa que, los ítems muestran una adecuada coherencia interna y miden de manera consistente; garantizando que las respuestas obtenidas de los participantes reflejan de forma confiable la variable de estudio, permitiendo continuar con los análisis estadísticos posteriores con un alto grado de confianza.

*4.1.2 Caracterización.* De un total de 49 empresas de servicios financieros encuestadas el 98% se encuentran ubicadas en áreas urbanas y 2% restante en áreas rurales, confirmando la naturaleza de PYME. Según el número promedio de empleados, el 42,9% tienen entre 1 – 9 y 10 – 49 colaboradores, un 12,2% de 50 a 99 trabajadores y 2% de 200 o más empleados. El 38,8% de las personas desempeñan rol gerencial seguido de un 28,6% para jefe departamental, donde el tiempo de trabajo en la empresa es entre 6 y 15

años (65,3%), asegurando que las respuestas provienen de personal con conocimiento estratégico profundo de sus organizaciones. El 75,5% de los Gerentes son hombres y el 24,5% mujeres, pues, la prevalencia masculina muestra brechas de género en posiciones de liderazgo del sector financiero ecuatoriano. El 67,3% de Gerentes tienen un nivel académico universitario de Grado y un 32,7% con Posgrado; demostrando que existe personal universitario, facilitando la implementación de prácticas estratégicas maduras y promoción de la innovación en estas empresas del sector CIIU 1K.

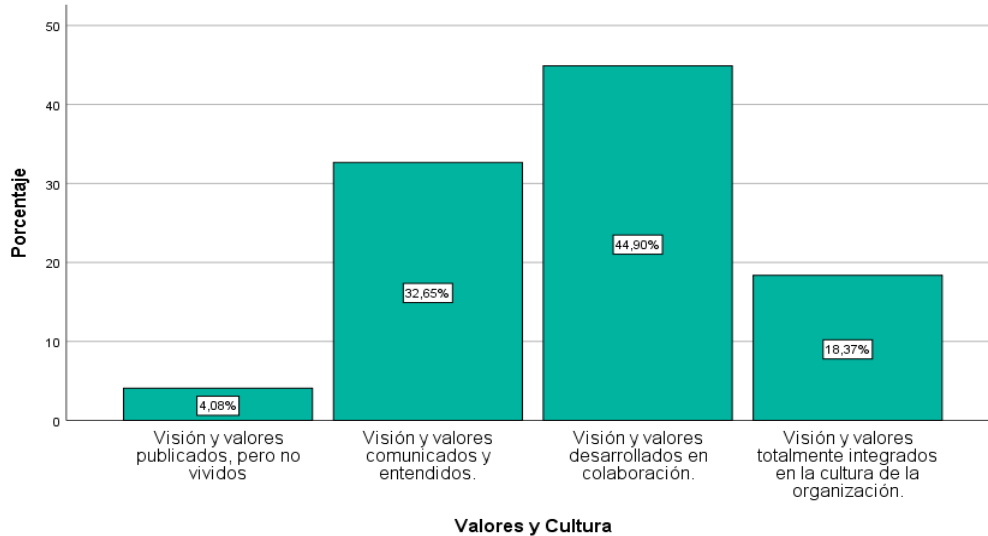
*4.1.3 Nivel de madurez gestión estratégica.* En este inciso se presentan los resultados de la gestión estratégica. En la figura 2 se aprecia que, las PYME financieras han alcanzado niveles considerables de madurez con una media de 3,88; indicando que, un 44,9% de los encuestados considera que, los líderes empoderan a muchos empleados a través del compromiso continuo. Sin embargo, la desviación estándar de 0,781 sugiere cierta heterogeneidad, donde algunas alcanzan niveles óptimos, mientras, otras permanecen en etapas intermedias. Este liderazgo relativamente maduro representa una base sólida para impulsar iniciativas de innovación, aunque persisten oportunidades de mejora para alcanzar prácticas de liderazgo transformacional.



**Figura 2.** Liderazgo

**Fuente:** Tomado de encuesta dirigida a los representantes o gerentes de las PYME del sector de servicios financieros, CIIU 1K en el DMQ.

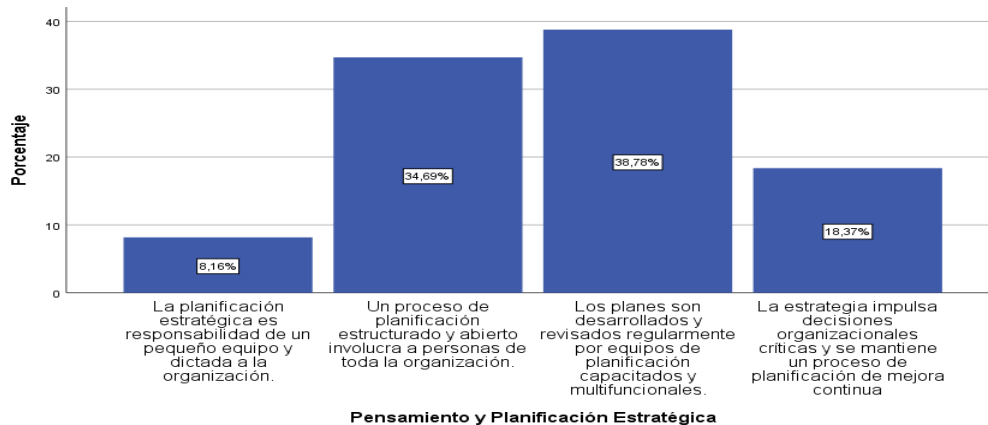
La Figura 3 sobre valores y cultura organizacional presenta una media de 3,78, donde un 44,9% consideran que la visión y valores desarrollados en colaboración, mostrando que las empresas financieras han logrado establecer bases culturales relativamente sólidas para soportar la estrategia. La desviación estándar de 0,798 tiene variabilidad moderada, donde algunas han consolidado culturas orientadas a la excelencia e innovación; otras aún trabajan en alinear sus valores con los objetivos estratégicos.



**Figura 3.** Valores y cultura

**Fuente:** Tomado de encuesta dirigida a los representantes o gerentes de las PYME del sector de servicios financieros, CIIU 1K en el DMQ.

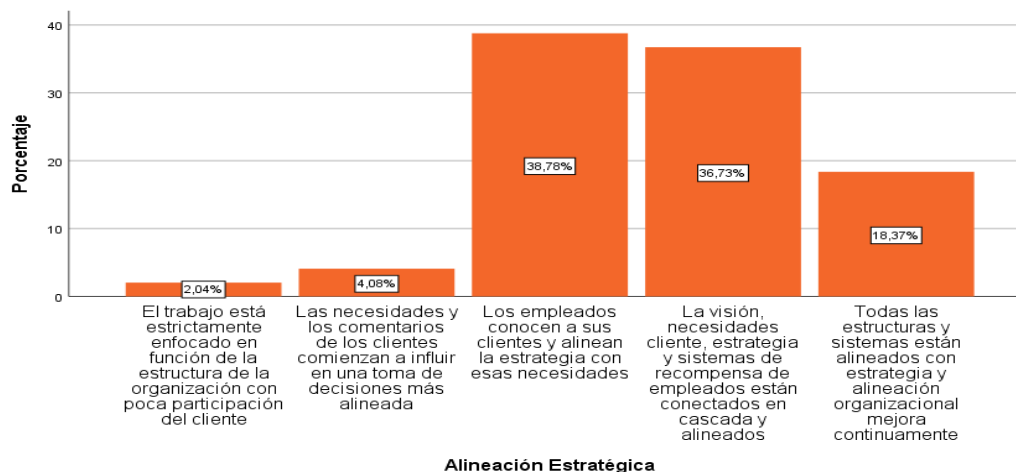
En la Figura 4 sobre el pensamiento y planificación estratégica se observa que, un 38,8% de las empresas se encuentran en el tercer nivel, pues, consideran que los planes son desarrollados y revisados regularmente por equipos de planificación capacitados y multifuncionales. Con una media de 3,67 y mayor desviación estándar (0,875), mostrando que, las PYME financieras tienen capacidades intermedias-altas, es decir, cuentan con procesos estructurados, pero, otras mantienen enfoques más reactivos y poco formalizados. Cabe mencionar que, la planificación estratégica existe, pero, hay una posible brecha entre planificación y ejecución que limita el impacto innovador.



