

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL**

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

ARTÍCULO PROFESIONAL

**INFLUENCIA DEL NIVEL DE MADUREZ DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA
SOBRE EL RENDIMIENTO FINANCIERO DE LAS PYME DEL SECTOR DE
SERVICIOS, SUBSECTOR CIU F: CONSTRUCCIÓN, CIU K:
FINANCIERAS, CIU M: PROFESIONALES, CIU I: ALOJAMIENTO, EN EL
DM DE QUITO**

ANDRÉS PAUL LANDÁZURI ALDAZ

DIRECTORA: MAGISTER PAULINA ALEXANDRA CADENA VINUEZA

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: “ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ
DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE
LOCAL Y GLOBAL”.**

QUITO, MARZO - 2026

RESUMEN

En la actualidad, muchas pequeñas y medianas empresas buscan alcanzar una ventaja competitiva en un entorno dinámico y cambiante. Una de las herramientas clave para lograrlo es el desarrollo de la madurez en la gestión estratégica (Salamzadeh & Hajiseydvajadi, 2016). En otras palabras, no basta únicamente con optimizar los procesos internos para garantizar el éxito empresarial; igualmente resulta fundamental aplicar y medir de manera adecuada dicha gestión (Arveson et al., 2010). Es así que este estudio tiene como propósito determinar si existe relación entre el nivel de madurez de la gestión estratégica con el rendimiento financiero de las PYME de servicios de los subsectores CIIU F: Construcción, CIIU K: Financieras, CIIU M: Profesionales, CIIU I: Alojamiento, en el Distrito Metropolitano de Quito. Para ello, se adopta una metodología de tipo correlacional-descriptiva, con un enfoque cuantitativo, aplicada a través de encuestas dirigidas a los directores de distintas empresas del sector.

ABSTRACT

Currently, many small and medium-sized enterprises (SMEs) seek to achieve a competitive advantage in a dynamic and changing environment. To achieve this, developing the maturity of strategic management is key (Salamzadeh & Hajiseydivadi, 2016). In other words, simply optimizing internal processes is not enough to guarantee business success; it is equally essential to properly implement and measure this management (Arveson et al., 2010). In this context, the present study aims to determine the influence of the level of strategic management on the financial performance of service SMEs in the following subsectors: CIIU F: Construction, CIIU K: Financial Services, CIIU M: Professional Services, and CIIU I: Accommodation, in the Metropolitan District of Quito. To this end, a correlational-descriptive methodology with a quantitative approach is adopted, applied through surveys administered to the directors of various companies in the sector.

PALABRAS CLAVE

Palabras clave: gestión estratégica; madurez organizacional; rendimiento financiero; PYME; indicadores financieros; liderazgo; SMMM; Modelo de Madurez de la Gestión Estratégica.

Keywords: strategic management; organizational maturity; financial performance; SMEs; financial indicators; leadership; SMMM; Strategic Management Maturity Model.

INDICE

1. INTRODUCCIÓN	6
2. REVISIÓN DE LITERATURA	8
2.1 Información general PYME	8
2.2 Etapas del proceso de la gestión estratégica	11
2.3 Modelos de madurez	12
2.4 Modelo de madurez de la gestión estratégica- SMMM	16
2.4.1 <i>Dimensiones SMMM.</i>	16
2.4.2 <i>Niveles SMMM.</i>	20
2.5 Indicadores financieros	23
3. METODOLOGÍA	24
3.1 Alcance de la Investigación	24
3.2 Enfoque de la Investigación	24
3.3 Estrategia de la Investigación	24
3.4 Horizonte Temporal	24
3.5 Población y Muestra	25
3.6 Técnicas de Recolección y Análisis de Datos	26
4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	26
4.1 Resultados	26
4.1.1 <i>Análisis de correlación entre la madurez de la gestión estratégica y el rendimiento financiero</i>	41
4.2 Discusión	43
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	44
5.1 Conclusiones	44
5.2 Recomendaciones	45
6. Referencias	47

1. INTRODUCCIÓN

En el sector de servicios, las PYME cumplen un papel importante en la generación de empleo y el desarrollo económico de un país, sin embargo, se enfrentan a un entorno competitivo y cambiante. En este contexto, contar con un producto de calidad o prestar un buen servicio ya no es suficiente; la diferencia entre crecer o desaparecer radica en la capacidad de estas empresas para desarrollar madurez de la gestión estratégica. De ahí surge la importancia de comprender que dicha gestión constituye el proceso integral mediante el cual una empresa define, implementa y evalúa acciones orientadas a alcanzar ventajas competitivas sostenibles, alineadas con los objetivos estratégicos y la visión de las empresas. En este marco, la planificación estratégica representa un componente esencial, ya que permite establecer la dirección a largo plazo a través de la formulación de objetivos, metas y estrategias concretas (Salamzadeh & Hajiseydvajadi, 2016). Mientras la planificación fija el rumbo, la gestión estratégica se encarga de gestionar los recursos, coordinar las acciones y supervisar su ejecución, garantizando que las decisiones tomadas se traduzcan en resultados tangibles y medibles para la organización (Gaibor et al., 2023).

Es así que nace el interés por determinar si el nivel de madurez en la gestión estratégica puede incidir directamente en el desempeño financiero, y qué tan determinante resulta esta relación para la sostenibilidad de las PYME de los subsectores CIIU F: Construcción, CIIU K: Financieras, CIIU M: Profesionales, y CIIU I: Alojamiento. La solidez que una empresa muestra frente a su competencia es el resultado de indicadores de rentabilidad y estabilidad aplicados en sus resultados (Daier et al., 2022).

Según Arveson et al. (2010) “Sin métricas o medidas de rendimiento, los gerentes están ‘volando a ciegas’”. Por esta razón muchas organizaciones han aprendido a utilizar mecanismos para medir el rendimiento operativo o para cumplir requisitos en el corto plazo. Esto es algo muy común, ya que la mayoría de pequeñas y medianas empresas utilizan estas métricas, pero no las direccionan con el plan estratégico y por esto, no logran una madurez adecuada en el tiempo.

Es así que surge la interrogante de si la planificación y gestión estratégica impulsa el rendimiento financiero o si, por el contrario, un buen desempeño favorece al desarrollo de prácticas de gestión; es evidente que no existe una única dirección causal. Lo que si

resulta claro es que podría ser posible una correlación entre ambas dimensiones; en algunos casos, un mayor nivel de madurez permite optimizar procesos, fortalecer la toma de decisiones y potenciar los resultados; mientras que, por otro lado, un buen rendimiento financiero otorga los recursos y la estabilidad necesarios para avanzar hacia niveles más altos de madurez. Más que un vínculo lineal, se trata de un ciclo dinámico en el que madurez estratégica y desempeño financiero pueden retroalimentarse continuamente (Gibson & Cassar, 2002).

Esta investigación está distribuida en varias secciones. Como parte inicial se desarrolla un marco teórico, en el que se abordan los principales modelos de madurez de la gestión estratégica, con énfasis en el Strategic Management Maturity Model (SMMM) como base conceptual del estudio. A continuación, se describe la metodología, donde se detalla el enfoque cuantitativo utilizado, el diseño correlacional–descriptivo y los indicadores financieros seleccionados para el análisis. Posteriormente, se exponen los resultados obtenidos, que muestran la relación del nivel de madurez estratégica con el rendimiento financiero de las PYME de los subsectores mencionados.

Para la sección de discusión, estos hallazgos se complementan con la literatura existente, identificando coincidencias y diferencias relevantes. Finalmente, en las conclusiones, se resumieron los aportes principales de la investigación y se proponen recomendaciones para futuras investigaciones y prácticas para fortalecer la gestión estratégica en el sector.

2. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1 Información general PYME

Los cambios dentro de las organizaciones han ido evolucionando a medida que se presentan transformaciones tanto en la forma de pensar como en la estructura de las personas, con el objetivo de mantenerse sostenibles en el tiempo. Además, la velocidad con la que se generan estos cambios es cada vez mayor, lo que obliga a las empresas a mantenerse atentas y adaptarse a las tendencias del mercado, para lo cual los clientes se encuentran bien informados; en otras palabras, son varios factores los que están involucrados en esta evolución empresarial, empezando por la alineación con la filosofía institucional, el estilo de liderazgo y el nivel de importancia que se aplique a la gestión dentro de la compañía, pero no cualquier tipo de gestión, se trata de la gestión estratégica, entendida como un proceso orientado a la identificación y formulación de estrategias que los gerentes pueden aplicar para mejorar el rendimiento y alcanzar una ventaja competitiva en la empresa (Gaibor et al., 2023).

Las pequeñas y medianas empresas (PYME) constituyen un componente fundamental de la estructura productiva del Ecuador, al ser responsables de una parte significativa de la generación de empleo, el dinamismo económico y el crecimiento económico del país. La clasificación de las PYME se determina en función de su naturaleza jurídica, el volumen de ventas, el número de trabajadores y el nivel de activos. En este sentido, se considera microempresa a aquella unidad productiva que emplea entre 1 y 9 trabajadores y registra ingresos anuales iguales o menores a \$100.000,00; pequeña empresa, a la que emplea entre 10 y 49 trabajadores con ingresos entre \$100.001,00 y \$1.000.000,00; y mediana empresa, a la que emplea entre cincuenta y ciento noventa y nueve trabajadores con ingresos entre \$1.000.001,00 y \$5.000.000,00, conforme clasificación del Servicio Ecuatoriano de Normalización INEN (s/f).

Las pequeñas y medianas empresas PYME comprenden aquellas empresas formales legalmente constituidas y/o registradas ante las autoridades competentes, que mantienen registros contables y cumplen con sus obligaciones ante la seguridad social, siempre que se encuentren dentro de los umbrales establecidos en la normativa vigente, particularmente en lo dispuesto por el Art. 3 Decisión 702 de la Comunidad Andina (Cámara de Comercio de Quito, 2017).

La Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2017), mediante resolución, acogió la clasificación de pequeñas y medianas empresas (PYME), de acuerdo a la normativa implantada por la Comunidad Andina en su Resolución 1260 y la legislación interna vigente, conforme al siguiente cuadro:

Tabla 1. Clasificación Mipyme

Variables	Micro Empresa	Pequeña Empresa	Mediana Empresa	Grande Empresa
Personal	De 1 – 9	De 10 – 49	De 50 – 199	≥ 200
Valor bruto de ventas anuales	≤ \$100.000,00	\$100.001,00 – \$1.000.000,00	\$1.000.001,00 – \$5.000.000,00	>\$5.000.000,00
Monto de Activos	Hasta \$100.000,00	De \$100.001,00 hasta \$750.000,00	De \$750.001,00 hasta \$3.999.999,00	≥\$4.000.000,00

Nota. Tomado de Clasificación Mipyme -Cámara de Comercio de Quito, 2017 pagina chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgglefindmkaj/https://www.ccq.ec/wp-content/uploads/2017/06/Consulta_Societaria_Junio_2017.pdf.

Según datos oficiales publicados por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), en el año 2024 el Ecuador registró un total de 1.073.524 empresas activas, de las cuales el 99,49 % corresponde a micro, pequeñas y medianas empresas. Esta alta concentración evidencia que el tejido empresarial ecuatoriano está compuesto mayoritariamente por unidades productivas de menor tamaño, lo que reafirma su papel estratégico en la generación de empleo, dinamismo productivo y sostenibilidad económica del país (Instituto Nacional de Estadística y Censos - INEC, 2024).

Del total de empresas activas registradas a nivel nacional para el 2024, 266.215 se encuentran domiciliadas en el Distrito Metropolitano de Quito, lo que evidencia la alta concentración empresarial en la capital y su relevancia dentro del aparato productivo del país. De estas, 7.251 corresponden al sector de construcción (CIU F), 1.241 a actividades financieras y de seguros (CIU K), 36.266 a actividades profesionales, científicas y técnicas (CIU M), y 15.306 al sector de alojamiento (CIU I). Esta distribución sectorial demuestra una presencia significativa de unidades productivas en los sectores objeto del presente estudio, lo que justifica su análisis en función del nivel de madurez de la gestión estratégica y su incidencia en el rendimiento financiero empresarial (Instituto Nacional de Estadística y Censos - INEC, 2024).

De las compañías mencionadas se seleccionaron aquellas que se encuentran bajo el control de la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, que se encuentran

activas al año 2024 y que han reportado su información financiera anual, las cuales comprenden la población que se detalla de la siguiente manera: 716 corresponden al sector de construcción (CIU F), 323 a actividades financieras y de seguros (CIU K), 2.261 a actividades profesionales, científicas y técnicas (CIU M), y 372 al sector de alojamiento (CIU I).

