PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL

ARTÍCULO PROFESIONAL PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ARTÍCULO PROFESIONAL

NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LOS CRITERIOS DEL MODELO IBEROAMERICANO DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN DE PYMES DEL SUBSECTOR COMERCIO "VENTA AL POR MENOR DE OTROS ENSERES DOMÉSTICOS EN COMERCIOS ESPECIALIZADOS" (CIIU G4751-9) DEL D.M.Q.

WLADIMIR ALEXIS PADILLA SUQUILLO

DIRECTOR: Mgtr. FRANCISCO VARGAS CARRIÓN

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ESTRATEGIA Y ARQUITECTURA EMPRESARIAL

QUITO, SEPTIEMBRE - 2025

DIRECTOR:

Mgtr. Francisco Vargas Carrión

LECTORES:

Mgtr. Galo Sánchez León

Mgtr. Santiago Muñoz Solórzano

AGRADECIMIENTO

A mis padres, por su lucha diaria, por enseñarme con su ejemplo el valor del esfuerzo, la perseverancia y el amor incondicional. Este trabajo es reflejo de su fortaleza y del apoyo que siempre me han brindado.

ÍNDICE GENERAL

Contenido

ÍNDICE DE TABLAS IV
ÍNDICE DE FIGURAS V
RESUMEN VI
1. REVISIÓN DE LITERATURA 1
1.1. Caracterización de las Pymes en Ecuador y D.M.Q. 1
1.2. Descripción del sector comercio del subsector "Venta al por Menor de Otros Enseres Domésticos en Comercios Especializados" (G4751-9) 2
1.3. Modelos de Excelencia en la Gestión 3
1.4. Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión y sus criterios 4
1.5. Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión en el subsector comercio, "Venta al por menor de otros enseres domésticos en comercios especializados" (G4751-9) 6
2. DISEÑO METODOLÓGICO 7
2.1. Estructura de la muestra 7
2.2. Cuestionario y selección de variables 9
2.3. Análisis estadístico de los datos 11
3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN 20
3.1. Consideración general 20
3.2. Resultados 20
3.2.1. Información general del subsector 20
3.2.2. Resultados por criterio 24
3.2.3. Puntuación final 42
3.3. Discusión 47
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 51
4.1. CONCLUSIONES 51
4.2. RECOMENDACIONES 56
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 59
ANEXOS 61

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Valores utilizados para el cálculo del tamaño de la muestra 8
Tabla 2. Escala de calificación para criterios “Procesos Facilitadores” 9
Tabla 3. Escala de calificación para criterios de “Resultados” 10
Tabla 4. Criterios y número de preguntas en la encuesta aplicada 10
Tabla 5. Datos de encuesta Criterio 1 “Liderazgo y Estilo de Gestión” 11
Tabla 6. Datos de encuesta Criterio 2: “Estrategia” 12
Tabla 7. Datos de encuesta Criterio 3: “Desarrollo de las personas” 13
Tabla 8. Datos de encuesta Criterio 4: "Recursos, Proveedores y Alianzas" 14
Tabla 9. Datos de encuesta Criterio 5: "Procesos y Clientes" 15
Tabla 10. Datos de encuesta Criterio 6: "Resultados de Clientes" 16
Tabla 11. Datos de encuesta Criterio 7: "Resultado de Personas" 17
Tabla 12. Datos de encuesta Criterio 8: "Resultado de Sociedad" 17
Tabla 13. Datos de encuesta Criterio 9: "Resultado Globales" 18
Tabla 14. Valoración y equivalencia para evaluación de preguntas 19
Tabla 15. Información general del subsector 20
Tabla 16. Resultados Criterio 1 25
Tabla 17. Resultados Criterio 2 27
Tabla 18. Resultados Criterio 3 29
Tabla 19. Resultados Criterio 4 31
Tabla 20. Resultados Criterio 5 32
Tabla 21. Resultados Criterio 6 34
Tabla 22. Resultados Criterio 7 36
Tabla 23. Resultados Criterio 8 38
Tabla 24. Resultados Criterio 9 40
Tabla 25. Evaluación de los procesos facilitadores y de los resultados 42
Tabla 26. Comparación Valores obtenidos y Valores Ideales 43
Tabla 27. Ponderación de resultados de encuestas 44
Tabla 28. Puntos ponderados por criterio y puntaje ponderado máximo ..... **¡Error! Marcador no definido.**
Tabla 29. Calificación por criterio 46

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Zona donde se ubican las empresas encuestadas del sector comercio G4751-9 del D.M.Q. 22
Figura 2. Tipo de las empresas encuestadas del sector comercio G4751-9 del D.M.Q. 22
Figura 3. Cargos que respondieron la encuesta del sector comercio G4751-9 del D.M.Q. 23
Figura 4. Género del gerente/director de las empresas encuestadas del sector comercio G4751-9 del D.M.Q. 23
Figura 5. Nivel de formación académica del gerente/director de las empresas encuestadas del sector comercio G4751-9 del D.M.Q..... 24
Figura 6. Valores de encuesta por escala - Criterio 1..... 25
Figura 7. Respuestas obtenidas por cada pregunta - Criterio 1 26
Figura 8. Valores de encuesta por escala - Criterio 2..... 27
Figura 9. Respuestas obtenidas por cada pregunta - Criterio 2 28
Figura 10. Valores de encuesta por escala - Criterio 3..... 29
Figura 11. Respuestas obtenidas por cada pregunta - Criterio 3..... 30
Figura 12. Valores de encuesta por escala - Criterio 4..... 31
Figura 13. Respuestas obtenidas por cada pregunta - Criterio 4 32
Figura 14. Valores de encuesta por escala - Criterio 5..... 33
Figura 15. Respuestas obtenidas por cada pregunta - Criterio 5 34
Figura 16. Valores de encuesta por escala - Criterio 6..... 35
Figura 17. Respuestas obtenidas por cada pregunta - Criterio 6 36
Figura 18. Valores de encuesta por escala - Criterio 7..... 37
Figura 19. Respuestas obtenidas por cada pregunta - Criterio 7 38
Figura 20. Valores de encuesta por escala - Criterio 8..... 39
Figura 21. Respuestas obtenidas por cada pregunta - Criterio 8 40
Figura 22. Valores de encuesta por escala - Criterio 9..... 41
Figura 23. Respuestas obtenidas por cada pregunta - Criterio 9 42
Figura 24. Valores obtenidos vs, valores ideales por criterio 43
Figura 25. Puntaje Ponderado VS Puntaje Ideal..... 45