**Figura 4.** Pensamiento y planificación estratégica

**Fuente:** Tomado de encuesta dirigida a los representantes o gerentes de las PYME del sector de servicios financieros, CIIU 1K en el DMQ.

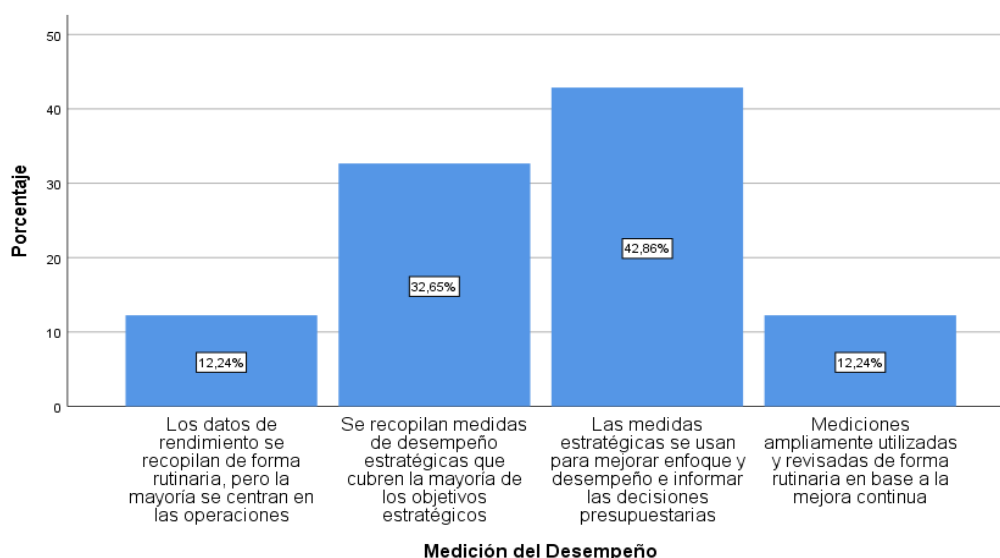
En la Figura 5 sobre alineación estratégica se observa que, un 38,78% de las empresas se encuentran en el tercer nivel, pues, consideran que los empleados conocen a sus clientes y alinean la estrategia con esas necesidades. Con una media de 3,65 y desviación estándar de 0,903, muestra que las empresas enfrentan desafíos moderados para conectar los objetivos estratégicos con las operaciones diarias y asegurar que todos los niveles organizacionales trabajen coherentemente hacia metas comunes. Por lo tanto, los procesos y objetivos están moderadamente sincronizados desde la gerencia, siendo, positivo, pero, insuficiente para innovaciones radicales sin mayor integración operativa.



**Figura 5.** Alineación estratégica

**Fuente:** Tomado de encuesta dirigida a los representantes o gerentes de las PYME del sector de servicios financieros, CIIU 1K en el DMQ.

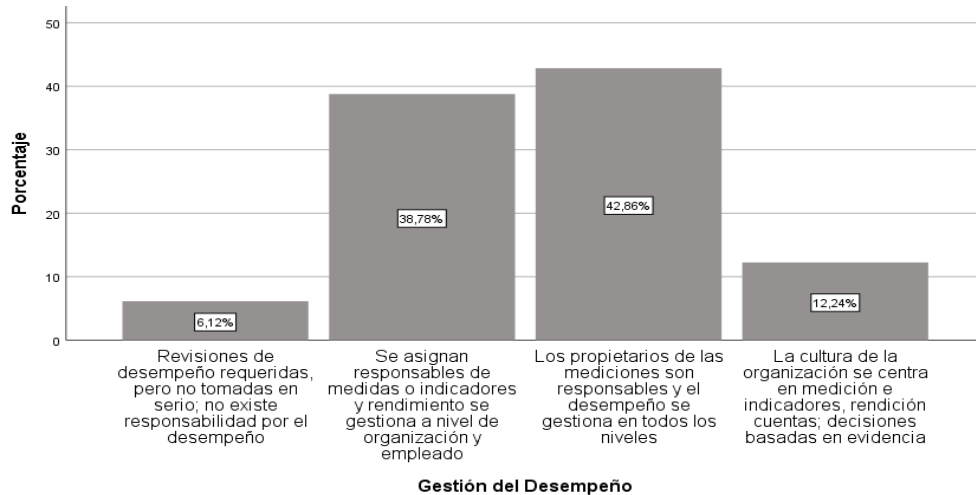
La Figura 6 sobre medición del desempeño se observa que, un 42,86% de las empresas se encuentran en el tercer nivel, pues, manifiestan que las medidas estratégicas se usan para mejorar enfoque y desempeño e informar las decisiones presupuestarias. Con la media de 3,55 y desviación estándar de 0,867, siendo, la más baja que el resto de dimensiones, donde la medición del desempeño representa el área más débil de la gestión estratégica, por consiguiente, existen indicadores y seguimiento, pero, el poder diagnóstico podría ser limitado.



**Figura 6.** Medición del desempeño

**Fuente:** Tomado de encuesta dirigida a los representantes o gerentes de las PYME del sector de servicios financieros, CIIU 1K en el DMQ.

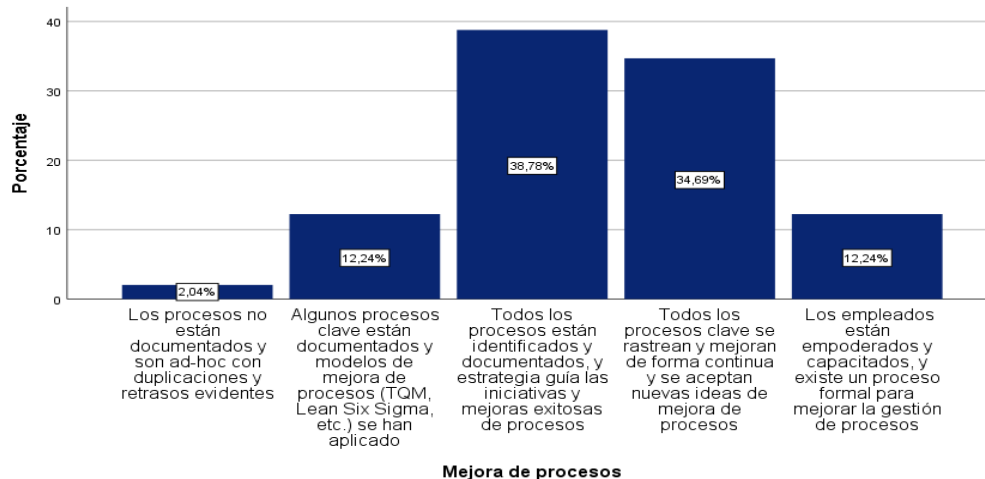
La Figura 7 sobre gestión del desempeño se observa que, un 42,86% de las empresas se encuentran en el tercer nivel, pues, los propietarios de las mediciones son responsables y el desempeño se gestiona en todos los niveles. Con una media de 3,61 y menor desviación estándar (0,786), pues, aunque las organizaciones han superado la simple medición para incorporar procesos de evaluación, retroalimentación y desarrollo del talento, aún no alcanzan niveles óptimos de gestión.