En el Informe Mipyme 2024: Gestión del talento en Iberoamérica, se señala un escenario favorable sobre la proyección de crecimiento de las empresas por su tamaño reflejándose en índices de generación de empleo, demostrando la importancia de la presencia de las PYME en el entorno. Estos índices se detallan de la siguiente forma:

Tabla 2. Evolución y expectativas del empleo según tamaño de empresa

Evolución del empleo – Tamaño de la empresa			
Variaciones	Micro	Pequeñas	Medianas
Evolución del empleo 2023			
Disminución	12.8%	10.0%	9.7%
Estabilidad	51.6%	46.3%	34.3%
Aumento	35.5%	43.7%	55.9%
Empleo 2024			
Disminución	11.4%	8.7%	11.3%
Estabilidad	50.2%	43.9%	31.6%
Aumento	38.3%	47.4%	57.1%

Nota. Adaptado de Duréndez et al. (2024).

En la actualidad, la gestión estratégica ha evolucionado desde un enfoque operativo orientado hacia modelos que buscan evaluar su nivel de madurez. Esta transformación ha motivado varios estudios en distintos sectores; sin embargo, el análisis enfocado en las PYME del área del sector de servicios continúa siendo limitado. Es así que la investigación está direccionada a identificar si dicha madurez de la gestión estratégica está relacionada con un mejor desempeño, efectividad y rendimiento con el que las organizaciones eligen, implementan y evalúan sus decisiones estratégicas en medio de un mercado dinámico y competitivo. El uso de un modelo de madurez permite a la organización evaluar sus procesos y procedimientos internos, orientándolos hacia una gestión más eficiente. En este sentido, la madurez organizacional puede entenderse como una herramienta que mide, prioriza y optimiza los procesos operativos más relevantes (Salamzadeh & Hajiseydivadi, 2016).

2.2 Etapas del proceso de la gestión estratégica

Gaibor et al. (2023) proponen considerar 5 etapas del proceso de gestión estratégica como apoyo al modelo elegido para lograr esta madurez esperada, siendo éstas las siguientes:

a) Identificar los objetivos

Esta etapa resulta fundamental porque marca el punto de partida; y para iniciar de manera correcta, los gerentes deben tener claridad sobre la misión y la visión de la organización.

En la misión es importante destacar que la compañía describe los negocios que maneja y a la vez informa a las partes interesadas de la empresa, información importante como tipo de productos, clientes, mercado, valores, entre otros; en otras palabras, ayuda a los gerentes a tomar decisiones cada día.

b) Analizar la situación actual

En esta etapa no basta únicamente con estar alineados a la filosofía institucional, sino que también es necesario analizar las condiciones del entorno y los cambios que puedan incidir en el crecimiento de la empresa; para ello, se recomienda la aplicación de un análisis FODA.

Gaibor et al. (2023) recomiendan cuatro procedimientos útiles para realizar esta etapa:

- Analizar el entorno para identificar los cambios que se han presentado últimamente, así como aquellos que podrían surgir en el futuro.
- Calcular el grado de probabilidad de ocurrencia de estos posibles cambios.
- Establecer las oportunidades o amenazas que podrían presentarse si estos cambios llegaran a cumplirse.
- Valorar el impacto que produciría a la compañía.

c) Formular la estrategia

Elegir el curso de acción que permita alcanzar los objetivos propuestos es un paso crucial. En este sentido, también Gaibor et al. (2023) sugieren cuatro preguntas clave que facilitan este proceso.

¿Cuáles son los pasos a seguir para alcanzar los objetivos?

¿Cómo se mide el éxito?

¿Cuáles son los procesos que se realizan ahora?

¿Los objetivos se pueden lograr con estos procesos?

d) Implementar la estrategia

Implementar la estrategia significa convertir la planificación en acciones concretas orientadas al cumplimiento de las metas y objetivos estratégicos. Para ello, la estructura organizativa se convierte en el eje que distribuye responsabilidades y define los roles de cada colaborador, asegurando que se integren de manera coherente para potenciar el resultado, mantener altos niveles de calidad y garantizar la satisfacción del cliente.

e) Evaluar el progreso

“La evaluación de la estrategia es tan importante como la formulación de la misma, porque demuestra la eficiencia y eficacia de los planes para lograr los resultados deseados. La importancia de la evaluación de la estrategia radica en su capacidad para coordinar la tarea realizada por los gerentes, grupos y departamentos a través del control del desempeño” (Gaibor et al., 2023).

Tomando en cuenta estas etapas y gracias a la aplicación de un modelo de madurez adecuado, muchas grandes empresas han alcanzado estabilidad, han fortalecido el sentido de pertenencia de sus trabajadores y han desarrollado la capacidad de automatizar y simplificar procesos que antes demandaban un mayor uso de recursos. Sin embargo, aunque la mayoría de las PYME aún no han incorporado este modelo, forman una parte significativa en la generación de empleo, además de constituir un porcentaje importante en la generación de riqueza de cada país. Con una adecuada gestión, estas organizaciones no solo pueden asegurar el cumplimiento de sus objetivos, sino también incrementar su capacidad de generar valor y competitividad.

2.3 Modelos de madurez

Salamzadeh y Hajiseydivadi (2016) presentan varios modelos de madurez:

1. Modelo de Madurez de Capacidades

Es un modelo que permite evaluar el nivel de madurez de los procesos de una organización, especialmente en términos de qué tan definidos, controlados y mejorados están; en un inicio su creación estuvo enfocada en empresas de desarrollo de software pero al día de hoy, también sirve para identificar

debilidades, reducir riesgos, y estandarizar la forma de trabajar, apoyando a organizaciones de cualquier tipo a mejorar la calidad de sus resultados, tomar decisiones basadas en datos y cumplir plazos.

2. Modelo de Madurez en la Gestión de Proyectos

Es un modelo que permite evaluar qué tan madura es una organización en la gestión de proyectos; también sirve para identificar brechas en la planificación, ejecución y control de proyectos, mejorar el uso de recursos, reducir retrasos y sobrecostos, y fortalecer la toma de decisiones, ayudando a que los proyectos se ejecuten de manera más predecible, eficiente y alineada con los objetivos estratégicos de la organización.

3. Modelo de Madurez de Capacidades del Personal

Este modelo tiene como finalidad crear o seleccionar mapas de ruta, identificar puntos clave y diseñar procesos que contribuyan de manera consistente al desarrollo de las capacidades del talento humano; su enfoque está orientado a determinar en qué medida las capacidades del personal están sistemáticamente gestionadas, desarrolladas y alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa.

El modelo parte del supuesto de que el desempeño organizacional depende, en gran medida, de la capacidad de la organización para gestionar de forma estructurada el conocimiento, las competencias y el desempeño de su personal, especialmente en contextos donde el capital humano constituye un recurso estratégico clave, como ocurre en las pequeñas y medianas empresas del sector servicios.

4. Modelo de Madurez de Gestión del Conocimiento

Salamzadeh y Hajiseydivadi (2016) también mencionan que el propósito de este modelo es facilitar la transferencia de conocimiento y el flujo de datos, con el fin de proporcionar un sistema de medición y, al mismo tiempo, impulsar la mejora continua del aprendizaje organizacional, comúnmente se aplica en empresas basadas en el conocimiento y orientadas a procesos.

Se caracteriza por un enfoque estructurado en niveles de madurez, que describen el paso desde prácticas informales y no documentadas hacia sistemas formales, medibles y orientados a la mejora continua. Entre sus principales características

se incluyen la integración de personas, procesos y tecnología, la estandarización de mecanismos para capturar y compartir conocimiento, el uso de indicadores para evaluar su efectividad y la alineación de la gestión del conocimiento con la estrategia organizacional. Este modelo sirve como herramienta diagnóstica para identificar brechas internas y fortalecer la capacidad de la empresa para ejecutar y sostener su estrategia en entornos dinámicos.

5. Modelo de Madurez de Procesos

Este modelo ofrece un marco de referencia para evaluar y fortalecer la madurez de los procesos organizacionales. Su propósito es determinar en qué medida los procesos clave (operativos, administrativos y de apoyo), están definidos, estandarizados, controlados y orientados a la mejora continua. El modelo parte del supuesto de que un mayor nivel de madurez de los procesos contribuye a una ejecución más eficiente de la estrategia, al mejorar la coordinación interna y optimizar el uso de los recursos, dos aspectos relevantes en las pequeñas y medianas empresas.

6. Modelo de Madurez de Arquitectura Orientada a Servicios

El modelo se centra específicamente en la prestación del servicio, poniendo énfasis en la calidad y en la satisfacción del consumidor.

Entre sus principales características se incluyen la estandarización de servicios, la operación eficiente entre procesos y sistemas, la optimización de recursos, el uso de métricas para evaluar el desempeño de los servicios y la alineación entre la arquitectura organizacional y la estrategia empresarial.

Este modelo también sirve como herramienta diagnóstica para identificar brechas en la integración y flexibilidad organizacional, y para fortalecer la habilidad de la compañía para adaptar los procesos y servicios a las necesidades del mercado y del entorno competitivo.

7. Integración del Modelo de Madurez de Servicios

Este modelo no habla sobre la madurez orientada a los servicios en sí, sino que se centra en los servicios que son provocados por la integración de modelos de

madurez. Su objetivo es determinar en qué medida los servicios internos como externos están definidos, gestionados y alineados con los objetivos estratégicos de la empresa. El modelo surge como una extensión de los enfoques de madurez de procesos, adaptados al contexto de las organizaciones intensivas en servicios, donde la calidad, la consistencia y la eficiencia en la prestación del servicio son determinantes clave del desempeño organizacional.

Tabla 3. Resumen Modelos de Madurez

No.	Modelo	Simbología	Origen de Simbología	Detalle
1	Modelo de Madurez de Capacidades	CMM	<i>Capability Maturity Model</i>	Este modelo proporciona un marco para mejorar los procesos que las organizaciones pueden mejorar.
2	Modelo de Madurez en la Gestión de Proyectos	OPM3	<i>Project Management Maturity Model</i>	El modelo tiene como finalidad proporcionar a las organizaciones una herramienta que les permita evaluar y comprender el nivel de desarrollo de su gestión, a partir de estándares considerados como buenas prácticas en la administración de proyectos empresariales.
3	Modelo de Madurez de Capacidades del Personal	P-CMM	<i>People Capability Maturity Model</i>	Ayuda a crear o elegir mapas de rutas, puntos de identificación y diseño de procesos que condujeron consistentemente al desarrollo de capacidades de recursos humanos
4	Modelo de Madurez de Gestión del Conocimiento	KM3	<i>Knowledge Management Maturity Model</i>	El propósito de este modelo es transportar el conocimiento y el flujo de datos para proporcionar un sistema de medición y también mejorar constantemente el aprendizaje organizacional en organizaciones basadas en el conocimiento y orientadas a procesos.
5	Modelo de Madurez de Procesos	PMF	<i>Process Maturity Framework</i>	Este modelo proporciona un marco para la madurez de los procesos organizacionales
6	Modelo de Madurez de Arquitectura Orientada a Servicios	SOAMM	<i>Service-oriented Architecture Maturity Model</i>	Apoya el uso gradual de SOA y proporcionar ejemplos para el proceso. Este modelo se centra en SOA (Service-oriented Architecture)
7	Integración del Modelo de Madurez de Servicios	SIMM	<i>Services Maturity Model Integration</i>	Similar al del modelo SOAMM. Pero se centra en los servicios generados por la integración de modelos de madurez.

Nota. Adaptado de (Salamzadeh & Hajiseydivadi, 2016).

2.4 Modelo de madurez de la gestión estratégica- SMMM

Es así que Arveson et al. (2010) proponen un modelo adicional, que constituye el fundamento del presente estudio. El modelo SMMM (*Strategic Management Maturity Model*), o Modelo de Madurez en Gestión Estratégica.

Este modelo se utiliza para monitorear el progreso de la madurez en la gestión estratégica y establecer los criterios que permitan identificar los procedimientos tanto a nivel de toda la organización como de sus distintos departamentos.

El modelo SMMM es una herramienta que facilita una evaluación rápida de la situación de la compañía en términos de gestión estratégica, ayuda a realizar comparaciones entre organizaciones o departamentos, con el fin de identificar puntos de mejora.

2.4.1 Dimensiones SMMM.

El Modelo de Madurez en Gestión Estratégica o por sus siglas en inglés (SMMM) propuesto por Arveson et al. (2010), contiene evaluaciones de desempeño orientadas en ocho dimensiones.

- Liderazgo
- Cultura y Valores
- Pensamiento y planificación estratégica
- Alineación
- Medición del desempeño
- Gestión del rendimiento
- Mejora de procesos
- Sostenibilidad de la gestión estratégica

A continuación, se describen varios aspectos relacionados a la gestión estratégica, incluidos en cada una de estas dimensiones.