RESUMEN

El objetivo de este estudio descriptivo y de corte transversal fue “Establecer el nivel de cumplimiento de los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión en las MiPYMES del subsector comercio CIIU G4751-9 en el Distrito Metropolitano de Quito”. Se aplicó un cuestionario de autoevaluación propuesto por FUNDIBEQ (2019) estructurado en los nueve criterios del modelo a 26 MiPYMES del subsector. Los resultados muestran los siguientes niveles de cumplimiento: Liderazgo y Estilo de Gestión 66%, Estrategia 71%, Desarrollo de las Personas 65%, Recursos, Proveedores y Alianzas 66%, Procesos y Clientes 66%, Resultados de Clientes 63%, Resultados de Personas 60%, Resultados de Sociedad 60% y Resultados Globales 57%. El cumplimiento global fue del 68 %. Estos hallazgos evidencian una implantación plena en procesos clave y una tendencia a mejorar en los resultados. La investigación aporta un diagnóstico organizacional del sector y propone recomendaciones para fortalecer la gestión mediante indicadores clave, herramientas tecnológicas y evaluación basada en datos.

Palabras clave: Modelo Iberoamericano, Excelencia en la gestión, MiPYMES, CIIU G4751-9.

ABSTRACT

The objective of this descriptive, cross-sectional study was to "Determine the level of compliance with the criteria of the Ibero-American Excellence Model in Management among micro, small, and medium-sized enterprises (MiPYMES) in the commerce subsector CIIU G4751-9 within the Metropolitan District of Quito". A self-assessment questionnaire proposed by FUNDIBEQ (2019), structured around the model's nine criteria, was administered to 26 MiPYMES in the subsector. The results revealed the following levels of compliance: Leadership and Management Style 66%, Strategy 71%, People Development 65%, Resources, Suppliers, and Partnerships 66%, Processes and Customers 66%, Customer Results 63%, People Results 60%, Society Results 60%, and Overall Results 57%. The overall compliance level was 68%. These findings indicate full implementation in key processes and a trend toward improvement in results. The research provides an organizational diagnosis of the sector and offers recommendations to strengthen management through key performance indicators, technological tools, and data-driven evaluation

Keywords: Ibero-American Model, Management Excellence, SMEs, FUNDIBEQ, CIIU G4751-9.

INTRODUCCIÓN

La baja productividad de los sectores económicos del Ecuador se evidencia en la escasa competitividad de productos y servicios tanto en calidad como en precios en comparación con el mercado internacional, confirmado en los resultados del Ranking de Competitividad Global 2024 del Foro Económico Mundial (FEM) que ubica al país en el puesto 90 de 140 economías (WEF, 2020). Además, esta posición no ha mostrado mejoría según el Ranking de Competitividad Mundial elaborado por el International Institute for Management Development (IMD), el cual analiza las principales 67 economías globales. Para el año 2024, Ecuador no figura en dicho ranking ((IMD, 2024). Uno de los factores para la baja competitividad del país, es la falta de adopción de modelos de gestión de la calidad o normativas que impulsen la excelencia a los sectores económicos como objetivos estratégicos.

La adopción de estos modelos genera un impacto positivo en la mejora organizacional y aseguran la permanencia en el ámbito productivo. Actualmente en el país no se dispone de una base de datos que permita analizar el estado de gestión respecto a aspectos como, Liderazgo y estilo de gestión, Estrategia, Desarrollo de personas, Recursos, Proveedores y Alianzas, Procesos y Clientes, Resultados de clientes, Personas, Sociedad y Globales y que posibilite la comparación con organizaciones de excelencia a nivel internacional las cuales, focalizan la gestión en la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente y de las partes interesadas. El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión fue establecido por FUNDIBEQ en 1999, publicando las bases de la primera edición del Premio Iberoamericano de la Calidad. Este modelo cubre los aspectos del estado de la gestión de una organización que desee enfocarse en la excelencia de su desempeño y puede ser aplicado a nivel público o privado y para cualquier tamaño y sector de actividad (FUNDIBEQ, 2019).

La investigación propuesta plantea la generación de información sobre el nivel de cumplimiento de los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión V. 2019 del subsector comercio “Venta al por menor de otros enseres domésticos en comercios especializados” (G4751-9) facilitando el conocimiento de la existencia del modelo y su alcance de aplicación para la mejora de la gestión organizacional, logrando

impulsar iniciativas para la innovación y excelencia en la gestión de procesos y creando un efecto positivo en su desempeño.

Enfocarse en una gestión hacia la excelencia, permitirá a las empresas bajo estudio crear iniciativas para su sostenibilidad económica y posibilitará su permanencia en mercados nacionales o internacionales, alcanzando a impactar en el ámbito social con el mantenimiento y generación de empleo y en el nivel de competitividad.

Se planteó la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es el nivel de cumplimiento de los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión en las Pymes del subsector Comercio "Venta al por menor de otros enseres domésticos en comercios especializados" (G4751-9) en el D.M.Q.?

Se definió como objetivo general: "Establecer el nivel de cumplimiento de los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión en las Pymes del subsector comercio "Venta al por menor de otros enseres domésticos en comercios especializados" (G4751-9) en el D.M.Q".

Para alcanzar el objetivo propuesto se definieron tres objetivos específicos:

- Describir los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (v. 2019).
- Aplicar la herramienta de evaluación en las Pymes del subsector comercio "Venta al por menor de otros enseres domésticos en comercios especializados" (G4751-9).
- Analizar los resultados de la evaluación de los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión en las Pymes del subsector "Venta al por menor de otros enseres domésticos en comercios especializados" (G4751-9) en el D.M.Q.

Una vez aplicada la evaluación a 26 Pymes del subsector comercio "Venta al por menor de otros enseres domésticos en comercios especializados" (G4751-9) en el D.M.Q. Los resultados obtenidos fueron:

- Se obtuvieron 680 puntos sobre 1000, lo que indica un nivel de cumplimiento del

68.05% de los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en las Pymes para el subsector comercio, “Venta al por menor de otros enseres domésticos en comercios especializados” (G4751-9) en el D.M.Q. El 100% de las Pymes encuestadas se encuentran en el sector urbano.