**Figura 7.** Gestión del desempeño

**Fuente:** Tomado de encuesta dirigida a los representantes o gerentes de las PYME del sector de servicios financieros, CIIU 1K en el DMQ.

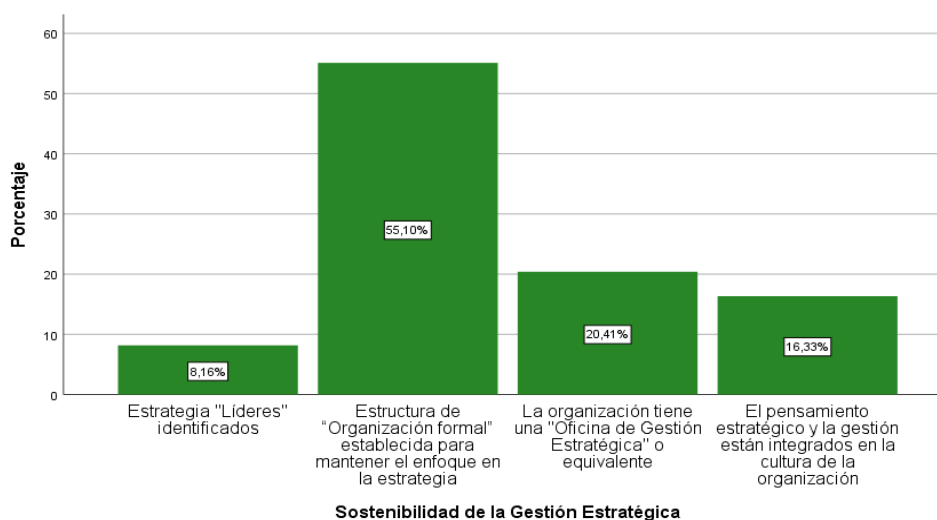
La Figura 8 sobre mejora de procesos se aprecia que, un 38,78% de las empresas se encuentran en el tercer nivel, pues, todos los procesos están identificados, documentados, estrategia guía las iniciativas y mejoras exitosas de procesos. Con una media de 3,43 y desviación estándar (0,935), donde algunas organizaciones han institucionalizado prácticas de mejora continua, optimización y rediseño de procesos; otras carecen de enfoques sistemáticos para incrementar eficiencia y efectividad operacional.



**Figura 8.** Mejora de procesos

**Fuente:** Tomado de encuesta dirigida a los representantes o gerentes de las PYME del sector de servicios financieros, CIIU 1K en el DMQ.

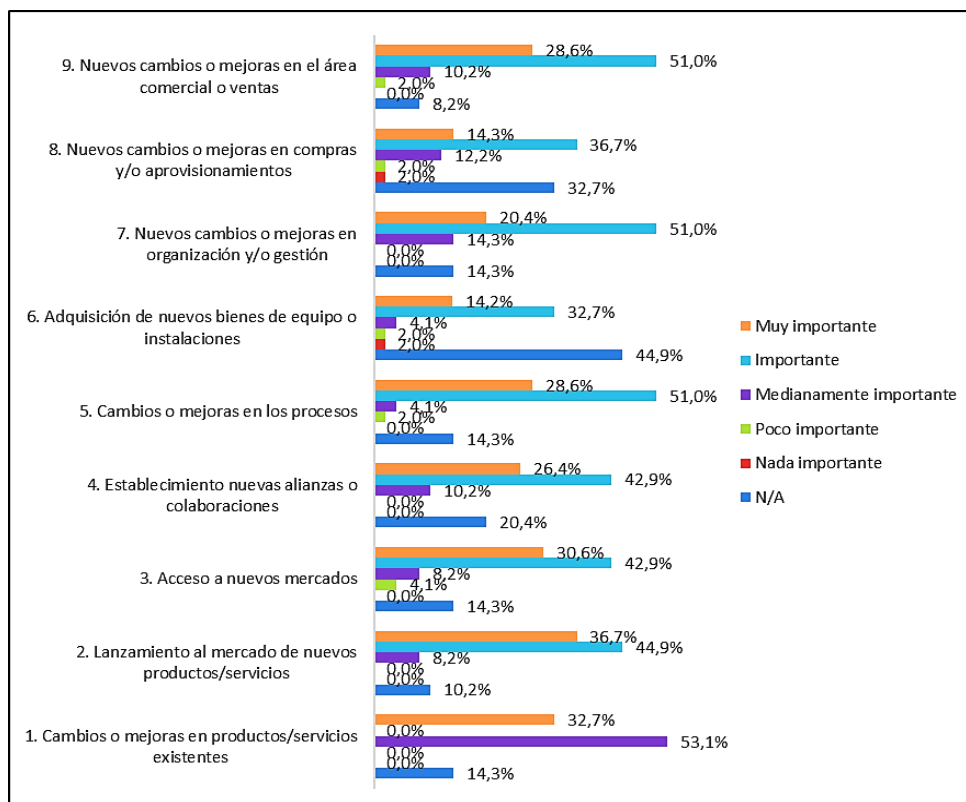
La Figura 9 sobre sostenibilidad de la gestión estratégica se aprecia que, un 55,1% de las empresas se encuentran en el segundo nivel, pues, la estructura de “Organización formal” establecida para mantener el enfoque en la estrategia. Con una media de 3,45 (y desviación estándar de 0,867, indica que las empresas enfrentan desafíos significativos para mantener sus prácticas estratégicas en el largo plazo y asegurar su institucionalización.



**Figura 9.** Sostenibilidad de la gestión estratégica

**Fuente:** Tomado de encuesta dirigida a los representantes o gerentes de las PYME del sector de servicios financieros, CIU 1K en el DMQ.

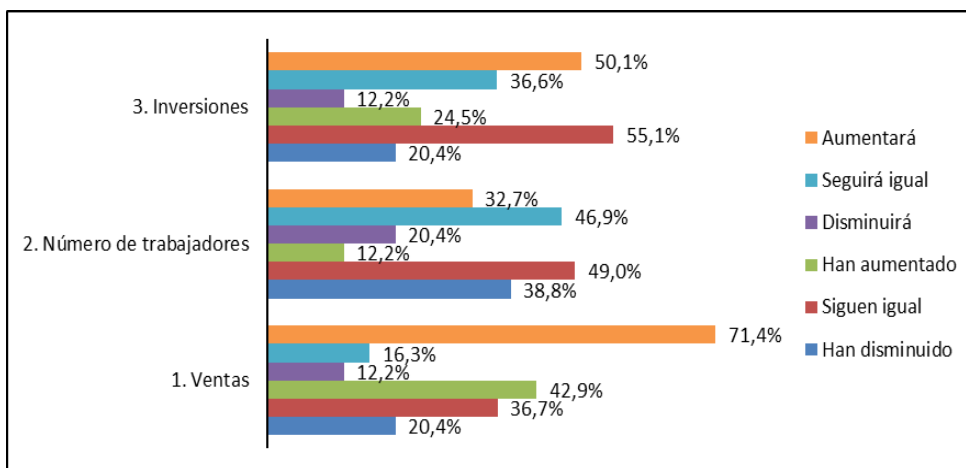
*4.1.4 Desempeño innovador.* En cuanto al desempeño innovador se presenta en la figura 10, donde se evidencia un panorama heterogéneo, pues, las PYME financieras muestran fortalezas en innovaciones incrementales, pero, limitaciones en innovaciones de mayor alcance estratégico. El lanzamiento de nuevos productos/servicios tiene la media de 3,88, siendo medianamente importante (44,9%), seguido por mejoras en área comercial (3,82), representando un nivel importante (51%) y cambios en procesos (3,63), indicando que las empresas priorizan innovaciones orientadas al mercado y eficiencia operacional. Sin embargo, la adquisición de nuevos equipos (2,20) y mejoras en compras/aprovisionamientos (2,61) presentan los valores más bajos, sugiriendo limitaciones de inversión en infraestructura física y tecnológica. Por lo tanto, la innovación es selectiva, pues, hay una buena disposición para comercializar, pero, limitaciones en inversión en activos, es decir, la mayoría del desempeño innovador es importante.