Liderazgo

Para Arveson et al. (2010), el liderazgo va más allá de la resolución de problemas y menciona características que un líder debe cumplir para estar alineado con la gestión estratégica: a) los líderes establecen una visión clara y coherente del futuro de la organización; b) los líderes son proactivos en la preparación de la empresa para ese futuro;

c) los líderes están comprometidos para garantizar que el personal comprenda la visión común y pueda traducirla en efectividad para el desarrollo de sus funciones; d) los líderes predicán con el ejemplo al poner en práctica los valores, la ética y las políticas de la organización; e) los líderes no micro gestionan, sino que confían y animan a los empleados a aportar sus ideas y progresar profesionalmente; f) los líderes se integran y fomentan el trabajo en equipo junto con sus empleados. Es por esto que la gestión estratégica está enfocada en un mayor empoderamiento de los empleados y a una gestión menos autoritaria.

Cultura y Valores

Esta dimensión se relaciona con la cultura organizacional y los valores que la sustentan, donde el nivel de madurez se manifiesta en la medida en que dichos valores son comunicados, comprendidos y aplicados de manera consistente por el liderazgo y por todos los miembros de la organización. Es por eso que para Arveson et al. (2010) las evidencias de la madurez de cultura y valores pueden identificarse con a) la capacidad de gestión del cambio por parte del liderazgo; b) el grado de sentido de pertenencia que los empleados sienten por la visión y los valores organizacionales; c) el nivel de participación en la aplicación de la cultura y las formas de trabajo de la organización; d) el margen de confianza, transparencia y libertad para que los empleados puedan comunicarse con franqueza; e) el grado de flexibilidad y predisposición para alinearse con las nuevas prioridades estratégicas; f) el nivel de conciencia de la aceptación de los valores y políticas declarados.

Pensamiento y planificación estratégica

El desarrollo de una estrategia no es un proceso que se encuentre detallado paso a paso en alguna parte. Es una tarea desafiante que requiere pensamiento estratégico. Este pensamiento tiene varias características tales como: a) la capacidad de comprender los términos de planificación y sus distinciones; b) saber diferenciar lo que es la planificación de proyectos y la planificación estratégica; c) la capacidad de discutir y describir los elementos de los planes con "altitud estratégica"; d) el conocimiento de los efectos que conllevan los retrasos y la retroalimentación; e) la disposición hacia la generación de nuevas ideas, así como el fomento de la creatividad y la innovación; f) hacer partícipes de la planificación a un equipo de empleados de diversos rangos y funciones; g) la forma en que se consideran estrategias y escenarios alternativos; h) llevar de la mano la

planificación estratégica con el presupuesto; i) la capacidad de escribir y hablar de forma simple y clara. Este aspecto permite identificar el nivel de pensamiento estratégico presente en la organización, el cual se refleja en los documentos formales de planificación estratégica. Arveson et al. (2010)

Alineación

“La alineación se refiere a la alineación estratégica, es decir, el grado en el que las personas y los recursos de la organización se centran en la estrategia” Arveson et al. (2010). Se puede decir que lo opuesto de alineación es el desorden, donde el personal de la organización, los valores institucionales, los programas y los proyectos apuntan a diferentes objetivos y hay una falta de visión común, lo que lleva a desperdicio de recursos, retrasos, conflictos y confusión. Los elementos organizacionales que requieren alineación incluyen los valores, la filosofía institucional, los planes estratégicos, los presupuestos, las políticas, los procedimientos, los manuales de funciones, los objetivos y la estructura organizativa. La alineación estratégica mide el grado en el que los empleados en todos los niveles están motivados y comprometidos por una visión y una estrategia en común. También entienden que apoyar la estrategia es parte fundamental de su trabajo.

Medición del desempeño

Es fundamental que a la par del crecimiento, exista una valoración periódica mediante de la implementación de métricas. Pero estas métricas o medidas de desempeño estratégico deben ser alineadas con el plan estratégico, es decir con la misión y la visión y no solo las operaciones y resultados diarios. Las características que Arveson et al. (2010) mencionan acerca de la medición del rendimiento son a) métricas derivadas de y alineadas con la estrategia, no solo KPI para operaciones; b) métricas que se centran en los resultados, pero no refiriéndose únicamente al dinero gastado, las tareas realizadas o los productos entregados; c) métricas que utilicen proporciones y valoraciones apropiadas; d) métricas que se miden y reportan oportunamente para fomentar la toma de decisiones; e) la medición del desempeño se realiza de forma grupal, tomando en cuenta a la organización como un todo; f) un conjunto equilibrado de métricas que tome en cuenta no solo datos financieros, sino también la satisfacción del cliente, el desempeño de los procesos y las capacidades internas de la organización. El grado de acceso rápido y fiable a datos relevantes y de alta calidad también es parte fundamental y esto tiene relación con

el aprovechamiento de las herramientas informáticas y las tecnologías de la información y comunicación.

Gestión del rendimiento

“Una cosa es recopilar datos y otra es utilizarlos eficazmente” Arveson et al. (2010). La gestión del rendimiento trata del nivel en el que se utilizan las métricas de rendimiento en la toma de decisiones. Las características propuestas de esta dimensión son a) el reconocimiento de la organización como un sistema dinámico; b) hacer uso de la retroalimentación como herramienta para que los gerentes vean los resultados de sus decisiones; c) las decisiones pueden ser tomadas a tiempo, cambiando el rumbo de la estrategia, basándose en informes oportunos; d) las medidas de rendimiento estratégico tienen la finalidad de poder probar la estrategia; e) colocar a toda la organización en un círculo de aprendizaje continuo; f) en una última instancia, la organización está aprendiendo lo que realmente funciona para satisfacer a los clientes y mejorar el servicio ofertado.

Mejora de procesos

En esta dimensión los gerentes de las organizaciones identifican qué procesos necesitan ser mejorados. Todo esto alienado al cumplimiento de la estrategia y la utilización adecuada de los recursos. Para que exista una mejora en los procesos, es necesario que a) la organización tenga el conocimiento sobre sus procesos de trabajo estratégicamente importantes; b) en qué medida se están mejorando, actualizando y documentando estos procesos; c) el nivel de eficiencia con el que se desempeñan estos procesos en comparación con los puntos de referencia del mercado; d) el aprovechamiento de prácticas y tecnologías utilizadas para mejorar la calidad y optimización del proceso; e) conocimiento de las competencias y capacidades centrales de la organización; f) “el nivel de conciencia de los empleados sobre los clientes y sus expectativas” Arveson et al. (2010); g) existencia de planes de contingencia para posibles riesgos futuros.

Sostenibilidad de la gestión estratégica

La dimensión de sostenibilidad de la gestión estratégica se define por: a) la capacidad en la que la organización mantiene su enfoque en su visión estratégica; b) si los trabajadores, los directivos, los sistemas y las actividades de comunicación están en su lugar para mantener el impulso del cambio deseado; c) el sentido de urgencia en medio del personal;

d) sistemas de recompensa y reconocimiento como motivación a los empleados para hacer las cosas correctas; e) correcta supervisión y comunicación oportuna de los cambios estratégicos; f) realizar el seguimiento y la gestión adecuada a la estrategia ; g) nivel en el que la estrategia se encuentra interiorizada en medio del personal, es por eso que “cuando se logra un alto nivel de madurez, la organización está en un viaje de aprendizaje y mejora continua” (Arveson et al., 2010).

2.4.2 Niveles SMMM.

Para Arveson et al. (2010), cada una de estas dimensiones cuentan con cinco niveles de la gestión estratégica para poder evaluar la organización.

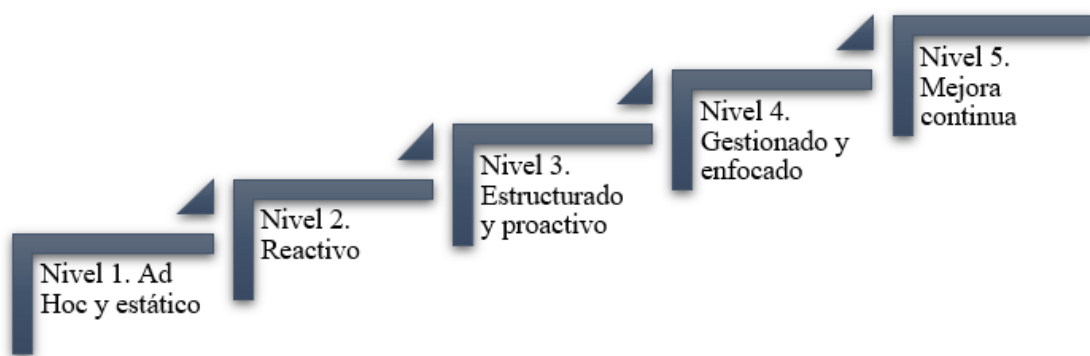


Figura 1. Niveles de la Gestión Estratégica. Adaptado de Arveson et al. (2010)

Nivel 1. Ad Hoc y estático

En este nivel las organizaciones no realizan planificación estratégica, tampoco cuentan con una gestión estratégica y sus líderes se enfocan en la planificación a corto plazo improvisada y sin control, también se centran en resolver cuestiones de carácter operativo, y a resolver problemas. Por lo general la dirección trabaja a puerta cerrada, y nunca aborda la estrategia a largo plazo.

Nivel 2. Reactivo

En este nivel las empresas aplican ciertos elementos de planificación estratégica, pero lo hacen de forma inconsciente y con malos resultados. No tienen disciplina al momento de planificar y por lo general se hace en reacción a algún acontecimiento. Este tipo de organizaciones puede medir su rendimiento, pero lo hacen para satisfacer necesidades de política rutinaria y no es tomado en serio.

Nivel 3. Estructurado y proactivo

En este nivel las organizaciones ya cuentan con estructuras y procesos formales de participación activa para realizar planificación estratégica. Estas actividades se realizan de forma regular y están acompañadas de un cierto grado de mejora con el tiempo. Aquí el personal de la empresa ya le da un nivel considerable de importancia.

Nivel 4. Gestionado y enfocado

Las organizaciones de este nivel ya utilizan la estrategia como herramienta para la toma de decisiones. Cuentan con estándares y métodos definidos para la gestión estratégica. Los líderes se encuentran comprometidos e involucran a los demás empleados en el proceso, generando una cultura de trabajo de valoración y rendición de cuentas.

Nivel 5. Mejora continua

Una de las principales características de las organizaciones que se encuentran en este nivel es la relevancia que adquiere la planificación estratégica dentro de la cultura organizacional y en la búsqueda de la excelencia. En este contexto, se evidencia la implementación formal de procesos de mejora continua. Esto implica que la organización realiza evaluaciones periódicas de su desempeño, lo que le permite analizar los resultados en función de sus objetivos estratégicos y, a partir de ello, optimizar la eficiencia de sus procesos mediante ajustes acordes a sus necesidades. “La excelencia en la gestión estratégica impulsa la ventaja competitiva de la organización o el éxito en su desempeño” (Arveson et al., 2010).