- El nivel de cumplimiento de los criterios facilitadores del Modelo Iberoamericano de Excelencia en las Pymes para el subsector comercio, “Venta al por menor de otros enseres domésticos en comercios especializados” (G4751-9) en el D.M.Q fue el siguiente: Liderazgo y estilo de gestión 66%, Estrategia 71%, Desarrollo de las personas 65%, Recursos proveedores y alianzas 66%, proceso y clientes 66%.

- Para los criterios de resultados, el nivel de cumplimiento de los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en las Pymes para el subsector comercio, “Venta al por menor de otros enseres domésticos en comercios especializados” (G4751-9) en el D.M.Q fue el siguiente: Resultados de clientes/usuarios 63%, Resultados de personas 60%, Resultado de sociedad 60%, Resultados globales 57%.

Los resultados globales, con un cumplimiento del 68% en la valoración de los niveles de cumplimiento de los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión en las pequeñas empresas del subsector comercio “Venta al por menor de otros enseres domésticos en comercios especializados” (CIIU G4751-9) del Distrito Metropolitano de Quito se obtuvieron a través de un instrumento de “autoevaluación”, lo cual tiene una dependencia de los criterios de personas encuestadas, por lo cual, para afianzar estos resultados, se sugiere una verificación de este cumplimiento con base en evidencias.

Se sugiere fortalecer el proceso de evaluación organizacional mediante la implementación de un sistema de diagnóstico data-driven, definir indicadores clave de desempeño (KPIs) alineados con los nueve criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, y utilizar herramientas tecnológicas como dashboards interactivos, reportes automatizados y sistemas de alertas. Estas acciones facilitarán la toma de decisiones informada, el seguimiento de la mejora continua, la comunicación efectiva de resultados y la identificación temprana de desviaciones o áreas críticas.

1. REVISIÓN DE LITERATURA

1.1. Caracterización de las Pymes en Ecuador y D.M.Q.

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) en Ecuador son fundamentales para la economía del país, ya que contribuyen significativamente a la generación de empleo y riqueza. Estas empresas, debido a sus menores costos de inversión, son esenciales para dinamizar la economía y mejorar la gobernabilidad. Además, son el sector que más utiliza insumos y materias primas locales, lo que fortalece las cadenas de suministro internas (Yance et al., 2017).

Las PYMES tienen varias ventajas competitivas, como su tamaño y flexibilidad, que les permiten adaptarse rápidamente a los cambios. Esto facilita su integración en cadenas productivas. Sin embargo, también enfrentan desventajas, como su vulnerabilidad a los ciclos económicos recesivos y la desaceleración económica. Además, suelen tener una baja inserción en mercados externos y cuando lo logran, compiten principalmente en precios con poca diferenciación. En términos de administración, las PYMES a menudo carecen de especialización, con la dirección generalmente a cargo de una sola persona (Yance et al., 2017).

En Ecuador, las PYMES se clasifican de acuerdo con varios criterios establecidos por el Servicio Ecuatoriano de Normalización (INEN, 2018). Estos criterios incluyen el tipo de entidad (jurídica o no jurídica), el volumen de ventas, el capital social, el número de empleados y el nivel de activos. Las categorías específicas son (INEN, 2018):

- **Microempresa**: Estas son unidades productivas que emplean entre 1 y 9 trabajadores y generan ventas o ingresos brutos anuales de hasta $100,000 USD.
- **Pequeña empresa**: Estas empresas tienen entre 10 y 49 empleados y sus ventas o ingresos brutos anuales oscilan entre $100,001 USD y $1,000,000 USD.
- **Mediana empresa**: Estas unidades de producción cuentan con entre 50 y 199 trabajadores y sus ventas o ingresos brutos anuales varían entre $1,000,001 USD y $5,000,000 USD.

En Ecuador, las PYMES se encuentran predominantemente en las provincias de Guayas, Pichincha, Manabí, Azuay y El Oro. Esta concentración se debe al significativo potencial comercial de estas regiones, lo que facilita el desarrollo y crecimiento de pequeñas y medianas empresas en el sector del comercio (Delgado Delgado & Chávez Granizo , 2018)

En la ciudad de Quito, durante el año 2024, se registraron un total de 297,381 empresas, lo que subraya su importancia como motor económico. De este total, 276,575 son microempresas, 15,195 son pequeñas empresas, 2,398 son medianas empresas tipo A, 1,724 son medianas empresas tipo B y 1,489 son grandes empresas. Esta diversidad empresarial refleja la amplia gama de actividades económicas presentes en la ciudad (INEC, 2024).

1.2. Descripción del sector comercio del subsector "Venta al por Menor de Otros Enseres Domésticos en Comercios Especializados" (G4751-9)

De acuerdo con la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU) y el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2012), el código "CIIU G475" corresponde al sector "Venta al por Menor de Otros Enseres Domésticos en Comercios Especializados" abarcando una amplia gama de actividades relacionadas con la comercialización de productos para el hogar (INEC, 2012), como:

- Venta al por menor de productos textiles en comercios especializados (CIIU G4751).
- Venta al por menor de artículos de ferretería, pinturas y productos de vidrio en comercios especializados (CIIU G4752).
- Venta al por menor de tapices, alfombras y cubrimientos para paredes y pisos en comercios especializados (CIIU G4753).
- Venta al por menor de aparatos eléctricos de uso doméstico, muebles, equipo de iluminación y otros enseres domésticos en comercios especializados (CIIU G4759).

1.3. Modelos de Excelencia en la Gestión

A continuación, se mencionan los modelos de excelencia en la gestión más reconocidos a nivel nacional y regional:

- **Modelo de excelencia EFQM**: El Modelo de Excelencia EFQM 2025 se destaca por su enfoque integral en la sostenibilidad y la innovación tecnológica. Este modelo promueve la creación de valor sostenible, integrando la viabilidad a largo plazo con la responsabilidad ambiental y social. Además, reconoce la importancia de la tecnología, incluyendo la inteligencia artificial y la transformación digital, como elementos cruciales para alcanzar y mantener los objetivos estratégicos. La cultura organizacional impulsada por el propósito y la adaptación a los nuevos entornos de trabajo, como los modelos híbridos y remotos, son también características fundamentales del modelo (EFQM, 2025).