**Figura 10.** Desempeño Innovador

**Fuente:** Tomado de encuesta dirigida a los representantes o gerentes de las PYME del sector de servicios financieros, CIIU 1K en el DMQ.

La Figura 11 muestra los resultados de la innovación, donde las PYME del sector financiero evidencian un desempeño innovador moderadamente optimista, donde el 42,9% reporta incremento de ventas y un 71,4% proyecta crecimiento futuro, evidenciando que las innovaciones implementadas comienzan a traducirse en resultados comerciales. Sin embargo, el número de trabajadores se mantiene estable (49% actual y 46,9% futuro), sugiriendo que la innovación no está generando aún un impacto significativo en el empleo, probablemente por el uso de herramientas tecnológicas que optimizan procesos sin ampliar la plantilla. En contraste, las inversiones actuales permanecen iguales (55,1%), pero, se prevé que aumenten (50,1%), indicando una disposición gerencial a destinar más recursos a la innovación, mostrando confianza en su rentabilidad futura y alineación con una gestión estratégica más madura.

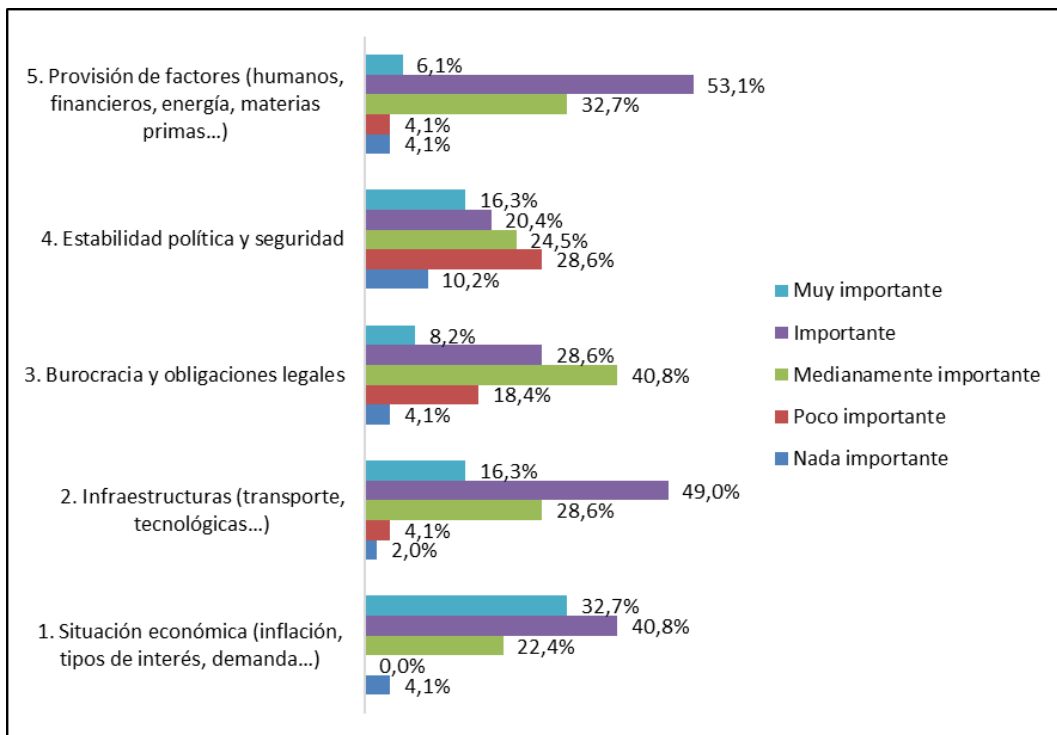


**Figura 11.** Resultados de la innovación actual y futura

**Fuente:** Tomado de encuesta dirigida a los representantes o gerentes de las PYME del sector de servicios financieros, CIIU 1K en el DMQ.

Asimismo, se conoció que, del total de las ventas en 2024, un 22,4% de las empresas estableció que el 25% proviene de mercados internacionales, al ser superior a 0, un 18,4% corresponde a 4 países. Los datos sobre penetración internacional y presencia en múltiples países evidencian que un segmento minoritario, pero, significativo de PYME financieras ha logrado internacionalizar sus operaciones.

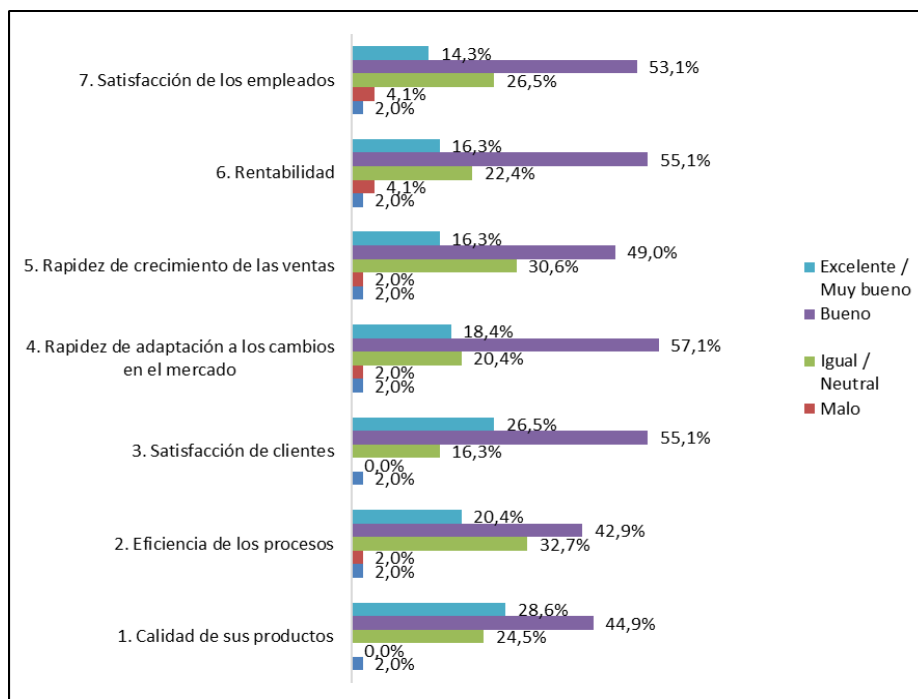
*4.1.5 Factores del entorno y desempeño empresarial.* La Figura 12 evidencia que, los factores del entorno influyen de forma diferenciada en la gestión e innovación. Los resultados muestran que, la provisión de factores (53,1%) junto con la infraestructura (49%) y la situación económica (40,8%), son considerados los elementos más determinantes, reflejando que el acceso a recursos humanos, financieros y tecnológicos es esencial para sostener la madurez estratégica e impulsar la innovación. En contraste, la burocracia y obligaciones legales son vistas como moderadamente importantes (40,8%), indicando cierta adaptación a las normativas, aunque con percepción de carga administrativa. Finalmente, la estabilidad política y seguridad (28,6%) se consideran poco relevantes, lo que podría indicar que las empresas priorizan factores económicos y operativos inmediatos sobre el contexto político, manteniendo un enfoque pragmático en su gestión estratégica.