Tabla 4. Evaluación del modelo de madurez de la gestión estratégica

Dimensiones	Nivel 1. Ad Hoc y estático	Nivel 2. Reactivo	Nivel 3. Estructurado y proactivo	Nivel 4. Gestionado y enfocado	Nivel 5. Mejora continua
Liderazgo	Los líderes dictan, comandan y controlan; de lo contrario, se desvinculan.	Los líderes dictan y recopilan retroalimentación esporádicamente.	Los líderes modelan los comportamientos y valores deseados, pero interactúan solo con sus subordinados directos.	Los líderes empoderan a muchos empleados a través del compromiso continuo	Los líderes y los empleados participan plenamente en un diálogo continuo basado en una cultura de equipo.
Cultura y Valores	Valores y visión indefinidos o	Visión y Valores publicados, pero no vividos.	Visión y valores comunicados y comprendidos.	Visión y valores desarrollados en colaboración	Visión y Valores totalmente integrados en la

	no compartidos.				cultura de la organización
Pensamiento y planificación estratégica	No se produce una planificación estratégica dentro de la organización; no se definen objetivos.	La planificación estratégica es responsabilidad de un equipo pequeño y está dictada a la organización.	Un proceso de planificación estructurado y abierto involucra a personas de toda la organización cada dos años.	Los planes son desarrollados y revisados periódicamente por equipos de planificación capacitados y multifuncionales.	La estrategia impulsa decisiones organizacionales críticas y se mantiene un proceso de planificación de mejora continua.
Alineación	El trabajo está estrechamente enfocado en la estructura de la organización, con poca participación del cliente.	Las necesidades y los comentarios de los clientes comienzan a influir en una toma de decisiones más alineada.	Los empleados conocen a sus clientes y alinean la estrategia con esas necesidades.	La visión, las necesidades del cliente, la estrategia y los sistemas de recompensa y reconocimiento de los empleados están en cascada y alineados.	Todas las estructuras y sistemas están alineados con la estrategia y la alineación organizacional se mejora continuamente.
Medición del desempeño	No se recopilan datos o solo medidas de rendimiento ad hoc.	Los datos de rendimiento se recopilan de forma rutinaria, pero en su mayoría están centrados en las operaciones.	Se recopilan medidas de desempeño estratégico que cubren la mayoría de los objetivos estratégicos.	Las medidas estratégicas se utilizan ampliamente para mejorar el enfoque y el rendimiento e informar las decisiones presupuestarias.	Mediciones utilizadas de forma exhaustiva y revisadas periódicamente en función de la mejora continua
Gestión del rendimiento	No se hace hincapié en utilizar el desempeño como criterio para gestionar la organización.	Se requieren evaluaciones de desempeño, pero no se toman en serio; no existe rendición de cuentas por el desempeño.	A las medidas se les asignan propietarios y el rendimiento se gestiona a nivel organizacional y de empleado.	Los propietarios de las mediciones son responsables y el rendimiento se gestiona en todos los niveles.	La cultura organizacional se centra en la medición y la rendición de cuentas; las decisiones se basan en la evidencia.
Mejora de procesos	Los procesos no están documentados y son ad hoc con evidentes duplicaciones y retrasos.	Se documentaron algunos procesos clave y se introdujeron modelos de mejora de procesos (TQM, Lean Six Sigma, etc.)	Se identifican y documentan todos los procesos clave, y la estrategia guía las iniciativas y mejoras exitosas de mejora de procesos.	Todos los procesos clave se rastrean y mejoran de forma continua y se aceptan nuevas ideas de mejora de procesos.	Los empleados están capacitados y capacitados, y existe un proceso formal para mejorar la gestión de procesos.
Sostenibilidad en la gestión estratégica de la organización	La falta de estructura y de líderes conduce a un enfoque a	Se identificaron los líderes de la estrategia.	Estructura organizativa formal establecida para mantener el	La organización cuenta con un "Departamento de Gestión Estratégica" o equivalente	El pensamiento y la gestión estratégicos están arraigados en la cultura de la organización.

	corto plazo en las tareas.		enfoque en la estrategia.		
--	----------------------------	--	---------------------------	--	--

Nota. Adaptado de Arveson et al. (2010)

2.5 Indicadores financieros

El nivel de gestión en una organización suele medirse a partir del rendimiento financiero, el cual ayuda a la comparación de sus resultados frente a otros negocios. Por ello, resulta fundamental analizar esta situación mediante ratios o indicadores financieros como liquidez, eficiencia, apalancamiento, rentabilidad, entre otros. Varios estudios han demostrado lo importantes que son los indicadores financieros para el rendimiento y la madurez de una compañía (Fahami et al., 2019).

La adecuada combinación entre la gestión estratégica y el análisis del rendimiento financiero contribuye a que la PYME de distintos sectores, como las de servicios, logren un mejor control en el uso de sus recursos y alcancen una diferenciación frente a sus competidores; a este resultado se le denomina ventaja competitiva (Salamzadeh & Hajiseydjavadi 2016).

El rendimiento empresarial cumple un papel muy importante en la gestión estratégica, y esto justifica una atención minuciosa a su conceptualización y medición. Este rendimiento se ve reflejado en la perspectiva de la gestión estratégica en un subconjunto del concepto general de eficacia organizacional (Venkatraman & Ramanujam, 1986).

La Figura 2, delimita el ámbito de rendimiento empresarial en términos del alcance de su cobertura.

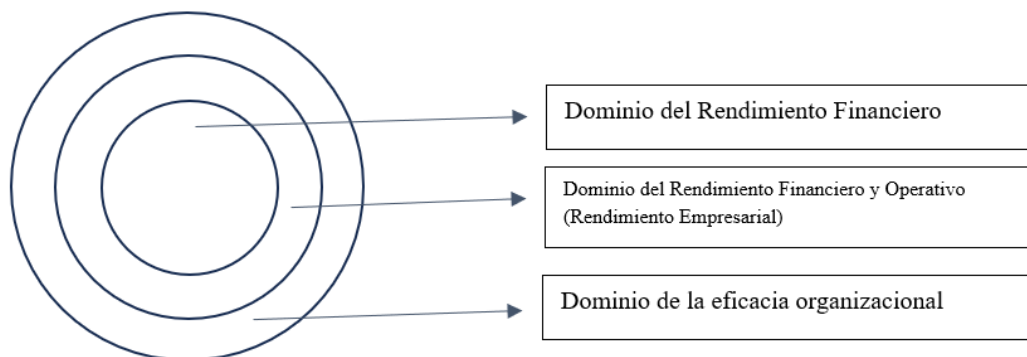


Figura 2. Ámbitos del rendimiento empresarial. Adaptado Venkatraman & Ramanujam (1986)

Dentro del dominio de rendimiento financiero Venkatraman & Ramanujam (1986) mencionan que varios autores sostienen que este rendimiento aplicado a través de

indicadores financieros como el ROA o ROE, y factores como la liquidez son importantes y fundamentales para lograr una adecuada gestión estratégica.

Por esta razón, se utilizó en el presente estudio cuatro indicadores financieros clave, que son ROA, ROE, Margen Neto, Liquidez Corriente, junto con el modelo SMMM para determinar si existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre el nivel de madurez de la gestión estratégica y el rendimiento financiero de las PYME de los sectores CIIU F (Construcción), CIIU K (Financieras), CIIU M (Profesionales) y CIIU I (Alojamiento) del Distrito Metropolitano de Quito.

3. METODOLOGÍA

3.1 Alcance de la Investigación

La investigación presenta un alcance descriptivo–correlacional, dado que, en una primera fase, se caracterizó el nivel de madurez de la gestión estratégica y el comportamiento de los indicadores financieros de las empresas estudiadas; posteriormente, se analizó la relación estadística existente entre ambas variables.

3.2 Enfoque de la Investigación

El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, ya que se utilizaron instrumentos estructurados para la recolección de datos numéricos, los cuales fueron procesados y analizados mediante técnicas estadísticas inferenciales.

3.3 Estrategia de la Investigación

La metodología empleada integró la aplicación de encuestas estructuradas para evaluar el nivel de madurez estratégica, junto con el análisis documental de información financiera obtenida de los estados financieros de las empresas.

3.4 Horizonte Temporal

El estudio presentó un horizonte temporal de corte transversal, ya que la recolección de datos se efectuó en un único periodo, sin realizar seguimiento longitudinal de las variables analizadas.

3.5 Población y Muestra

Para este estudio se utilizaron empresas del sector de servicios que se encuentran bajo el control de la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, las cuales comprenden la población que se detalla de la siguiente manera: 716 corresponden al sector de construcción (CIU F), 323 a actividades financieras y de seguros (CIU K), 2.261 a actividades profesionales, científicas y técnicas (CIU M), y 372 al sector de alojamiento (CIU I) SuperCias (2023)

La determinación del tamaño de la muestra se calculó en promedio de la población general de todos los subsectores como se observa en la Tabla 5:

Tabla 5. Determinación de la población promedio

CIU	Sector	Población
F	Construcción	716
I	Alojamiento	372
K	Financieras	323
M	Profesionales	2261
	PROMEDIO	918

El tamaño de la muestra fue determinado a partir de criterios estadísticos, considerando un nivel de confianza del 90% y un margen de error del 10%, tal como se presenta a continuación.

Tabla 6. Muestra con proporciones

Variable	Valor
Población	918
Nivel de confianza	90%
Z	1.6449
Probabilidad a favor	50%
Probabilidad en contra	50%
Error de estimación %	10%
Tamaño de muestra	64

La muestra fue obtenida de la aplicación de la siguiente formula:
$$n = \frac{z^2 pqN}{e^2(N-1) + z^2 pq}$$

dejando como resultado el tamaño total de la muestra, que fue de 64 empresas, el cual se distribuyó de manera equitativa entre los cuatro sectores económicos objeto de estudio, asignando 16 empresas a cada sector.

3.6 Técnicas de Recolección y Análisis de Datos

Para llevar a cabo el presente estudio, se encuestó a gerentes, directores, o administradores de empresas de los sectores CIIU F: Construcción, CIIU K: Financieras, CIIU M: Profesionales, y CIIU I: Alojamiento, quienes tenían conocimiento de la empresa y los temas encuestados. La aplicación de la encuesta se realizó de manera presencial, telefónica y virtual.

La información general de las empresas (nombre empresa, ubicación, datos de contacto, nombre del gerente, tamaño de la empresa, sector económico, entre otros), fue tomada de las bases de datos de la Superintendencia de Compañías SuperCias (2024).

El cuestionario base fue tomado y adaptado del Informe Mipyme 2024: Gestión del talento en Iberoamérica Duréndez et al. (2024) y del portal Grupo de Gestión Estratégica (*The Strategic Management Maturity Model - Strategy Management Group*, n.d.).

Finalmente, la información recopilada fue procesada en una primera etapa mediante Microsoft Excel, donde se efectuó la depuración, codificación y estructuración de la base de datos. En una segunda fase, el análisis estadístico se desarrolló utilizando el software IBM SPSS Statistics, herramienta que permitió ejecutar pruebas de normalidad, análisis descriptivos y el cálculo del coeficiente de correlación para la verificación de la hipótesis planteada.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Resultados

En la muestra analizada, se evidencia que la mayoría de las empresas presentan un número reducido de trabajadores (entre 1 y 9), lo que confirma su clasificación dentro del segmento de micro y pequeñas empresas, representando el 51,6 % del total. En segundo lugar, se encuentran las compañías con entre 10 y 49 trabajadores, que constituyen el 37,5 % de la muestra. El porcentaje restante se distribuye entre aquellas empresas que cuentan con 50 o más empleados.

Tabla 7. Número promedio de empleados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1 a 9	33	51.6	51.6	51.6
	10 a 49	24	37.5	37.5	89.1
	200 o más	3	4.7	4.7	93.8
	50 a 199	4	6.3	6.3	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

NÚMERO PROMEDIO DE EMPLEADOS FRECUENCIA

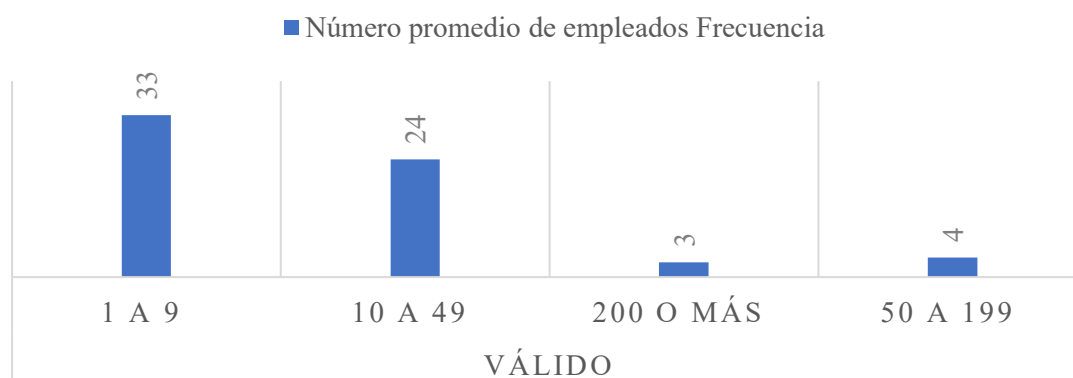


Figura 3. Número promedio de empleados.

De acuerdo con los datos obtenidos a partir de las encuestas, se evidencia que la mayoría de las empresas se encuentran ubicadas en zonas urbanas, representando el 95,3 % del total de la muestra.