  Los criterios fundamentales del Modelo EFQM 2025 se dividen en cinco áreas clave: Propósito, Visión y Estrategia, Cultura de la Organización y Liderazgo, Implicar a los Grupos de Interés, Crear Valor Sostenible y Gestionar el Funcionamiento y la Transformación. Estos criterios evalúan cómo las organizaciones definen su propósito y estrategia, fomentan una cultura de liderazgo y mejora continua, involucran a los grupos de interés, gestionan la creación de valor a largo plazo y manejan sus operaciones y capacidad de transformación. Estos elementos permiten a las organizaciones navegar hacia un rendimiento sostenible y adaptarse a los desafíos del entorno empresarial actual (EFQM, 2025).

- **Modelo Malcolm Baldrige:** El modelo Malcolm Baldrige es un marco de referencia desarrollado en Estados Unidos para evaluar y promover la excelencia en la gestión empresarial. Este modelo se centra en criterios detallados que abarcan todos los aspectos de la organización, otorgando especial importancia al enfoque en el cliente y su satisfacción. Además, establece que los líderes de la organización deben estar orientados hacia la dirección estratégica y la atención a los clientes. El modelo se estructura en siete criterios principales: liderazgo, estrategia, clientes, medición, análisis y gestión del conocimiento, personal y procesos, y resultados. Estos criterios permiten a las organizaciones realizar autoevaluaciones sistemáticas y desarrollar estrategias para mejorar su desempeño y alcanzar la excelencia organizacional (Torres et al., 2013).

- **ISO 9001:2015:** La norma ISO 9001:2015 es un estándar internacionalmente reconocido para sistemas de gestión de calidad, diseñado para ayudar a las organizaciones a mejorar su desempeño y satisfacer las expectativas de sus clientes. Esta norma establece los requisitos para un sistema de gestión de calidad que incluye la implementación de procesos eficaces y la capacitación del personal para garantizar la entrega constante de productos y servicios de alta calidad (ISO 9001, 2015). Uno de los principios fundamentales de la ISO 9001:2015 es el enfoque al cliente, asegurando que las organizaciones no solo cumplan con los requisitos de los clientes, sino que también se esfuercen por superar sus expectativas. Además, la norma promueve la mejora continua a través de auditorías y revisiones periódicas, lo que permite a las organizaciones identificar y eliminar ineficiencias, reducir desperdicios y optimizar sus operaciones (ISO 9001, 2015). La ISO 9001:2015 también destaca la importancia del liderazgo, el compromiso del personal, y la toma de decisiones basada en la evidencia, proporcionando un marco integral para alcanzar la excelencia organizacional (ISO 9001, 2015).

- **Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión:** El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, desarrollado por la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ) en 1999, es un marco de referencia diseñado para evaluar y mejorar la gestión de las organizaciones en la región iberoamericana. Este modelo se aplica tanto a entidades públicas como privadas, independientemente de su tamaño o sector de actividad. Su objetivo principal es identificar los puntos fuertes y áreas de mejora de las organizaciones, facilitando la planificación estratégica y el desarrollo de planes de mejora (FUNDIBEQ, 2019)

1.4. Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión y sus criterios

El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión es un marco de referencia utilizado para evaluar y mejorar la calidad y la gestión en organizaciones iberoamericanas. Este modelo se configura como un nexo común entre empresas exitosas que han implementado prácticas de excelencia en su gestión (FUNDIBEQ, 2019).

El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión es una herramienta integral que permite a las organizaciones evaluar y mejorar sus procesos de gestión. Espinoza y

Huacho (2023) indican que la implementación de este modelo facilita la identificación de áreas de mejora y la adopción de estrategias que promuevan una cultura de innovación y eficiencia.

Los criterios del Modelo Iberoamericano son:

- **Procesos Facilitadores:**

1. *Liderazgo*: Se enfoca en el liderazgo efectivo, la toma de decisiones y la dirección estratégica.
2. *Estrategia:* Evalúa la planificación estratégica y la alineación con los objetivos organizacionales.
3. *Desarrollo de Personas:* Considera la gestión del talento, la capacitación y el desarrollo del personal.
4. *Recursos, Proveedores y Alianzas:* Analiza la gestión de recursos y relaciones con proveedores.
5. *Procesos y Clientes:* Evalúa la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente (FUNDIBEQ, 2019).

- **Criterios de Resultados:**

6. *Resultados de Clientes:* Mide el impacto positivo en los clientes y su satisfacción.
7. *Resultados de Personas:* Considera el bienestar y el desarrollo del personal.
8. *Resultados de Sociedad:* Evalúa el impacto social y la responsabilidad corporativa.
9. *Resultados Globales:* Analiza el desempeño general de la organización (FUNDIBEQ, 2019).

1.5. Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión en el subsector comercio, “Venta al por menor de otros enseres domésticos en comercios especializados” (G4751-9)

El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión puede ser aplicado eficazmente en el subsector de comercio de "Venta al por Menor de Otros Enseres Domésticos en Comercios Especializados" para mejorar la gestión y el desempeño de las empresas. Este modelo proporciona un marco integral que permite a las organizaciones evaluar sus puntos fuertes y áreas de mejora, facilitando la planificación estratégica y el desarrollo de planes de progreso (FUNDIBEQ, 2019). Al aplicar los criterios del modelo, las empresas pueden optimizar sus procesos de liderazgo, estrategia, desarrollo de personas, recursos, proveedores y alianzas, así como sus procesos y atención al cliente (FUNDIBEQ, 2019).

En el subsector de comercio de "Venta al por Menor de Otros Enseres Domésticos en Comercios Especializados" (G4751-9), el modelo puede ayudar a las empresas a adaptarse a las tendencias del mercado, como la digitalización y la sostenibilidad, mejorando la eficiencia y la calidad de sus productos y servicios. Además, el enfoque en resultados permite a las empresas medir su desempeño en términos de satisfacción del cliente y del impacto en la sociedad. La implementación del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión puede transformar la manera en que estas empresas operan, promoviendo la excelencia y la competitividad en el mercado (FUNDIBEQ, 2019).