**Figura 12.** Factores del entorno empresarial

**Fuente:** Tomado de encuesta dirigida a los representantes o gerentes de las PYME del sector de servicios financieros, CIU 1K en el DMQ.

La Figura 13 muestra un desempeño empresarial sólido en las PYME del sector financiero, destacando su capacidad de adaptación al mercado (57,1%) como principal fortaleza, evidenciando flexibilidad estratégica. También se observan altos niveles en satisfacción de clientes y rentabilidad (55,1%) junto con satisfacción de empleados (53,1%), mostrando una gestión equilibrada entre resultados económicos y bienestar interno. En un segundo nivel, la rapidez de crecimiento de las ventas (49 %) y calidad de productos (44,9%) confirmando un desempeño competitivo, aunque la eficiencia de procesos (42,9%) requiere mejoras para consolidar la productividad. Estos resultados evidencian una madurez gerencial orientada al cliente y mercado, pero, con oportunidades de fortalecimiento en la gestión operativa.



**Figura 13.** Desempeño empresarial

**Fuente:** Tomado de encuesta dirigida a los representantes o gerentes de las PYME del sector de servicios financieros, CIU 1K en el DMQ.

4.1.6 *Correlación entre el nivel de madurez de la gestión estratégica y desempeño innovador.* La Tabla 4 evidencia los resultados de la prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov, donde todas las variables presentan valores de significancia ( $p = 0,000 < 0,05$ ), indicando que no siguen una distribución normal. Este resultado implica que los datos de innovación y de madurez de la gestión estratégica poseen una distribución asimétrica, común en muestras empresariales de tamaño mediano. Por tanto, es adecuado aplicar métodos no paramétricos como la correlación de Spearman.

**Tabla 4.** Prueba de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov	Estadístico	gl	Sig.
1. Cambios o mejoras en productos/servicios existentes		0,302	49	0,000
2. Lanzamiento al mercado de nuevos productos/servicios		0,350	49	0,000
3. Acceso a nuevos mercados		0,337	49	0,000
4. Establecimiento nuevas alianzas o colaboraciones		0,335	49	0,000
5. Cambios o mejoras en los procesos		0,386	49	0,000
6. Adquisición de nuevos bienes de equipo o instalaciones		0,300	49	0,000
7. Nuevos cambios o mejoras en organización y/o gestión		0,343	49	0,000
8. Nuevos cambios o mejoras en compras y/o aprovisionamientos		0,269	49	0,000
9. Nuevos cambios o mejoras en el área comercial o ventas		0,351	49	0,000
Liderazgo		0,236	49	0,000

Valores y Cultura	0,243	49	0,000
Pensamiento y Planificación Estratégica	0,217	49	0,000
Alineación Estratégica	0,214	49	0,000
Medición del Desempeño	0,249	49	0,000
Gestión del Desempeño	0,240	49	0,000
Mejora de procesos	0,207	49	0,000
Sostenibilidad de la Gestión Estratégica	0,330	49	0,000

Fuente: Tomado de encuesta dirigida a los representantes o gerentes de las PYME del sector de servicios financieros, CIIU 1K en el DMQ.

En la Tabla 5 de correlación de Spearman muestra una asociación positiva y significativa ( $Rho = 0,290$ ;  $p = 0,043$ ) entre la madurez de la gestión estratégica y desempeño innovador en las PYME del sector financiero del DM de Quito. Evidenciando que, a medida que las empresas fortalecen sus prácticas de liderazgo, planificación, alineación y medición del desempeño; la capacidad para generar innovaciones también aumenta, aunque con una intensidad débil. Es así que, las estrategias bien estructuradas crean un entorno propicio para la innovación, pero, aún existen limitaciones como recursos o cultura de riesgo que restringen un impacto más fuerte.

**Tabla 5.** Correlación general entre gestión estratégica y desempeño innovador

		Gestión Estratégica	
Rho de Spearman	Desempeño Innovador	C.C	,290*
		Sig. (p)	0,043

Fuente: Tomado de encuesta dirigida a los representantes o gerentes de las PYME del sector de servicios financieros, CIIU 1K en el DMQ.

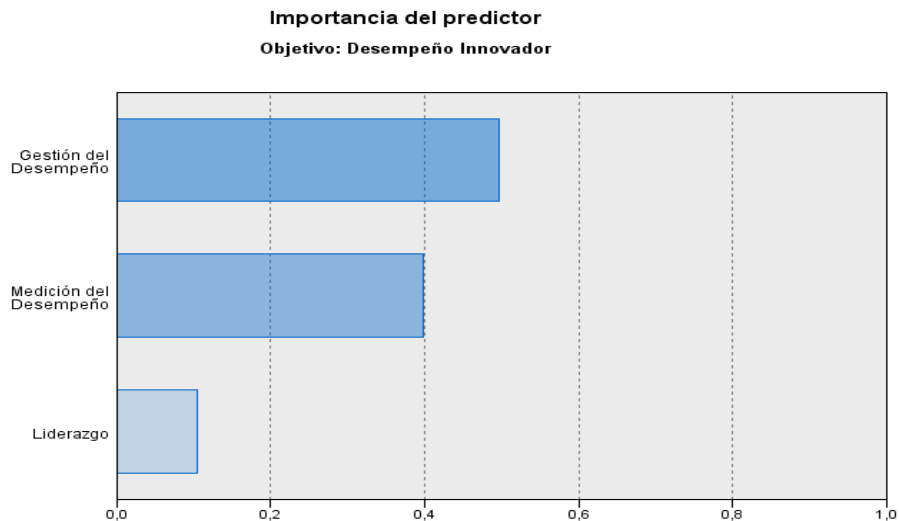
La Tabla 6 presenta correlaciones específicas, donde los resultados más destacados son las asociaciones positivas y significativas moderadas entre la adquisición de nuevos bienes de equipo con valores y cultura ( $r = 0,453$ ;  $p = 0,001$ ), mejora de procesos ( $r = 0,410$ ;  $p = 0,003$ ), pensamiento y planificación estratégica ( $r = 0,350$ ;  $p = 0,014$ ) y liderazgo ( $r = 0,307$ ;  $p = 0,032$ ); evidenciando que la inversión en activos físicos está estrechamente vinculada a la madurez cultural y pensamiento estratégico. Asimismo, se observan relaciones significativas moderadas entre acceso a nuevos mercados y mejora de procesos ( $r = 0,338$ ;  $p = 0,018$ ) y correlación débil entre compras y aprovisionamientos con la mejora de procesos ( $r = 0,283$ ;  $p = 0,049$ ), indicando que la eficiencia operativa impulsa la expansión comercial y optimización logística. Por ende, la madurez estratégica se relaciona con la capacidad de las PYME para innovar mediante inversión, eficiencia y planificación estructurada.