Tabla 8. Actividad principal de la empresa * Ubicación: tabulación cruzada

			Zona		Total
			Rural	Urbana	
Actividad principal de la empresa	F, Construcción	Recuento	1	15	16
		% dentro de actividad principal de la empresa	6.3%	93.8%	100.0%
		% del total	1.6%	23.4%	25.0%
	I, Alojamiento	Recuento	0	16	16
		% dentro de actividad principal de la empresa	0.0%	100.0%	100.0%
		% del total	0.0%	25.0%	25.0%
	K, Financieras	Recuento	1	15	16
		% dentro de actividad principal de la empresa	6.3%	93.8%	100.0%
		% del total	1.6%	23.4%	25.0%

	M, Profesionales	Recuento	1	15	16
		% dentro de actividad principal de la empresa	6.3%	93.8%	100.0%
		% del total	1.6%	23.4%	25.0%
Total		Recuento	3	61	64
		% dentro de actividad principal de la empresa	4.7%	95.3%	100.0%
		% del total	4.7%	95.3%	100.0%

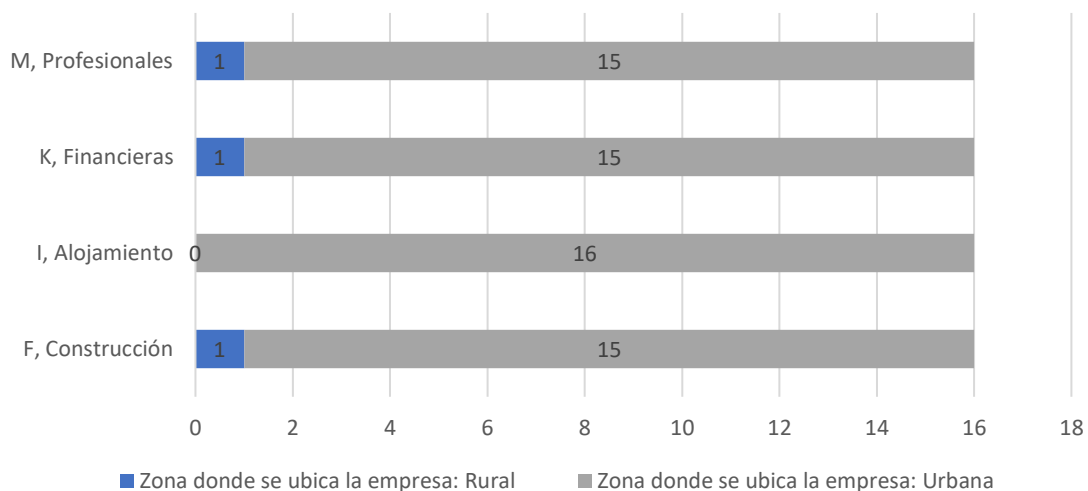


Figura 4. Zona de ubicación por actividad

De las 64 encuestas realizadas, el 54.7% fueron contestadas por gerentes, 21.9% por jefes departamentales, 17.2% por asistentes administrativos, 4.7% por directores, y 1.6% por otros. Esto refleja que, en la mayoría de los casos, las respuestas se obtuvieron de fuentes confiables.

Tabla 9. Cargo de la persona que llena la encuesta:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Asistente administrativo	11	17.2	17.2	17.2
	Director	3	4.7	4.7	21.9
	Gerente	35	54.7	54.7	76.6
	Jefe departamental	14	21.9	21.9	98.4
	OTRO	1	1.6	1.6	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

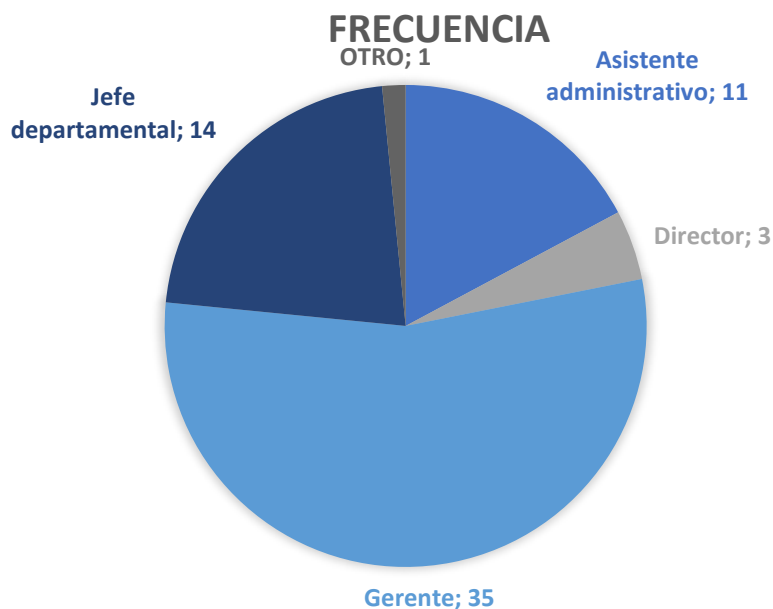


Figura 5. Cargo de la persona que llena la encuesta.

Los resultados obtenidos de las preguntas relacionadas con las ocho dimensiones propuestas por el modelo SMMM de Arveson et al. (2010) son los siguientes:

Tabla 10. Actividad principal de la empresa*LIDERAZGO
tabulación cruzada

			LIDERAZGO					Total
			1	2	3	4	5	
Actividad principal de la empresa	F, Construcción	Recuento	0	1	2	3	10	16
		% dentro de actividad principal de la empresa	0.0%	6.3%	12.5%	18.8%	62.5%	100.0%
		% del total	0.0%	1.6%	3.1%	4.7%	15.6%	25.0%
	I, Alojamiento	Recuento	1	1	2	7	5	16
		% dentro de actividad principal de la empresa	6.3%	6.3%	12.5%	43.8%	31.3%	100.0%
		% del total	1.6%	1.6%	3.1%	10.9%	7.8%	25.0%
	K, Financieras	Recuento	0	0	4	9	3	16
		% dentro de actividad principal de la empresa	0.0%	0.0%	25.0%	56.3%	18.8%	100.0%
		% del total	0.0%	0.0%	6.3%	14.1%	4.7%	25.0%
		Recuento	0	0	5	4	7	16

	M, Profesionales	% dentro de actividad principal de la empresa	0.0%	0.0%	31.3%	25.0%	43.8%	100.0%
		% del total	0.0%	0.0%	7.8%	6.3%	10.9%	25.0%
Total		Recuento	1	2	13	23	25	64
		% dentro de actividad principal de la empresa	1.6%	3.1%	20.3%	35.9%	39.1%	100.0%
		% del total	1.6%	3.1%	20.3%	35.9%	39.1%	100.0%

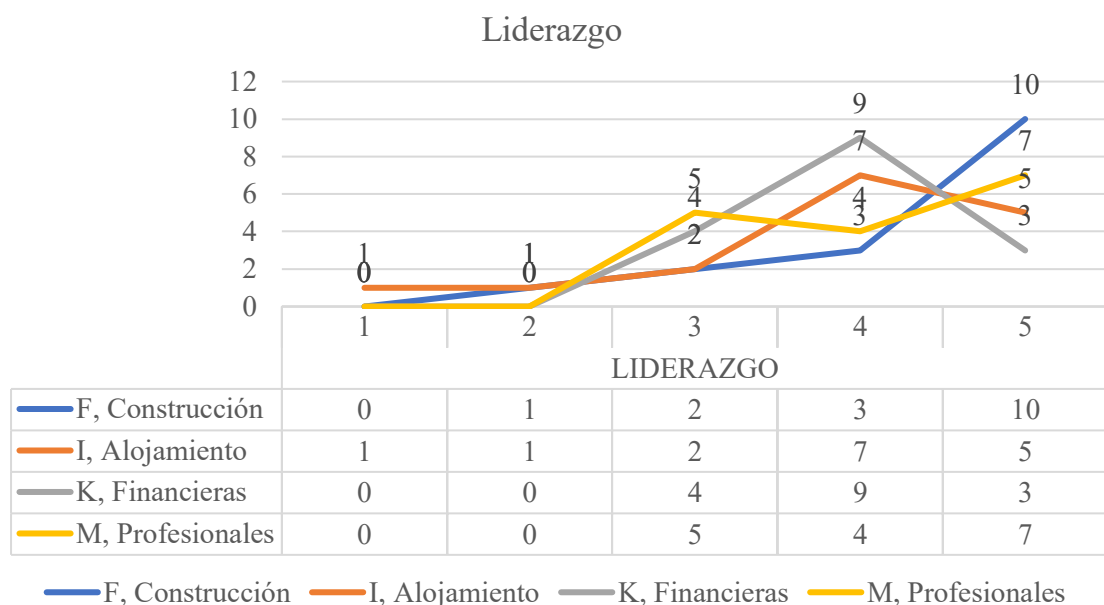


Figura 6. Nivel de liderazgo por subsector.

En la dimensión del liderazgo, los datos arrojan que dentro del subsector CIU F Construcción, el 62.5% se encuentra en el nivel 5, en el subsector CIU I Alojamiento, el 43.8% se encuentra en el nivel 4, en el subsector CIU K Financieras, con un 56.3% se encuentran en un nivel 4, y el subsector CIU M Profesionales, con un 43.8% se encuentran en un nivel 5.

Tabla 11. Actividad principal de la empresa*VALORES Y CULTURA tabulación cruzada

		VALORES Y CULTURA					Total	
		1	2	3	4	5		
Actividad principal	F, Construcción	Recuento	3	0	4	4	5	16
		% dentro de actividad principal de la empresa	18.8%	0.0%	25.0%	25.0%	31.3%	100.0%
		% del total	4.7%	0.0%	6.3%	6.3%	7.8%	25.0%

	I, Alojamiento	Recuento	1	2	4	5	4	16
		% dentro de actividad principal de la empresa	6.3%	12.5%	25.0%	31.3%	25.0%	100.0%
		% del total	1.6%	3.1%	6.3%	7.8%	6.3%	25.0%
	K, Financieras	Recuento	0	0	4	10	2	16
		% dentro de actividad principal de la empresa	0.0%	0.0%	25.0%	62.5%	12.5%	100.0%
		% del total	0.0%	0.0%	6.3%	15.6%	3.1%	25.0%
	M, Profesionales	Recuento	0	0	3	4	9	16
		% dentro de actividad principal de la empresa	0.0%	0.0%	18.8%	25.0%	56.3%	100.0%
		% del total	0.0%	0.0%	4.7%	6.3%	14.1%	25.0%
Total	Recuento	4	2	15	23	20	64	
	% dentro de actividad principal de la empresa	6.3%	3.1%	23.4%	35.9%	31.3%	100.0%	
	% del total	6.3%	3.1%	23.4%	35.9%	31.3%	100.0%	

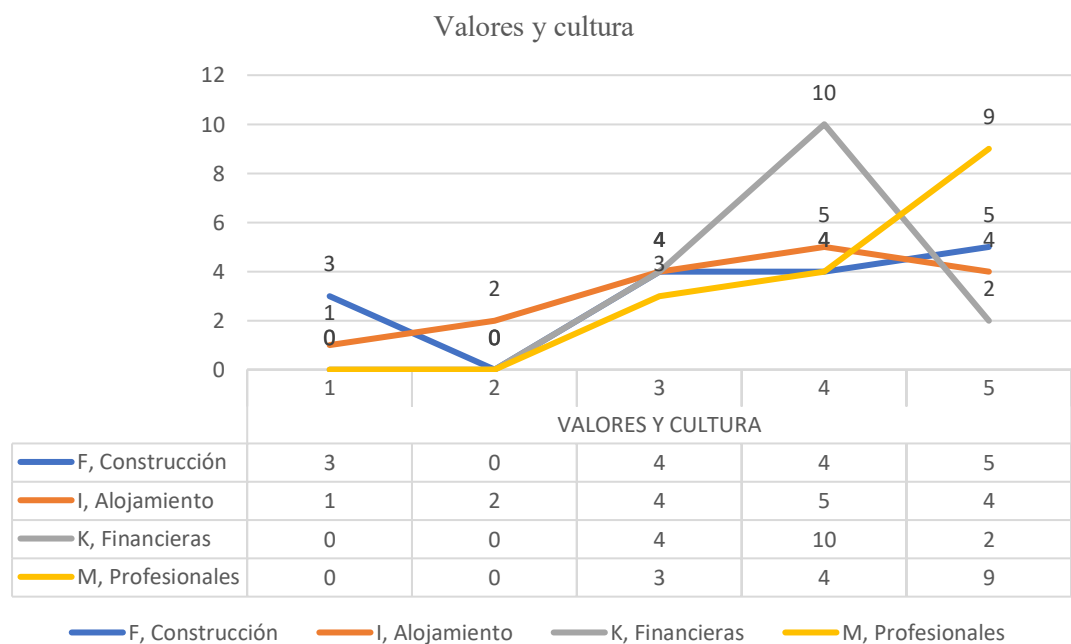


Figura 7. Nivel de valores y cultura por subsector.

En relación con la dimensión de valores y cultura, los datos arrojan que dentro del subsector CIU F Construcción, el 31.3% se encuentra en el nivel 5, en el subsector CIU I Alojamiento, el 31.3% se encuentra en el nivel 4, en el subsector CIU K Financieras, con un 62.5% se encuentran en un nivel 4, y el subsector CIU M Profesionales, con un 56.3% se encuentran en un nivel 5.