2. DISEÑO METODOLÓGICO

Para la presente investigación el diseño de la muestra y del cuestionario garantizan la obtención de información estadísticamente válida para extraer conclusiones sobre el Modelo Iberoamericano de FUNDIBEQ en el subsector de comercio (G4751-9) aplicado. En esta sección se expone la metodología del trabajo empírico realizado.

El presente estudio es una investigación descriptiva y exploratoria, con un diseño de investigación no experimental y de corte transversal. Se partió de una revisión bibliográfica respecto a las investigaciones sobre modelos de excelencia realizadas a MiPYMES a nivel nacional e internacional, enfocado al tema de estudio. Posteriormente y considerando la base de datos de MiPYMES de la Superintendencia de Compañías del Ecuador, se definieron las empresas pertenecientes al subsector "Venta al por menor de otros enseres domésticos en comercios especializados" (G4751-9) ubicadas en el D.M.Q. De este conjunto, se seleccionó la muestra representativa para la aplicación de la herramienta diseñada por FUNDIBEQ para evaluar el cumplimiento de los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (v. 2019) a los responsables designados en las MiPYMES. Se aplicó la encuesta como la fuente de los datos primarios. La encuesta está estructurada en dos partes: la primera consta de información general sobre la empresa y la segunda integró las preguntas de los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (v. 2019) (ver Anexo A).

Las variables independientes que forman parte del Modelo son:

- Criterios de "Procesos Facilitadores": Liderazgo y Estilo de Gestión, Estrategia, Desarrollo de las Personas, Recursos y Asociados, y Procesos y Clientes.
- Criterios de "Resultados": Resultado de Clientes/Usuarios, Resultados del Desarrollo de las Personas, Resultados de Sociedad y Resultados Globales.

2.1. Estructura de la muestra

En función de la base de datos de las MiPYMES de la Superintendencia de Compañías del Ecuador pertenecientes al subsector comercio "Venta al por menor de otros enseres domésticos en comercios especializados" (G4751-9), se identificaron 125 empresas

ubicadas en el D.M.Q. Con la aplicación del muestreo estadístico para población finita, se realizó el cálculo del tamaño de la muestra conforme a la siguiente ecuación:

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

Donde:

z = Distribución normal (1,96)

p = Probabilidad de ocurrencia

q = Probabilidad de no ocurrencia del evento

N = Tamaño de la población

e = Error muestral

Los valores para la aplicación de la ecuación del tamaño de la muestra se encuentran en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**1:

Tabla 1. Valores utilizados para el cálculo del tamaño de la muestra

Variable	Valor
Población	125
Intervalo de confianza	95%
Z	1,96
Probabilidad a favor	50%
Probabilidad en contra	50%
Error de estimación %	5%
Tamaño de muestra	**95**

El tamaño de muestra calculado fue de 95 empresas que constituyen el objeto de la investigación. En el desarrollo de la investigación de la base de datos se identificaron a 29 empresas que tienen información incorrecta de contacto, 30 que no desearon ser parte de la investigación, 10 empresas que no se encuentran en la ubicación referenciada; por lo que, los resultados finales de esta investigación se basaron en 26 PYMES del subsector comercio "Venta al por menor de otros enseres domésticos en comercios especializados" (G4751-9).

2.2. Cuestionario y selección de variables

La herramienta utilizada para encuestar a las PYMES del sector comercio "Venta al por menor de otros enseres domésticos en comercios especializados" (G4751-9) del D.M.Q. es la diseñada por FUNDIBEQ (2019) para autoevaluación de empresas del sector privado considerando los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (v. 2019). La encuesta considera los siguientes criterios:

- Criterios de "Procesos Facilitadores": Liderazgo y Estilo de Gestión, Estrategia, Desarrollo de las Personas, Recursos y Proveedores y Alianzas.
- Criterios de "Resultados": Resultado de Clientes, Resultados de Personas, Resultados de Sociedad y Resultados Globales.

El cuestionario contiene 95 preguntas (ver Tabla 4), agrupadas de acuerdo con los nueve criterios del Modelo Iberoamericano. Para responder a las preguntas, y poder obtener un diagnóstico aproximado de la situación de una organización respecto a la Excelencia, se utilizan dos tablas de valoración, según se trate de preguntas concernientes a los criterios de los "Procesos Facilitadores" o a los criterios de "Resultados". Cada tabla contiene una escala de valoración con cinco posiciones que se muestra en las Tablas 2 y 3.

Tabla 2. Escala de calificación para criterios "Procesos Facilitadores"

Calificación	Comentarios ilustrativos	Puntuación
No iniciado o no se sabe	- No existe evidencia al respecto - Se detecta alguna idea o intención - Si existe, sólo es aplicable a una minoría de áreas.	**0**
Implantación escasa o poco relevante	- Iniciación reciente - Alguna evidencia parcialmente documentada - Implantación extensiva a algunas áreas - Revisiones ocasionales.	**25**
Implantación parcial/amplia y significativa	- Evidencia clara y documentada - Implantación extensiva a mayoría de áreas - Revisiones regulares.	**50**
Implantación plena y sistemática	- Evidencia clara y plenamente documentada - Implantado en todas las áreas relevantes - Revisiones regulares.	**75**
Implantación y revisión plenas y sistemáticas	- Evidencia clara y plenamente documentada - Implantado en todas las áreas - Revisiones sistemáticas en un ciclo de mejora - continua	**100**

Fuente: FUNDIBEQ (2019)

Tabla 3. Escala de calificación para criterios de "Resultados"

Calificación	Comentarios ilustrativos	Puntuación
Sin datos, tendencias negativas	- Resultados anecdóticos o casuales.	**0**
	- No se han medido o se desconocen.	
Cierta mejora	- Mayoría de resultados mediocres con algunos buenos aislados	**25**
Resultados con tendencia a mejorar durante algunos años	- Resultados buenos y tendencias en progresión durante los 3 últimos años	**50**
	- Comparación favorable de algunos indicadores desde al menos 3 años	
Resultados buenos en la mayoría de las áreas	- Tendencia en progresión en los últimos 3-5	**75**
	- Los resultados alcanzan los objetivos fijados	
	- Mejoras en algunos indicadores que los mejores, en los últimos 3-5 años.	
Resultados excelentes	- Resultados excelentes comparados con otras organizaciones.	**100**
	Tendencia en progresión en los últimos 5 años.	