**Tabla 6. Correlación entre ítems**

Correlaciones		Gestión Estratégica								
		Liderazgo	Valores y Cultura	Pensamiento y Planificación Estratégica	Alineación Estratégica	Medición del Desempeño	Gestión del Desempeño	Mejora de procesos	Sostenibilidad de la Gestión Estratégica	
<b>Desempeño Innovador</b>	1. Cambios o mejoras en productos/servicios existentes	C.C	-0,032	0,075	-0,045	-0,138	0,009	0,079	0,176	0,050
		Sig. (p)	0,828	0,607	0,760	0,345	0,951	0,589	0,228	0,735
	2. Lanzamiento al mercado de nuevos productos/servicios	C.C	0,088	0,163	0,000	-0,088	0,034	-0,038	<b>,346*</b>	0,202
		Sig. (p)	0,549	0,265	0,999	0,545	0,815	0,796	<b>0,015</b>	0,165
	3. Acceso a nuevos mercados	C.C	0,140	0,224	0,114	0,015	0,165	0,183	<b>,338*</b>	0,042
		Sig. (p)	0,336	0,122	0,434	0,917	0,258	0,209	<b>0,018</b>	0,776
	4. Establecimiento nuevas alianzas o colaboraciones	C.C	0,196	0,152	0,114	-0,004	0,148	-0,089	0,094	-0,110
		Sig. (p)	0,178	0,298	0,436	0,981	0,310	0,542	0,522	0,454
	5. Cambios o mejoras en los procesos	C.C	0,066	0,058	-0,078	-0,122	0,015	-0,053	0,192	-0,040
		Sig. (p)	0,651	0,694	0,596	0,404	0,916	0,717	0,186	0,787
	6. Adquisición de nuevos bienes de equipo o instalaciones	C.C	<b>,307*</b>	<b>,453**</b>	<b>,350*</b>	0,250	0,182	0,225	<b>,410**</b>	0,142
		Sig. (p)	<b>0,032</b>	<b>0,001</b>	<b>0,014</b>	0,084	0,211	0,121	<b>0,003</b>	0,332
	7. Nuevos cambios o mejoras en organización y/o gestión	C.C	-0,094	-0,051	0,051	-0,007	-0,027	-0,100	0,148	0,056
		Sig. (p)	0,522	0,726	0,730	0,964	0,854	0,495	0,309	0,701
	8. Nuevos cambios o mejoras en compras y/o aprovisionamientos	C.C	0,189	0,182	0,278	0,092	0,097	0,034	<b>,283*</b>	0,051
		Sig. (p)	0,193	0,211	0,053	0,531	0,507	0,817	<b>0,049</b>	0,726
	9. Nuevos cambios o mejoras en el área comercial o ventas	C.C	-0,112	0,083	-0,061	-0,024	0,048	0,164	0,238	0,085
		Sig. (p)	0,442	0,569	0,677	0,869	0,746	0,260	0,099	0,563

Fuente: Tomado de encuesta. C.C= Coeficiente de correlación.

La Figura 14 muestra la regresión para identificar la importancia de los predictores del desempeño innovador en las PYME, en el que se observa que las variables gestión del desempeño y medición del desempeño son los factores con mayor peso explicativo, mientras que, liderazgo tiene una influencia menor; evidenciando que la capacidad de evaluar, controlar y retroalimentar los resultados tiene un impacto directo en la generación de innovación, mostrando una orientación hacia la mejora continua basada en datos y resultados. Por ende, las empresas que miden sistemáticamente el rendimiento y gestionan sus procesos con enfoque estratégico tienden a innovar más, consolidando la madurez de su gestión.



**Figura 14.** Regresión (importancia del predictor)

**Fuente:** Tomado de encuesta dirigida a los representantes o gerentes de las PYME del sector de servicios financieros, CIIU 1K en el DMQ.

## 4.2 Discusión

El análisis demográfico mostró que el 75,5% de gerentes son hombres, evidenciando una marcada brecha de género en posiciones de liderazgo del sector financiero. Según World Economic Forum (2024) describe que, a nivel mundial, las mujeres ocupan solo el 29,7% de posiciones de liderazgo senior en servicios financieros. Para Chin et al. (2018), la escasa participación de determinados grupos es una forma de inequidad social y limita la capacidad innovadora de las organizaciones financieras, pues, los equipos directivos diversos generan mejores resultados de negocio.

Incluso en el presente estudio, se identificó que, un 67,3% de gerentes poseen formación universitaria y 32,7% posgrado, mostrando la brecha se presenta por las barreras estructurales y culturales que requieren intervención. Pinto et al. (2025) afirman que, la capacidad de gestión de la innovación depende del conocimiento y la experiencia del directivo para integrar tecnología y estrategia. En este sentido, el contexto local muestra que el perfil académico del gerente influye directamente en la sostenibilidad de las prácticas estratégicas y en la propensión a invertir en innovación tecnológica.

En relación al desempeño empresarial, los resultados evidencian que, las PYME tienen una mejor adaptación al mercado (57,1%) y satisfacción de clientes (55,1%), pero, presentan oportunidades en eficiencia de procesos (42,9%). A decir de Strategy Management Group Inc. (2024), las PYME en economías emergentes enfrentan un entorno restrictivo con altas tasas de interés y limitado acceso a financiamiento, afectando la inversión en optimización operativa. La estabilidad en el número de empleados con 49% (actual) y 46,9% (futuro), por lo que OECD (2023) sugiere que la innovación tecnológica no genera expansión de empleo directo, atribuyendo a la automatización de procesos que optimiza productividad sin ampliar plantillas laborales.

Los resultados muestran que las PYME del sector financiero ecuatoriano CIU 1K han alcanzado un nivel de madurez estratégica intermedio con una media 3,88 en liderazgo, ubicándose en el nivel 3 del SMMM. Estos hallazgos coinciden con Demir (2018), quien reportó que el 74% de organizaciones turcas intensivas en tecnología se ubicaron en el mismo nivel, evidenciando que es común de desarrollo para PYME en sectores especializados; pero, la dimensión de sostenibilidad presentó la media más baja (3,45). Por lo que según Strategy Management Group Inc. (2024) hay dificultades para institucionalizar prácticas estratégicas en el largo plazo.

Por otro lado, se encontró una correlación positiva general entre la madurez de la gestión estratégica y desempeño innovador ( $\rho = 0,290$ ;  $p = 0,043$ ), coincidiendo con lo expuesto por Méndez et al. (2024), quienes mostraron una relación significativa entre liderazgo estratégico e innovación en empresas de telecomunicaciones en Colombia. En ambos casos, el fortalecimiento de las prácticas gerenciales y planificación estratégica aportan a la creación de nuevos productos y servicios, evidenciando que la madurez organizacional es un determinante esencial del rendimiento innovador. Por su parte, la OECD (2024) destaca que, empresas con marcos estratégicos desarrollados demuestran mayor capacidad innovadora, aunque enfrentan limitaciones en financiamiento e infraestructura digital.

A nivel específico se aprecia que, la adquisición de nuevos bienes de equipo mostró correlaciones significativas con valores y cultura ( $r = 0,453$ ) y mejora de procesos ( $r =$

0,410), donde la inversión tecnológica es importante para para impulsar innovación en el sector financiero, tal como lo expuesto por la OECD (2024). Además, en la regresión se encontró que, la gestión y medición del desempeño son ejes fundamentales para el desarrollo innovador en las PYME, por consiguiente, Neely et al. (2007) sostienen que los sistemas de medición del desempeño permiten vincular los objetivos estratégicos con los resultados operativos, generando una cultura organizacional orientada a la mejora continua e innovación. Asimismo, Valdez et al. (2024) demostraron que, las PYME financieras mexicanas desarrollan capacidades dinámicas para la transformación digital y sostenibilidad, enfocadas en mejoras más que en innovaciones disruptivas. Para Kafetzopoulos et al. (2023), la ambidestreza organizacional y flexibilidad estratégica permiten a las empresas medianas adaptarse con mayor eficacia a entornos dinámicos. No obstante, en el contexto ecuatoriano, la limitada inversión tecnológica reduce la capacidad de las microempresas para sostener procesos de innovación continua.