Tabla 12. Actividad principal de la empresa*PENSAMIENTO Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
tabulación cruzada

			PENSAMIENTO Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA					Total
			1	2	3	4	5	
Actividad principal de la empresa	F, Construcción	Recuento	4	2	4	1	5	16
		% dentro de actividad principal de la empresa	25.0%	12.5%	25.0%	6.3%	31.3%	100.0%
		% del total	6.3%	3.1%	6.3%	1.6%	7.8%	25.0%
	I, Alojamiento	Recuento	2	4	0	7	3	16
		% dentro de actividad principal de la empresa	12.5%	25.0%	0.0%	43.8%	18.8%	100.0%
		% del total	3.1%	6.3%	0.0%	10.9%	4.7%	25.0%
	K, Financieras	Recuento	0	1	9	3	3	16
		% dentro de actividad principal de la empresa	0.0%	6.3%	56.3%	18.8%	18.8%	100.0%
		% del total	0.0%	1.6%	14.1%	4.7%	4.7%	25.0%
	M, Profesionales	Recuento	0	1	3	5	7	16
		% dentro de actividad principal de la empresa	0.0%	6.3%	18.8%	31.3%	43.8%	100.0%
		% del total	0.0%	1.6%	4.7%	7.8%	10.9%	25.0%
Total		Recuento	6	8	16	16	18	64
		% dentro de actividad principal de la empresa	9.4%	12.5%	25.0%	25.0%	28.1%	100.0%
		% del total	9.4%	12.5%	25.0%	25.0%	28.1%	100.0%

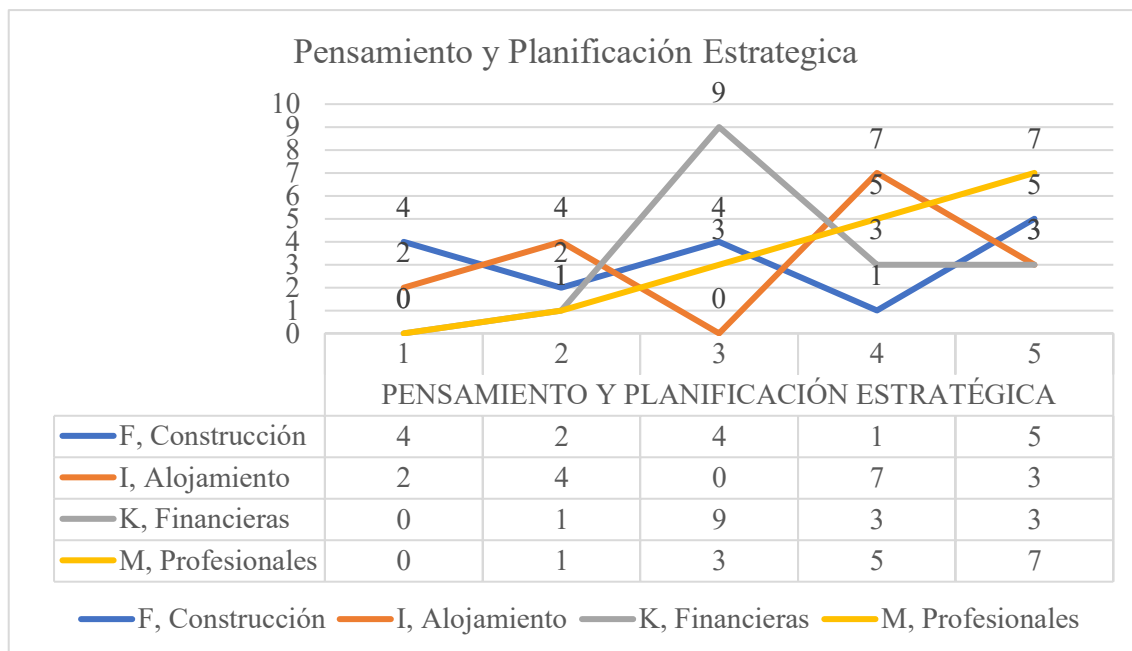


Figura 8. Nivel de pensamiento y planificación estratégica por subsector.

Para la dimensión de pensamiento y planificación estratégica y cultura, los datos mostrados dentro del subsector CIU F Construcción, el 31.3% se encuentra en el nivel 5, en el subsector CIU I Alojamiento, el 43.8% se encuentra en el nivel 4, en el subsector CIU K Financieras, con un 56.3% se encuentran en un nivel 3, y el subsector CIU M Profesionales, con un 43.8% se encuentran en un nivel 5.

Tabla 13. Actividad principal de la empresa*ALINEACIÓN ESTRATÉGICA tabulación cruzada

			ALINEACIÓN ESTRATÉGICA					Total
			1	2	3	4	5	
Actividad principal de la empresa	F, Construcción	Recuento	3	4	3	3	3	16
		% dentro de actividad principal de la empresa	18.8%	25.0%	18.8%	18.8%	18.8%	100.0%
		% del total	4.7%	6.3%	4.7%	4.7%	4.7%	25.0%
	I, Alojamiento	Recuento	1	5	4	3	3	16
		% dentro de actividad principal de la empresa	6.3%	31.3%	25.0%	18.8%	18.8%	100.0%
		% del total	1.6%	7.8%	6.3%	4.7%	4.7%	25.0%
	K, Financieras	Recuento	0	0	7	6	3	16
		% dentro de actividad principal de la empresa	0.0%	0.0%	43.8%	37.5%	18.8%	100.0%
		% del total	0.0%	0.0%	10.9%	9.4%	4.7%	25.0%

M, Profesionales	Recuento	1	2	4	4	5	16
	% dentro de actividad principal de la empresa	6.3%	12.5%	25.0%	25.0%	31.3%	100.0%
	% del total	1.6%	3.1%	6.3%	6.3%	7.8%	25.0%
Total	Recuento	5	11	18	16	14	64
	% dentro de actividad principal de la empresa	7.8%	17.2%	28.1%	25.0%	21.9%	100.0%
	% del total	7.8%	17.2%	28.1%	25.0%	21.9%	100.0%

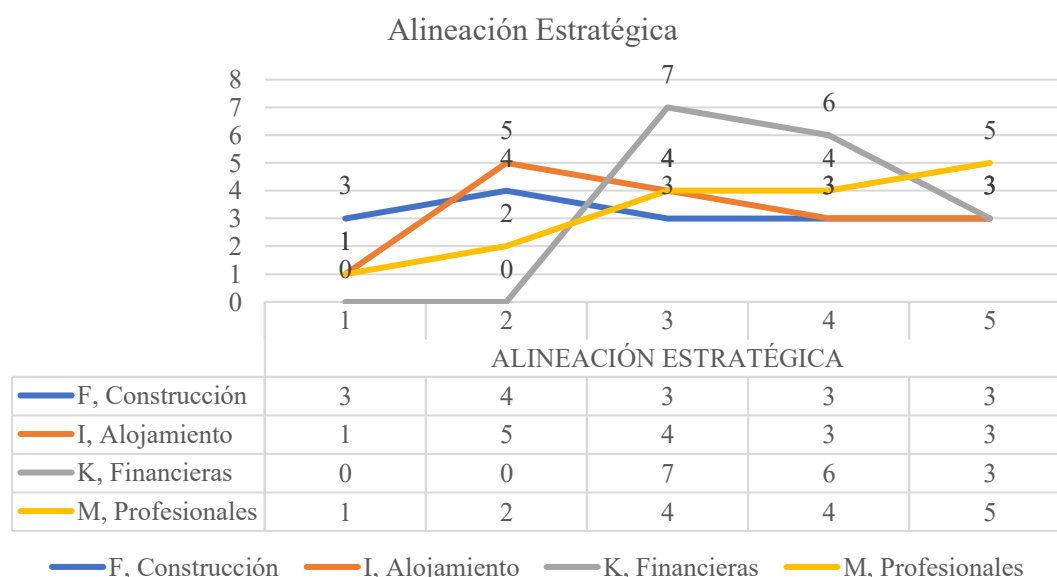


Figura 9. Nivel de alineación estratégica por subsector.

En relación con la dimensión de alineación estratégica y cultura, los datos mostrados dentro del subsector CIU F Construcción indican que el 25.0% se encuentra en el nivel 2, en el subsector CIU I Alojamiento, el 31.3% se encuentra en el nivel 2, en el subsector CIU K Financieras, con un 43.8% se encuentran en un nivel 3, y el subsector CIU M Profesionales, con un 31.3% se encuentran en un nivel 5.

Tabla 14. Actividad principal de la empresa*MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO
tabulación cruzada

			MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO					Total
			1	2	3	4	5	
Actividad principal de la empresa	F, Construcción	Recuento	3	3	4	3	3	16
		% dentro de actividad principal de la empresa	18.8%	18.8%	25.0%	18.8%	18.8%	100.0%
		% del total	4.7%	4.7%	6.3%	4.7%	4.7%	25.0%
		Recuento	6	2	3	2	3	16

	I, Alojamiento	% dentro de actividad principal de la empresa	37.5%	12.5%	18.8%	12.5%	18.8%	100.0%
		% del total	9.4%	3.1%	4.7%	3.1%	4.7%	25.0%
	K, Financieras	Recuento	0	0	6	8	2	16
		% dentro de actividad principal de la empresa	0.0%	0.0%	37.5%	50.0%	12.5%	100.0%
		% del total	0.0%	0.0%	9.4%	12.5%	3.1%	25.0%
	M, Profesionales	Recuento	0	2	4	6	4	16
		% dentro de actividad principal de la empresa	0.0%	12.5%	25.0%	37.5%	25.0%	100.0%
		% del total	0.0%	3.1%	6.3%	9.4%	6.3%	25.0%
	Total	Recuento	9	7	17	19	12	64
% dentro de actividad principal de la empresa		14.1%	10.9%	26.6%	29.7%	18.8%	100.0%	
% del total		14.1%	10.9%	26.6%	29.7%	18.8%	100.0%	

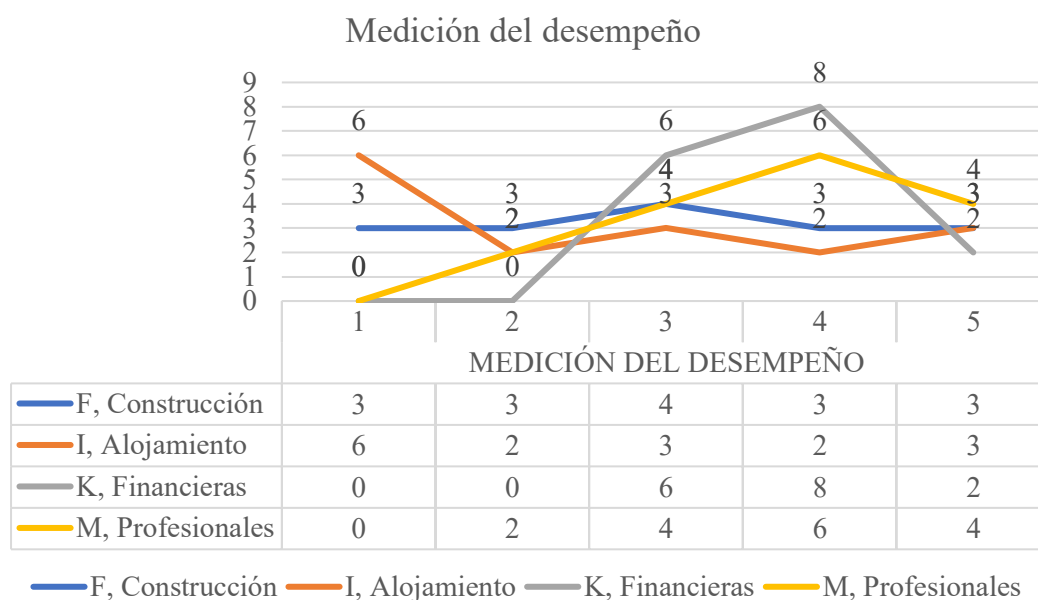


Figura 10. Nivel de medición de desempeño por subsector.

Respecto a la dimensión de medición del desempeño, los datos mostrados dentro del subsector CIIU F Construcción indican que el 25.0% se encuentra en el nivel 3, en el subsector CIIU I Alojamiento, el 37.5% se encuentra en el nivel 1, en el subsector CIIU

K Financieras, con un 50.0% se encuentran en un nivel 4, y el subsector CIU M Profesionales, con un 37.5% se encuentran en un nivel 4.