Fuente: FUNDIBEQ (2019)

En la Tabla 4, se presenta el número de preguntas aplicado en la encuesta por cada criterio del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.

Tabla 4. Criterios y número de preguntas en la encuesta aplicada

N°	Criterio	N° de preguntas
1	LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN	15
2	ESTRATEGIA	12
3	DESARROLLO DE LAS PERSONAS	10
4	RECURSOS, PROVEEDORES Y ALIANZAS	17
5	PROCESOS Y CLIENTES	12
6	RESULTADOS DE CLIENTES	6
7	RESULTADOS DE PERSONAS	6
8	RESULTADOS DE SOCIEDAD	6
9	RESULTADOS GLOBALES	11
TOTAL		**95**

La variable dependiente es el nivel de cumplimiento de los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión del subsector comercio del sector "Venta al por menor de otros enseres domésticos en comercios especializados" (G4751-9) del D.M.Q.

2.3. Análisis estadístico de los datos

Para el análisis estadístico de datos se empleó la encuesta disponible en la página web de (FUNDIBEQ, 2019) y la Guía de autoevaluación disponible en el mismo sitio. En las Tablas de la 5 a la 13 se detallan los datos de los resultados obtenidos durante el levantamiento de la encuesta para cada criterio del modelo:

Tabla 5. Datos de encuesta Criterio 1 "Liderazgo y Estilo de Gestión"

#	CRITERIO 1: LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN	0	25	50	75	100	Total
	PREGUNTAS	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	
1.1	Los directivos y responsables de la organización, ¿están implicados y muestran su compromiso con los conceptos e instrumento de la gestión de calidad y comunican a la organización la misión, visión y valores?	0	0	4	16	6	26
1.2	Los directivos y responsables de la organización, ¿son accesibles y escuchan al personal?	0	0	3	16	7	26
1.3	Los directivos responsables de la organización, ¿reciben e imparten formación sobre gestión de calidad, y comporten su conocimiento con los demás miembros de la organización?	0	0	6	16	4	26
1.4	Los directivos y responsables de la organización, ¿apoyan las mejoras y tienen en cuenta las iniciativas del personal?	0	0	7	14	5	26
1.5	Los directivos responsables de la organización, ¿fomentan el trabajo en equipo aportando recursos y ayudas?	0	0	4	16	6	26
1.6	Los directivos y responsables de la organización, ¿reconocen y valoran los esfuerzos, logros y resultados del personal?	0	0	6	16	4	26
1.7	¿Se han identificado todos los procesos clave de la organización?	0	3	12	10	1	26
1.8	¿Tiene la organización un conocimiento fiable de la opinión del cliente/usuario y el entorno en que se desenvuelve la organización?	0	0	9	16	1	26
1.9	¿Se mide sistemáticamente el comportamiento de los procesos y su impacto sobre todos los resultados de la organización (cliente/usuario, personal, sociedad, rendimiento global) y se utilizan los resultados para establecer objetivos de mejora?	0	4	9	12	1	26
1.10	¿Cuenta la organización con un sistema que garantice el que todas las actividades destinadas a prestar servicios funcionan correctamente y están controladas según normas o requisitos previamente establecidos?	0	3	10	12	1	26
1.11	¿Están asignadas y son conocidas las responsabilidades (propietarios e involucrados) de los procesos?	0	1	9	15	1	26

Tabla 5. Continuación

#	CRITERIO 1: LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN	0	25	50	75	100	Total
	PREGUNTAS	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	
1.12	¿Se fomenta la innovación y creatividad para aplicarla a la mejora de los procesos?	0	5	12	8	1	26
1.13	¿Se revisan los cambios introducidos en los procesos para asegurar la obtención de los resultados previstos?	0	7	8	9	2	26
1.14	¿Se comunica y se forma al personal en los nuevos procesos y en las modificaciones de los existentes?	0	3	5	14	4	26
1.15	¿Se incentiva la simplificación de los procedimientos y trámites?	0	5	13	7	1	26
		0	**31**	**117**	**197**	**45**	**390**

Tabla 6. Datos de encuesta Criterio 2: "Estrategia"

#	CRITERIO 2: ESTRATEGIA	0	25	50	75	100	TOTAL
	PREGUNTAS	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	
2.1	¿Se han tenido en cuenta en la planificación las necesidades y expectativas de los usuarios?	0	0	9	11	6	26
2.2	¿Se han tenido en cuenta en la planificación la información relevante que se tiene del entorno de la organización y de los proveedores?	0	0	6	8	12	26
2.3	¿Se han tenido en cuenta en la planificación los resultados finales de la organización?	0	0	5	15	6	26
2.4	¿Se han tenido en cuenta en la planificación las disposiciones normativas?	0	0	5	8	13	26
2.5	¿Se han tenido en cuenta las mejores prácticas de otras organizaciones tanto para la planificación como para su revisión?	0	2	7	15	2	26
2.6	¿En la política y la estrategia se concilian las necesidades y expectativas de todos los grupos que tienen interés en la organización?	0	1	12	11	2	26
2.7	La planificación, ¿es coherente con la misión, visión, y valores de la organización?	0	1	4	12	9	26
2.8	¿Se revisa la planificación a partir de la evaluación de su eficacia?	0	1	9	13	3	26

Tabla 6. Continuación

#	CRITERIO 2: ESTRATEGIA	0	25	50	75	100	TOTAL
	PREGUNTAS	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	
2.9	¿Se tienen en cuenta en la política y estrategia la opinión del personal y se confía en su conocimiento y experiencia?	0	0	8	14	4	26
2.10	¿La organización diseña la política, estrategia y valores culturales según procesos establecidos?	0	1	9	13	3	26
2.11	¿El personal de la organización conoce la política y la estrategia y especialmente aquellos objetivos que son relevantes para sus actividades?	0	1	8	15	2	26
2.12	¿Los objetivos de la organización están desplegados por áreas, departamentos, grupos de trabajo y personas?	0	6	8	9	3	26
		0	**13**	**90**	**144**	**65**	**312**

Tabla 7. Datos de encuesta Criterio 3: "Desarrollo de las personas"