## 5. CONCLUSIONES

El análisis permitió describir el sector de servicios financieros CIU 1K del Distrito Metropolitano de Quito, caracterizado por una alta concentración urbana y predominio de pequeñas y medianas empresas que operan bajo un entorno regulado y competitivo. Se evidencia una estructura organizacional en su mayoría masculino, gerentes con formación universitaria y posgrado, así como orientación hacia la eficiencia operativa y adaptación tecnológica.

Se identificó un nivel de madurez estratégica intermedio con una media general de 3,88 según el modelo SMMM, pues, las PYME poseen liderazgo participativo, valores institucionales definidos y planificación estratégica estructurada. No obstante, hay debilidades en la medición del desempeño y sostenibilidad estratégica, limitando la consolidación de un sistema de gestión completamente maduro, siendo, importante fortalecer mecanismos de evaluación continua y alineación de la estrategia con resultados operativos.

Respecto a las innovaciones de productos, procesos y gestión se identificó prevalencia de

innovaciones incrementales orientadas al mercado como mejoras en productos y servicios existentes, así como la optimización de procesos comerciales. No obstante, las limitaciones en inversiones de infraestructura tecnológica y compras estratégicas. A pesar de ello, la proyección de incremento en las inversiones y crecimiento en ventas muestra una tendencia positiva hacia la consolidación de una cultura innovadora.

Finalmente, la investigación determinó una correlación positiva y significativa ( $\rho = 0,290$ ;  $p = 0,043$ ) entre la madurez de la gestión estratégica y desempeño innovador, confirmando que el fortalecimiento del liderazgo, planificación y medición del desempeño generan condiciones propicias para la innovación. Se sugiere para futuras investigaciones ampliar la muestra a otros sectores productivos y realizar análisis longitudinales que evalúen la evolución de la madurez estratégica en contextos de transformación digital. Asimismo, se recomienda a los directivos implementar sistemas de gestión del conocimiento y métricas de innovación que integren tecnología, sostenibilidad y cultura organizacional como ejes de competitividad empresarial.

## **6. RECOMENDACIONES**

Es importante que los representantes o gerentes de las PYME del sector de servicios financieros, CIU 1K en el DMQ fortalezcan la sostenibilidad estratégica, partiendo desde la elaboración de un plan estratégico, que contemple el direccionamiento estratégico, objetivos a largo plazo, actividades, metas e indicadores de desempeño, de modo que se pueda realizar una evaluación continua de los resultados.

Es fundamental el diseño y promoción de políticas enfocadas a la igualdad de género en puestos directivos, tomando en cuenta la brecha existente. Para lo cual, incorporar un programa de liderazgo y planes de desarrollo profesional.

Es importante que se priorice las inversiones hacia la adquisición de tecnología y automatización de los procesos, misma que deberá estar alineada al direccionamiento de la empresa y las metas. En paralelo, se recomienda evaluar el desempeño del personal, a través de métricas claras y considerando plantear estrategias de mejora continua.

## 7. LIMITACIONES

Entre las limitaciones encontradas en el estudio está la falta de tiempo para analizar la evolución del nivel de madurez de la gestión estratégica y su relación con el desempeño innovador en las PYME del sector servicios financieros, razón por la cual, los resultados reflejan una situación específica que no posibilitan definir relaciones causales a largo plazo.

Por otro lado, para el estudio no se consideró información externa, como cambios macroeconómicos, nivel de madurez digital, o cambios en la legislación; dichos aspectos podrían incidir en la madurez de la gestión estratégica. Por este motivo, estas limitaciones se convierten en una oportunidad para nuevas investigaciones que abarquen enfoques mixtos.

## REFERENCIAS

- Arévalo, M. (2023). *La gestión estratégica y su innovación de las pymes manufactureras del subsector CIU C22: Fabricación de productos de caucho y plástico del Distrito Metropolitano de Quito*. PUCE.
- Arner, D., Buckley, R., & Zetsche, D. (2020). Sustainability, FinTech and Financial Inclusion. *European Business Organization Law Review*, 21, 7–35. <https://doi.org/10.1007/s40804-020-00183-y>
- Ayatollahi, M. (2025). The New Architecture of Finance: A Systematic Review of Multi-Agent Systems, Explainable AI, and Trustworthy Financial Technologies. *ResearchGate*, 1-17. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.18395.48161>
- Barrichello, A., Gomes, E., & Scabim, R. (2020). Determinant and priority factors of innovation for the development of nations Priority factors of innovation . *Innovation & Management Review*, 17(3), 2515–8961. <https://doi.org/10.1108/INMR-04-2019-0040>
- Calanchez, A., Chavez, K., Reyes, C., & Ríos, M. (2022). Desempeño innovador para el fortalecimiento de la cultura de emprendimiento en Perú. *Revista Venezolana De Gerencia*, 27(100), 1837-1858.

- Chin, S., Krivkovich, A., & Nadeau, C. (6 de Septiembre de 2018). *Closing the gap: Leadership perspectives on promoting women in financial services*. Retrieved 4 de Noviembre de 2025, from <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/closing-the-gap-leadership-perspectives-on-promoting-women-in-financial-services#/>
- Demir, F. (2018). A Strategic Management Maturity Model for Innovation. *Technology Innovation Management Review*, 8(11), 13–21. <https://doi.org/10.22215/timreview/1199>
- Durango, C. (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>
- Galvez, D., Enjolras, M., Camargo, M., Boly, V., & Claire, J. (2018). Firm Readiness Level for Innovation Projects: A New Decision-Making Tool for Innovation Managers. *Administrative Sciences*, 8(1), 1-6. <https://doi.org/10.3390/admsci8010006>
- Giménez, A., Enríquez, J., & Domínguez, J. (2022). A systematic review of capability and maturity innovation assessment. *Expert Systems with Applications*, 213(6), 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2022.118968>
- Giniuniene, J., & Jurksiene, L. (2015). Dynamic Capabilities, Innovation and Organizational Learning: Interrelations and Impact on Firm Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213, 985-991. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.515>
- Hernández, O. (2020). Aproximación a los distintos tipos de muestreo no probabilístico que existen. *Revista Cubana de Medicina General Integral*, 37(3), 1-3.
- Hossain, M., Rahman, M., & Čater, T. V. (2025). Determinants of SMEs' strategic entrepreneurial innovative digitalization: examining the mediation role of human capital. *European Journal of Innovation Management*, 28(7), 2733–2760. <https://doi.org/10.1108/EJIM-02-2024-0176>
- Kafetzopoulos, P., Psomas, E., & Katou, A. (2023). Promover la flexibilidad estratégica y el rendimiento empresarial a través de la ambidestreza organizacional. *Sustainability*, 15(17), 12997. <https://doi.org/10.3390/su151712997>
- Mac Carte, P., & Fariña, P. (2021). Measuring the Organizational Change Maturity of