Tabla 15. Actividad principal de la empresa*GESTIÓN DEL RENDIMIENTO
tabulación cruzada

			GESTIÓN DEL RENDIMIENTO					Total
			1	2	3	4	5	
Actividad principal	F, Construcción	Recuento	2	2	3	5	4	16
		% dentro de actividad principal de la empresa	12.5%	12.5%	18.8%	31.3%	25.0%	100.0%
		% del total	3.1%	3.1%	4.7%	7.8%	6.3%	25.0%
	I, Alojamiento	Recuento	4	3	2	6	1	16
		% dentro de actividad principal de la empresa	25.0%	18.8%	12.5%	37.5%	6.3%	100.0%
		% del total	6.3%	4.7%	3.1%	9.4%	1.6%	25.0%
	K, Financieras	Recuento	0	1	5	8	2	16
		% dentro de actividad principal de la empresa	0.0%	6.3%	31.3%	50.0%	12.5%	100.0%
		% del total	0.0%	1.6%	7.8%	12.5%	3.1%	25.0%
	M, Profesionales	Recuento	0	1	6	3	6	16
		% dentro de actividad principal de la empresa	0.0%	6.3%	37.5%	18.8%	37.5%	100.0%
		% del total	0.0%	1.6%	9.4%	4.7%	9.4%	25.0%
Total	Recuento	6	7	16	22	13	64	
	% dentro de actividad principal de la empresa	9.4%	10.9%	25.0%	34.4%	20.3%	100.0%	
	% del total	9.4%	10.9%	25.0%	34.4%	20.3%	100.0%	

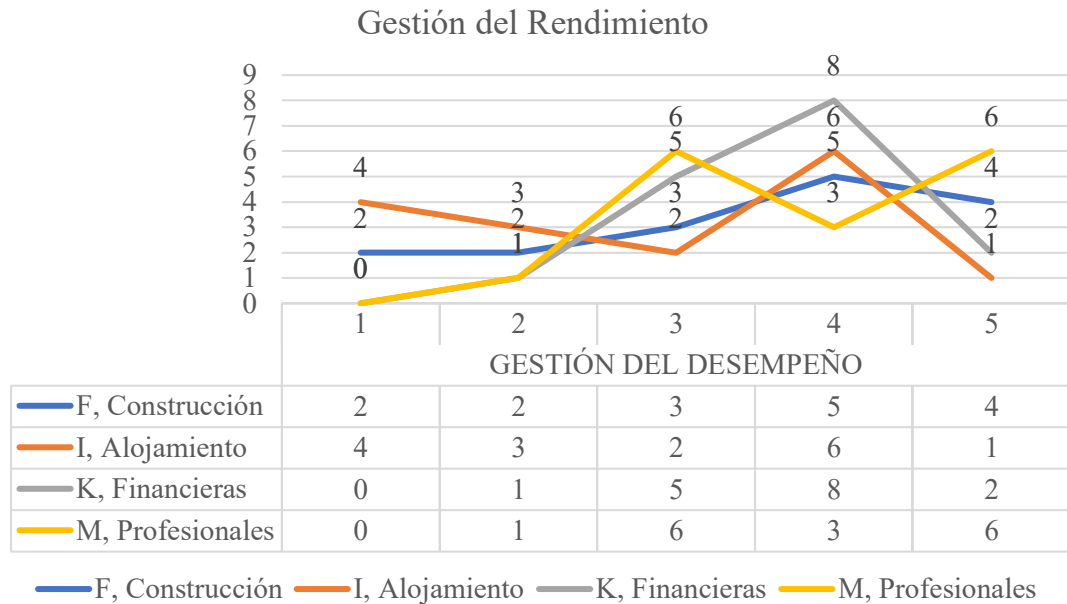


Figura 11. Nivel de gestión de rendimiento por subsector.

Con relación a la dimensión de gestión del rendimiento, los datos mostrados permiten observar que dentro del subsector CIU F Construcción, el 31.3% se encuentra en el nivel 4, en el subsector CIU I Alojamiento, el 37.5% se encuentra en el nivel 4, en el subsector CIU K Financieras, con un 50.0% se encuentran en un nivel 4, y el subsector CIU M Profesionales, con un 37.5% se encuentran entre el nivel 3 y 5.

Tabla 16. Actividad principal de la empresa*MEJORA DE PROCESOS
tabulación cruzada

			MEJORA DE PROCESOS					
			1	2	3	4	5	Total
Actividad principal	F, Construcción	Recuento	3	2	4	4	3	16
		% dentro de actividad principal de la empresa	18.8%	12.5%	25.0%	25.0%	18.8%	100.0%
		% del total	4.7%	3.1%	6.3%	6.3%	4.7%	25.0%
	I, Alojamiento	Recuento	2	1	3	7	3	16
		% dentro de actividad principal de la empresa	12.5%	6.3%	18.8%	43.8%	18.8%	100.0%
		% del total	3.1%	1.6%	4.7%	10.9%	4.7%	25.0%
	K, Financieras	Recuento	1	1	6	5	3	16
		% dentro de actividad principal de la empresa	6.3%	6.3%	37.5%	31.3%	18.8%	100.0%

		% del total	1.6%	1.6%	9.4%	7.8%	4.7%	25.0%
	M, Profesionales	Recuento	0	0	6	5	5	16
		% dentro de actividad principal de la empresa	0.0%	0.0%	37.5%	31.3%	31.3%	100.0%
		% del total	0.0%	0.0%	9.4%	7.8%	7.8%	25.0%
Total		Recuento	6	4	19	21	14	64
		% dentro de actividad principal de la empresa	9.4%	6.3%	29.7%	32.8%	21.9%	100.0%
		% del total	9.4%	6.3%	29.7%	32.8%	21.9%	100.0%

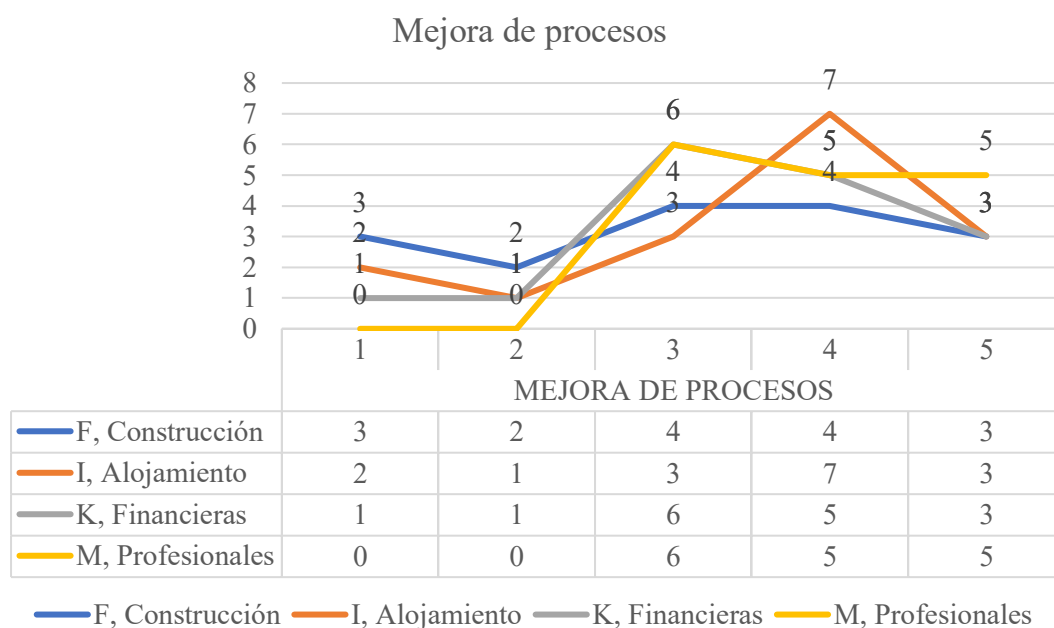


Figura 12. Nivel de mejora de procesos por subsector.

Para la dimensión de mejora de procesos, los datos mostrados dentro del subsector CIU F Construcción, el 25.0% se encuentra entre el nivel 3 y 4, en el subsector CIU I Alojamiento, el 43.8% se encuentra en el nivel 4, en el subsector CIU K Financieras, con un 37.5% se encuentran en un nivel 3, y el subsector CIU M Profesionales, con un 37.5% se encuentran en el nivel 3.

Tabla 17. Actividad principal de la empresa*SOSTENIBILIDAD DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA
tabulación cruzada

			SOSTENIBILIDAD DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA					Total
			1	2	3	4	5	
Actividad principal de la empresa	F, Construcción	Recuento	3	3	5	2	3	16
		% dentro de actividad principal de la empresa	18.8%	18.8%	31.3%	12.5%	18.8%	100.0%
		% del total	4.7%	4.7%	7.8%	3.1%	4.7%	25.0%
	I, Alojamiento	Recuento	1	6	4	3	2	16
		% dentro de actividad principal de la empresa	6.3%	37.5%	25.0%	18.8%	12.5%	100.0%
		% del total	1.6%	9.4%	6.3%	4.7%	3.1%	25.0%
	K, Financieras	Recuento	0	2	10	1	3	16
		% dentro de actividad principal de la empresa	0.0%	12.5%	62.5%	6.3%	18.8%	100.0%
		% del total	0.0%	3.1%	15.6%	1.6%	4.7%	25.0%
	M, Profesionales	Recuento	0	0	9	3	4	16
		% dentro de actividad principal de la empresa	0.0%	0.0%	56.3%	18.8%	25.0%	100.0%
		% del total	0.0%	0.0%	14.1%	4.7%	6.3%	25.0%
Total		Recuento	4	11	28	9	12	64
		% dentro de actividad principal de la empresa	6.3%	17.2%	43.8%	14.1%	18.8%	100.0%
		% del total	6.3%	17.2%	43.8%	14.1%	18.8%	100.0%

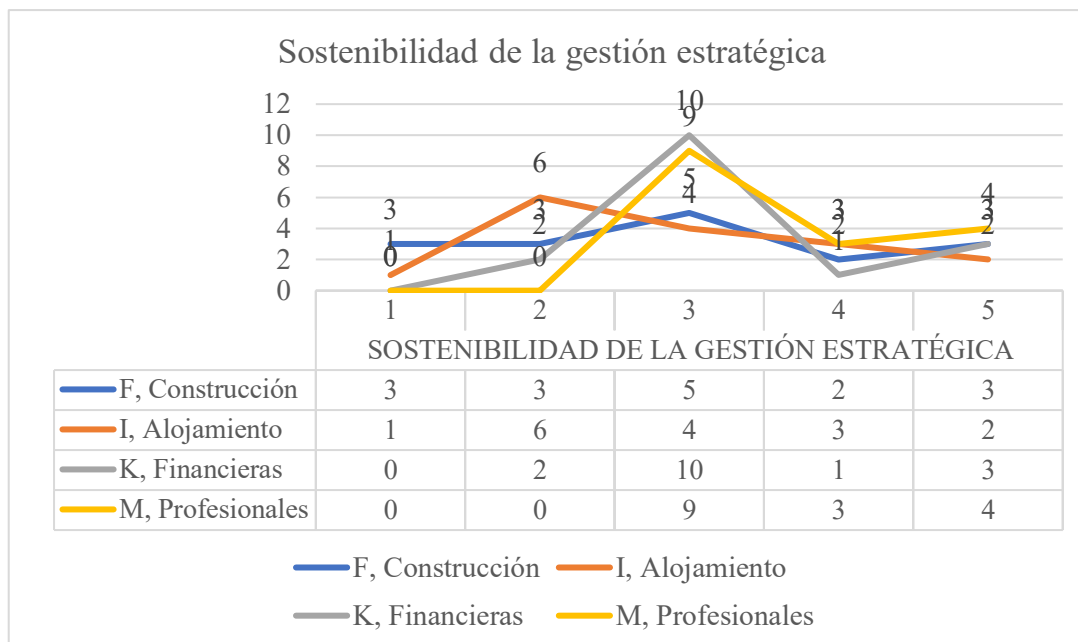


Figura 13. Nivel de sostenibilidad de gestión estratégica por subsector.

En relación con la dimensión de mejora de procesos, los datos mostrados dentro del subsector CIIU F Construcción indican que el 31.3% se encuentra en el nivel 3, en el subsector CIIU I Alojamiento, el 37.5% se encuentra en el nivel 2, en el subsector CIIU K Financieras, con un 62.5% se encuentran en un nivel 3, y el subsector CIIU M Profesionales, con un 56.3% se encuentran en el nivel 3.

Realizando una comparación general de todas las empresas encuestadas de la muestra, se puede determinar un nivel medio de madurez general del 3.49%. Esto quiere decir que según el modelo SMMM de Arveson et al. (2010), la PYME de servicios de los subsectores CIIU F Construcción, CIIU I Alojamiento, CIIU K Financieras, CIIU M Profesionales, se encuentran en un nivel estructurado y proactivo; con procesos formales de planificación estratégica y un cierto grado de mejora continua.

Por subsector el nivel de madurez medio se detalla de la siguiente manera: CIIU F Construcción con el 3.30%, CIIU I Alojamiento tiene el 3.22%, CIIU K Financieras el 3.47%, formando parte del nivel estructurado y proactivo; y por otro lado el subsector CIIU M Profesionales, con el mayor porcentaje con un 3.96%, perteneciendo al nivel gestionado y enfocado, en el que la planificación estratégica ya forma parte de la toma de decisiones y tanto los líderes como los empleados se encuentran alineados y comprometidos con la visión de la empresa.