#	CRITERIO 3: DESARROLLO DE LAS PERSONAS	0	25	50	75	100	TOTAL
	PREGUNTAS	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	
3.1	¿Se establece en la organización la gestión de personal de acuerdo con la política y la estrategia?	0	0	11	10	5	26
3.2	¿Se efectúa la asignación de responsabilidades mediante la adecuación de la capacitación del personal a las necesidades de la organización?	0	0	10	12	4	26
3.3	¿Se encuentra definida la promoción profesional?	0	4	12	5	5	26
3.4	¿Se evalúa al personal y se le ayuda a mejorar sus resultados?	0	3	12	8	3	26
3.5	¿Se faculta al personal para que actúe y asuma mayores responsabilidades?	0	3	11	10	2	26
3.6	¿Se diseñan y aplican planes de formación continua?	1	10	7	6	2	26
3.7	¿Existen canales de comunicación (vertical y horizontal) que garanticen el diálogo en la organización?	0	0	5	18	3	26
3.8	¿Considera el personal que está suficientemente informado y que se recogen y valoran sus opiniones?	0	0	12	11	3	26
3.9	¿Se reconocen, valoran y recompensan los esfuerzos del personal por generar mejoras y contribuir al cumplimiento de los objetivos de la organización?	0	1	12	11	2	26
3.10	¿Se fomenta un clima de trabajo favorable en la organización?	0	0	1	16	9	26
		1	**21**	**93**	**107**	**38**	**260**

Tabla 8. Datos de encuesta Criterio 4: "Recursos, Proveedores y Alianzas"

#	CRITERIO 4: RECURSOS, PROVEEDORES Y ALIANZAS	0	25	50	75	100	TOTAL
	PREGUNTAS	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	
4.1	La gestión de los recursos económicos, ¿se efectúa teniendo en cuenta la planificación estratégica de la organización?	0	0	6	11	9	26
4.2	¿Se identifican y establecen objetivos de mejora continua en la gestión de los recursos económicos?	0	0	7	16	3	26
4.3	¿Se valoran las acciones para mejorar la eficacia y la eficiencia en la gestión económica?	0	0	7	15	4	26
4.4	¿La organización gestiona la información de acuerdo con las necesidades de su personal y de sus clientes/usuarios?	0	0	9	13	4	26
4.5	¿Se utiliza un lenguaje comprensible por todos los ciudadanos y clientes?	0	0	7	14	5	26
4.6	¿Se identifica el conocimiento que necesita la organización y se gestiona en beneficio de las personas y de los clientes?	0	1	8	13	4	26
4.7	¿Se valoran las aportaciones del personal para enriquecer el conocimiento necesario a la organización?	0	0	8	15	3	26
4.8	¿Se gestionan los recursos materiales eficientemente teniendo en cuenta las necesidades del personal y de los clientes/ciudadanos/usuarios?	2	2	9	9	4	26
4.9	¿Se ordena el uso de los edificios de acuerdo con las necesidades de los clientes/usuarios y para facilitar su accesibilidad?	0	0	10	15	1	26
4.10	La gestión y disposición de las instalaciones, ¿permite trabajar bien el personal?	0	4	7	8	7	26
4.11	¿Se promueve el uso de materiales reciclados y reciclables?	0	5	10	9	2	26
4.12	¿La organización promueve el uso de las nuevas tecnologías que favorezcan la mejora de la prestación del servicio?	0	5	11	8	2	26
4.13	¿Se preocupa la organización porque las aplicaciones informáticas sean compatibles con las unidades y organizaciones con las que se relaciona?	1	5	11	7	2	26
4.14	¿Se identifican las tecnologías avanzadas de acuerdo con las necesidades de la organización y su planificación estratégica?	0	4	8	11	3	26
4.15	¿Se organiza sistemáticamente la cooperación y la asociación con otras organizaciones externas?	0	3	7	10	6	26
4.16	¿Se mejoran los productos/servicios de la organización con los convenios y acuerdos suscritos con otras organizaciones externas?	0	2	12	9	3	26
4.17	La organización, ¿promueve acciones conjuntas de gestión de calidad con las personas u organizaciones externas asociadas?	0	2	10	10	4	26
		3	**33**	**147**	**193**	**66**	**442**

Tabla 9. Datos de encuesta Criterio 5: "Procesos y Clientes"

#	CRITERIO 5: PROCESOS Y CLIENTES	0	25	50	75	100	TOTAL
	PREGUNTAS	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	
5.1	¿Tiene la organización un sistema de identificación y jerarquización de las necesidades y expectativas de todos sus tipos de clientes?	0	1	8	16	1	26
5.2	¿Maneja la organización la información relevante sobre las condiciones del entorno social y administrativo para equilibrar las demandas de sus clientes directos con el interés general?	0	0	12	14	0	26
5.3	¿Tiene la organización un sistema que permita diseñar sus productos/servicios adecuándolos continuamente a las necesidades y expectativas de los clientes?	0	1	11	14	0	26
5.4	¿Se mejoran los productos/servicios actuales y se desarrollan nuevos productos/servicios o nuevas modalidades de prestación partiendo del análisis de los datos procedentes de los clientes y usuarios?	0	0	12	11	3	26
5.5	¿Se facilita a los clientes atención personalizada y asesoramiento técnico durante y después de la entrega del producto/servicio?	0	0	8	12	6	26
5.6	¿Se utilizan mecanismos de información general sobre los productos/servicios prestados con los que se pueda llegar a todos los clientes/usuarios potenciales?	0	0	10	12	4	26
5.7	¿Suministra la organización sus productos/servicios en condiciones de equidad (territorial, social, etc.)?	0	1	9	11	5	26
5.8	¿Dispone la organización de documentos, guías o manuales que garanticen el empleo de un lenguaje sencillo y comprensible en sus relaciones (escritas y verbales) con todo tipo de clientes y usuarios?	0	2	13	7	4	26
5.9	¿Se facilita a los clientes atención personalizada y asesoramiento técnico durante y después de la entrega del producto/servicio?	0	0	8	11	7	26
5.10	¿Tiene la organización un sistema de gestión de la información procedente del contacto habitual con los clientes/usuarios, en especial, de las quejas y sugerencias, para mejorar la prestación del servicio?	0	3	9	13	1	26
5.11	¿Tiene la organización establecidos mecanismos de participación y diálogo con los clientes/usuarios (canales de comunicación, grupos, reuniones, comités, etc.) para tratar sus necesidades, expectativas, preocupaciones y problemas con el servicio?	0	1	9	13	3	26