- Chilean Companies. *Front. Psychol.*, 12(16), 1-11.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.791106>
- Meléndez, Á. (31 de Octubre de 2022). *Ley Fintech fue aprobada en Ecuador y espera el visto bueno presidencial*. Retrieved 7 de Octubre de 2025, from <https://www.bloomberglinea.com/2022/10/31/ley-fintech-fue-aprobada-en-ecuador-y-espera-el-visto-bueno-presidencial/>
- Méndez, E., Rincón, E., Parra, S., & Lombana, R. (2024). Determinantes del desempeño innovador empresarial en el subsector de telecomunicaciones en Colombia, periodo 2018-2019. *Innovar*, 34(93), 1-23.  
<https://doi.org/10.15446/innovar.v34n93.104342>
- Namal, M., Tufan, C., Köksal, K., & Mert, İ. (2023). The Effect of Market and Technological Turbulence on Innovation Performance in Nascent Enterprises: The Moderating Role of Entrepreneur's Courage. *Economics*, 17(1), 20220052. *¿*.  
<https://doi.org/10.1515/econ-2022-0052>
- Neely, A., Kennerley, M., & Adams, C. (2007). Business Performance Measurement: Performance measurement frameworks: a review. *Cambridge University Press*, 143-162. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511488481.010>
- Numiqo Team. (10 de enero de 2025). *Alfa de Cronbach*. Retrieved 2 de octubre de 2025, from <https://numiqo.es/tutorial/cronbachs-alpha>
- Nwoke, J. (2024). Digital Transformation in Financial Services and FinTech: Trends, Innovations and Emerging Technologies. *International Journal of Finance*, 9(6), 1-24. <https://doi.org/10.47941/ijf.2224>
- OCDE. (2020). Innovation and Business Performance. *OECD Publishing*.  
<https://doi.org/https://www.oecd.org/en.html>
- OCDE. (2023). *OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2023*. Publicaciones de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.  
<https://doi.org/10.1787/342b8564-en>
- OCDE. (13 de Marzo de 2024). *Financiación de PYMES y emprendedores 2024: Un cuadro de indicadores de la OCDE*. París: Publicaciones de la OCDE.  
<https://doi.org/10.1787/fa521246-en>
- OECD. (2024). *Índice de Políticas para las PYME: América Latina y el Caribe 2024: Hacia una recuperación inclusiva, resiliente y sostenible , Índice de políticas para*

- las PYME*. Publicaciones de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD). <https://doi.org/10.1787/ba028c1d-en>
- OECD. (2024). *Perspectivas económicas de América Latina 2024: Financiamiento del desarrollo sostenible*. Publicaciones de la OECD. <https://doi.org/10.1787/c437947f-en>
- Pallant, J. (2020). *Manual de supervivencia de SPSS: Guía paso a paso para el análisis de datos con IBM SPSS*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003117452>
- Pedraja, L., Rodríguez, E., & Rojas, P. (2025). El impacto del aprendizaje organizacional en la innovación y el desempeño institucional en las universidades: una revisión narrativa. *Systems*, 13(9), 743. <https://doi.org/10.3390/systems13090743>
- Pinto, S., Muniz, J., Freitas, C., & Dale, J. (2025). A Framework for the Innovation Management Capacity: Empirical Evidence from the Porto Digital Cluster in Brazil. *Administrative Sciences*, 15(5), 191. <https://doi.org/10.3390/admsci15050191>
- Pinzón, S. (2023). Impacto del desempeño innovador sobre el crecimiento económico. *Revista Económica*, 12(1), 87-101. <https://doi.org/10.54753/rve.v12i1.2042>
- Quispe, A., Calla, K., Yangali, J., Rodríguez, J., & Pumacayo, I. (2019). *Estadística no paramétrica aplicada a la investigación científica con software SPSS, MINITAB Y EXCEL*. EIDEC.
- Rajapathirana, J., & Hui, Y. (2018). Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(1), 44-45. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.06.002>
- Shukla, S., & Sushil, S. (2020). Benchmarking the practices of flexibility with maturity models and frameworks of organizational capabilities. *Benchmarking*, 29(2), 664-682. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.05.005>
- Strategy Management Group Inc. (2024). *The Strategic Management Maturity Assessment*. Strategy Management Group: <https://strategymanage.com/resources/strategic-planning-basics/strategic-management-maturity-model-assessment/>
- Superintendencia de Compañías. (20 de mayo de 2025). *Directorio de Compañías*. Retrieved 7 de junio de 2025, from <https://mercadodevalores.supercias.gob.ec/reportes/directorioCompanias.jsf>

- Tajeddini, K., Altinay, L., & Ratten, V. (2017). Service innovativeness and the structuring of organizations: The moderating roles of learning orientation and inter-functional coordination. *International Journal of Hospitality Management*, 65, 100-114. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.06.010>
- Tang, X., Wang, M., & Li, H. (2025). Understanding the effects of service innovation capability on firm performance in AEC industry: mediating role of business model. *Ingeniería, Construcción y Gestión Arquitectónica*, 32(2), 893-911. <https://doi.org/10.1108/ECAM-06-2022-0573>
- Ushco, W., & Veintimilla, J. (2024). Análisis de la Cultura Organizacional y los Factores de Innovación en las Pymes de la Ciudad de Latacunga. *Revista de Investigación SIGMA*, 11(2), 122-132. <https://doi.org/10.24133/sys70c82>
- Uwakmfon, O., Katarzyna, D., Katarzyna, C., & Giuseppe, L. (2024). FinTech as a digital innovation in microfinance companies – systematic literature review. *European Journal of Innovation Management*, 27(9), 562–581. <https://doi.org/10.1108/EJIM-04-2024-0462>
- Valdez, L., Ramos, E., Hernández, O., & Ruiz, J. (2024). Digital transformation and innovation, dynamic capabilities to strengthen the financial performance of Mexican SMEs: a sustainable approach. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2318635>
- Weiss, L., & Kanbach, D. (2022). Toward an integrated framework of corporate venturing for organizational ambidexterity as a dynamic capability. *Manag Rev*, 72, 1129–1170. <https://doi.org/10.1007/s11301-021-00223-y>
- World Economic Forum. (2024). *Global Gender Gap Report 2024*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2024/in-full/economic-and-leadership-gaps-constraining-growth-and-skewing-transitions-7b05a512cb/>
- Zumba, M. (2025). Análisis del impacto de la gestión de innovación en las cooperativas de ahorro y crédito de Ecuador. *593 Digital Publisher CEIT*, 10(3), 833-841. <https://doi.org/10.33386/593dp.2025.3.3140>

## APÉNDICE

### Apéndice 1. Descriptivos

	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
1. Cambios o mejoras en productos/servicios existentes	0	5	3,22	1,611
2. Lanzamiento al mercado de nuevos productos/servicios	0	5	3,88	1,452
3. Acceso a nuevos mercados	0	5	3,57	1,646
4. Establecimiento nuevas alianzas o colaboraciones	0	5	3,35	1,809
5. Cambios o mejoras en los procesos	0	5	3,63	1,616
6. Adquisición de nuevos bienes de equipo o instalaciones	0	5	2,20	2,121
7. Nuevos cambios o mejoras en organización y/o gestión	0	5	3,49	1,556
8. Nuevos cambios o mejoras en compras y/o aprovisionamientos	0	5	2,61	1,977
9. Nuevos cambios o mejoras en el área comercial o ventas	0	5	3,82	1,333
Liderazgo	2	5	3,88	0,781
Valores y Cultura	2	5	3,78	0,798
Pensamiento y Planificación Estratégica	2	5	3,67	0,875
Alineación Estratégica	1	5	3,65	0,903
Medición del Desempeño	2	5	3,55	0,867
Gestión del Desempeño	2	5	3,61	0,786
Mejora de procesos	1	5	3,43	0,935
Sostenibilidad de la Gestión Estratégica	2	5	3,45	0,867

Fuente: Tomado de encuesta.