Asimismo, el método de tratamiento de los datos fue evaluado, debido a que existían datos faltantes en el análisis correlacional. De esta manera se comparó la exclusión de

casos por lista (*listwise*) y por pares (*pairwise*) dentro de la herramienta *IBM SPSS Statistics 22*, y se observó que la eliminación de los datos por lista reducía el tamaño de las empresas que contenían todas las variables, dejando datos efectivos de 35 empresas, mientras que la exclusión por pares ayudaba a aprovechar el mayor número de observaciones disponibles en cada relación analizada. Considerando la falta de datos en algunos indicadores financieros, y que la elección del método no generaba ninguna alteración en la interpretación general de los resultados, se decidió emplear la exclusión por pares, y de esta forma aprovechar al máximo la información disponible para mantener una mayor representatividad muestral para el análisis.

Tabla 18. Estadísticos descriptivos

	Media	Desviación estándar	N
Nivel_SMMM	3.4889	.82856	64
ROA	.0062	.21662	63
ROE	.1175	.36647	60
Margen	.0068	.18008	62
Liquidez	1.3305	.94452	41

4.1.1 Análisis de correlación entre la madurez de la gestión estratégica y el rendimiento financiero.

Previo a realizar el análisis correlacional, se realizó una prueba de normalidad de las variables con el método Shapiro-Wilk en la herramienta SPSS, considerando el tamaño de la muestra. Los datos evidenciaron que los indicadores financieros ROA, ROE, margen neto, y liquidez corriente, no presentan una distribución normal ($p < 0,05$), mientras que el nivel de madurez mostró un comportamiento normal ($p > 0,05$). Dado que al menos una de las variables no cumplía con el supuesto de normalidad, se empleó el coeficiente de correlación rho de Spearman.

Tabla 19. Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Nivel_SMMM	.137	35	.092	.958	35	.193
ROA	.239	35	.000	.681	35	.000
ROE	.146	35	.056	.931	35	.031
Margen	.255	35	.000	.784	35	.000
Liquidez	.250	35	.000	.841	35	.000

Con la finalidad de evaluar la relación entre el nivel de madurez de la gestión estratégica y el rendimiento financiero de las PYME de los subsectores CIIU F Construcción, CIIU I Alojamiento, CIIU K Financieras, CIIU M Profesionales del DM de Quito, se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman, y los resultados obtenidos evidencian que sobre las empresas encuestadas que forman parte de la muestra, no existe correlación estadísticamente significativa. Específicamente, la relación entre el nivel de madurez y el ROA presentó un coeficiente rho de $-0,141$ ($p = 0,270$), mientras que con el ROE se obtuvo $\rho = -0,017$ ($p = 0,895$), con el margen neto $\rho = -0,068$ ($p = 0,601$) y con la liquidez corriente $\rho = 0,156$ ($p = 0,330$). En todos los casos, los valores de significancia fueron superiores a $0,05$, lo que indica ausencia de asociación estadísticamente significativa entre las variables.

Tabla 20. Correlaciones

			Nivel_SMMM	ROA	ROE	Margen	Liquidez
Rho de Spearman	Nivel_SMMM	Coeficiente de correlación	1.000	-.141	-.017	-.068	.156
		Sig. (bilateral)		.270	.895	.601	.330
		N	64	63	60	62	41
	ROA	Coeficiente de correlación	-.141	1.000	,812**	,784**	.155
		Sig. (bilateral)	.270		.000	.000	.338
		N	63	63	59	61	40
	ROE	Coeficiente de correlación	-.017	,812**	1.000	,573**	-.075
		Sig. (bilateral)	.895	.000		.000	.660
		N	60	59	60	58	37
	Margen	Coeficiente de correlación	-.068	,784**	,573**	1.000	.148
		Sig. (bilateral)	.601	.000	.000		.361
		N	62	61	58	62	40
	Liquidez	Coeficiente de correlación	.156	.155	-.075	.148	1.000
		Sig. (bilateral)	.330	.338	.660	.361	
		N	41	40	37	40	41

Estos resultados permiten rechazar la hipótesis de la investigación realizada sobre la muestra seleccionada, la cual proponía la existencia de una relación positiva entre la madurez de la gestión estratégica y el rendimiento financiero.

De forma complementaria, el análisis correlacional evidenció asociaciones estadísticas entre varios indicadores financieros. Se observó una correlación positiva entre ROA y ROE ($\rho = 0,812$; $p < 0,01$), así como entre ROA y margen neto ($\rho = 0,784$; $p < 0,01$). Asimismo, se identificó una correlación positiva moderada entre ROE y margen neto ($\rho = 0,573$; $p < 0,01$). Estos resultados son coherentes, dado que los indicadores de rentabilidad tienen componentes en común relacionados con la generación de utilidades.

4.2 Discusión

Los resultados que se obtuvieron en esta investigación reflejan que no existe una relación estadísticamente significativa entre el nivel de madurez de la gestión estratégica, con el rendimiento financiero analizado en las PYME del Distrito Metropolitano de Quito que fueron encuestadas. Los coeficientes de correlación obtenidos mostraron valores no significativos entre el nivel de madurez y los indicadores ROA, ROE, margen neto y liquidez corriente, lo que llevó al rechazo de la hipótesis planteada. Esto sugiere que el rendimiento financiero de una empresa no está atado necesariamente a la madurez de gestión estratégica, en otras palabras, aunque las empresas encuestadas hayan presentado un nivel medio moderado de madurez de un 3.49%, esto no se ve reflejado en el rendimiento financiero, ni tampoco garantiza mejores resultados en el corto plazo.

Este resultado difiere parcialmente de estudios previos que han identificado una relación positiva entre las prácticas de planificación estratégica y el desempeño empresarial. Diversas investigaciones han respaldado esta relación entre ambas variables. Por ejemplo (Gibson & Cassar, 2002), mencionan que las pequeñas y medianas empresas que implementan procesos formales orientados a la planificación estratégica tienden a presentar mejores niveles de crecimiento. Así también Venkatraman & Ramanujam (1986) sostienen que el desempeño financiero se encuentra inmerso en el rendimiento empresarial, y que la gestión estratégica puede influir en los resultados positivos de los estados financieros, siempre y cuando se encuentre alineado con los procesos organizacionales. Otros autores que evidencian esta relación son Brinckmann et al. (2010), mencionando que la planificación estratégica puede contribuir con el desempeño

organizacional, pero este impacto depende mucho de factores contextuales como el tamaño de la empresa, experiencia de los dirigentes, o factores del entorno.

Es importante recalcar que la no asociación estadística de las variables del presente estudio, con los resultados obtenidos por otros autores, no implica una contradicción teórica, sino que se puede atribuir a particularidades de las respuestas obtenidas en las encuestas versus la información reportada a la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros de las empresas seleccionadas que conforman la muestra.

Una posible explicación radica en que, en el ámbito de las PYME, el desempeño financiero suele depender en mayor medida de factores operativos propios de cada compañía, y el entorno económico, como oferta, demanda, competencia, entre otras. En este sentido, es posible que la madurez de la gestión estratégica constituya una capacidad organizacional que se traduzca en ventajas competitivas en horizontes temporales más amplios, no necesariamente capturados por indicadores financieros de un único periodo (Barney, 1991).

Adicionalmente en análisis correlacionales, muestras pequeñas limitan la potencia estadística para determinar asociaciones moderadas. Esta situación se ve reflejada mayormente en las PYME, donde los indicadores financieros presentan variabilidades y dispersión, lo que reduce aún más la sensibilidad estadística del análisis.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

El objetivo de la presente investigación fue analizar la relación entre la madurez de la gestión estratégica y el rendimiento financiero de las PYME del sector de servicios, subsectores CIIU F Construcción, CIIU I Alojamiento, CIIU K Financieras, CIIU M Profesionales del Distrito Metropolitano de Quito. Mediante un análisis estadístico de correlación de Spearman, no se encontró evidencia de una relación estadísticamente significativa entre las dos variables. En consecuencia, la hipótesis que planteaba la existencia de una relación positiva no pudo ser confirmada en la muestra realizada.

Los resultados obtenidos demuestran que, en este contexto de las PYME estudiadas, el grado de formalización de la gestión estratégica, no se asocia de forma directa con el desempeño financiero a corto plazo. Este hallazgo permite inferir que los resultados

económicos de las PYME podrían estar influenciados por factores operativos, sectoriales, y del entorno económico propio, los cuales no fueron objeto directo de análisis del presente estudio. De esta manera, el nivel de la madurez de la gestión estratégica podría constituir un impacto financiero positivo en horizontes temporales más amplios.

El grado de cumplimiento de los objetivos de investigación puede considerarse satisfactorio, dado que se logró medir el nivel de madurez de la gestión estratégica de las PYME estudiadas, caracterizar su desempeño financiero y evaluar estadísticamente la relación existente entre las dos variables. Si bien es cierto, la relación esperada no fue confirmada, el estudio aporta evidencia sobre la dinámica entre la gestión estratégica y los resultados financieros.

Finalmente, cabe destacar que el tamaño de la muestra y la disponibilidad de información en ciertos casos pudieron haber restringido la potencia estadística del análisis correlacional. No obstante, los resultados obtenidos constituyen una aproximación válida al fenómeno estudiado y permiten generar bases para futuras investigaciones en el contexto empresarial ecuatoriano.

5.2 Recomendaciones

A partir de los resultados obtenidos, se recomienda para futuras investigaciones, considerar un tamaño más amplio para la muestra, con la finalidad de incrementar la capacidad estadística de generar hallazgos. Asimismo, sería importante desarrollar estudios que permitan evaluar la evolución del desempeño financiero a través de la madurez de la gestión estratégica a lo largo del tiempo, considerando que esta relación puede presentarse en horizontes temporales más extensos.

Se sugiere también incorporar al estudio, variables que puedan mediar la relación entre la madurez de la gestión estratégica y el desempeño financiero, como la eficiencia operativa, la capacidad de innovación, gestión de talento humano, posicionamiento competitivo, entre otros que ayuden a comprender de mejor manera la influencia de estas variables en los resultados organizacionales.

Finalmente, desde el ámbito práctico, se recomienda que las PYME del Distrito Metropolitano de Quito, continúen fortaleciendo sus procesos de planificación y gestión estratégica, no únicamente con la expectativa de crecimiento financiero inmediato, sino como una capacidad organizacional orientada a la sostenibilidad y competitividad a largo

plazo. La formalización de la estrategia puede contribuir de mejor forma a la toma de decisiones.

6. Referencias

- Arveson, P., Rohm, H., Wilsey, D., Perry, G., Hallbach, L., & DeCarlo, J. (2010). The Strategic Management Maturity Model. *18th European Conference on; Information Systems*.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1). <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Brinckmann, J., Grichnik, D., & Kapsa, D. (2010). Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning-performance relationship in small firms. *Journal of Business Venturing*, 25(1). <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.10.007>
- Daier, J. D., Zayer, A. Y., & Rodin, W. M. (2022). Assessing the financial performance of construction companies using the entropy method. *Journal of Positive School Psychology*, 6(7).
- Duréndez, A., Castillo, M., García, D., Meroño, Á., & Somohano, F. (2024). *Informe Mipyme 2024: Gestión del talento en Iberoamérica*. www.faedpyme.es,
- Fahami, N. A., Azhar, F. W., Abd Rahim, Z. H., Karim, H. A., & Abdul Rahim, Z. S. K. N. (2019). Application of technique for order preference by similarity to ideal solution multi-criteria decision-making method for financial performance evaluation: A case study of services sector in Malaysia. *Journal of Computational and Theoretical Nanoscience*, 16(12). <https://doi.org/10.1166/jctn.2019.8549>
- Gaibor, V. P. C., Sagñay, M. A. G., Sánchez, Y. P. M., & Sánchez, D. P. V. (2023). DECISION MAKING IN BUSINESS STRATEGIC MANAGEMENT: INFORMATION, ICT AND DIGITAL MARKETING. *Bibliotecas, Anales de Investigacion*, 19(3).
- Gibson, B., & Cassar, G. (2002). Planning behavior variables in small firms. *Journal of Small Business Management*, 40(3). <https://doi.org/10.1111/1540-627x.00049>
- Salamzadeh, Y., & Hajiseydivadi, S. P. (2016). Analyzing Correlation of Leadership Style with Organizational Maturity a Military Organization: A Case Study. In *International Journal of Business and Management Invention ISSN* (Vol. 5).
- SuperCias. (2023). *Portal de Información*. https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/PortalInformacion/sector_societario.html
- The Strategic Management Maturity Model - Strategy Management Group*. (n.d.). Retrieved May 19, 2025, from <https://strategymanage.com/resources/strategic-planning-basics/strategic-management-maturity-model/>
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*, 11(4). <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4283976>