Tabla 9. Continuación

#	CRITERIO 5: PROCESOS Y CLIENTES	0	25	50	75	100	TOTAL
	PREGUNTAS	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	
5.12	¿Se utilizan encuestas periódicas u otras formas de investigación, así como la información extraída del contacto cotidiano para determinar e incrementar el grado de satisfacción de los clientes y usuarios en sus relaciones con la organización?	3	4	9	5	5	26
		3	**13**	**118**	**139**	**39**	**312**

Tabla 10. Datos de encuesta Criterio 6: "Resultados de Clientes"

#	CRITERIO 6: RESULTADOS DE CLIENTES	0	25	50	75	100	TOTAL
	PREGUNTAS	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	
6.1	La tendencia de los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tienen los clientes sobre aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción, ¿muestra una evolución positiva?	0	1	12	13	0	26
6.2	Los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tienen los clientes sobre aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción, ¿en qué posición relativa se encuentra respecto a los mejores de su sector de actividad?	0	0	11	14	1	26
6.3	Los resultados de los indicadores de rendimiento de aquellos aspectos que han sido identificados como relevantes para el nivel de satisfacción de los clientes, ¿cumplen los objetivos marcados para cada periodo y frecuentemente los superan?	0	0	13	13	0	26
6.4	La tendencia de los resultados de los indicadores de rendimiento de aquellos aspectos que han sido identificados como relevantes para el nivel de satisfacción de los clientes, ¿muestra evolución positiva?	0	0	13	13	0	26
6.5	Los resultados de los indicadores de rendimiento de aquellos aspectos que han sido identificados como relevantes para el nivel de satisfacción de los clientes, ¿en qué posición relativa se encuentran respecto a los mejores del sector de actividad?	0	0	13	13	0	26
6.6	La tendencia de los resultados de los indicadores de rendimiento de aquellos aspectos que han sido identificados como relevantes para el nivel de satisfacción de los clientes, ¿muestra una corrección y es consecuencia de las acciones de mejora emprendidas?	0	0	12	14	0	26
		0	**1**	**74**	**80**	**1**	**156**

Tabla 11. Datos de encuesta Criterio 7: "Resultado de Personas"

#	CRITERIO 7: RESULTADOS DE PERSONAS	0	25	50	75	100	TOTAL
	PREGUNTAS	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	
7.1	¿Existe una tendencia de mejora global en los niveles de satisfacción y motivación del personal?	0	1	13	12	0	26
7.2	Los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tienen todos sus empleados respecto a aquellos que inciden directamente en su nivel de satisfacción, ¿cumplen o exceden los objetivos marcados para cada periodo, mostrando dicho cumplimiento una evolución positiva?	1	0	13	12	0	26
7.3	La tendencia de los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de los empleados, ¿muestran una correlación y son consecuencia de las acciones de mejoras emprendidas en dicha área?	0	1	15	10	0	26
7.4	Los resultados de los indicadores relacionados con supervisión, el rendimiento de los empleados, ¿cumplen los objetivos marcados para cada periodo, mostrando dicho cumplimiento una evolución positiva?	0	1	13	12	0	26
7.5	Los resultados de los indicadores relacionados con la supervisión, el rendimiento de los empleados, ¿en qué posición se encuentran respecto a las organizaciones de su sector de actividad?	1	0	12	13	0	26
7.6	La tendencia de los resultados de los indicadores relacionados con la supervisión y el rendimiento de los empleados, ¿muestra una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas en dicha área?	0	1	13	12	0	26
		2	**4**	**79**	**71**	**0**	**156**

Tabla 12. Datos de encuesta Criterio 8: "Resultado de Sociedad"

#	CRITERIO 8: RESULTADOS DE SOCIEDAD	0	25	50	75	100	TOTAL
	PREGUNTAS	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	
8.1	Los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tienen la sociedad respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de aceptación y reconocimiento de la organización, ¿cumplen o exceden los objetivos marcados para cada periodo, mostrando dicho cumplimiento una evolución positiva?	0	2	12	12	0	26
8.2	Los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tiene la sociedad respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de aceptación y reconocimiento de la organización, ...	1	1	10	14	0	26
8.3	La tendencia de los resultados de los indicadores relativos a la percepción que de la organización tiene la sociedad, ¿muestran una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas en dicha área?	1	1	11	13	0	26

Tabla 12. Continuación

#	CRITERIO 8: RESULTADOS DE SOCIEDAD	0	25	50	75	100	TOTAL
	PREGUNTAS	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	
8.4	Los resultados de los indicadores relacionados con el nivel de percepción y grado de aceptación que tiene la sociedad respecto a la organización, ¿cumplen o exceden los objetivos marcados para cada periodo, mostrando dicho cumplimiento una evolución positiva?	1	1	13	11	0	26
8.5	Los resultados de los indicadores relacionados con el nivel de percepción y grado de aceptación que tiene la sociedad respecto a la organización, ¿en qué posición se encuentran respecto a otras organizaciones de su sector de actividad?	1	1	9	14	0	25
8.6	La tendencia de los resultados de los indicadores relacionados con el nivel de percepción y grado de aceptación que tiene la sociedad respecto a la organización, ¿muestran una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas en dicha área?	1	1	11	13	0	26
		5	**7**	**66**	**77**	**0**	**155**

Tabla 13. Datos de encuesta Criterio 9: "Resultado Globales"

#	CRITERIO 9: RESULTADOS GLOBALES	0	25	50	75	100	TOTAL
	PREGUNTAS	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	
9.1	¿Se evalúa la percepción de los máximos responsables políticos o de las personas o instituciones asociadas a la organización sobre sus resultados?	1	1	15	9	0	26
9.2	¿La tendencia de estas mediciones es positiva?	0	2	15	9	0	26
9.3	¿Se evalúan los resultados de la gestión del presupuesto de la organización?	0	2	6	14	4	26
9.4	¿Se evalúan los resultados cualitativos de los productos y/o servicios de la organización?	0	2	9	13	2	26
9.5	¿Se han alcanzado los objetivos previstos en la planificación y la estrategia?	0	1	13	12	0	26
9.6	Los indicadores clave, tanto económicos como no económicos de la organización, ¿manifiestan una tendencia favorable?	0	2	15	8	1	26
9.7	Las mediciones de estos indicadores económicos y no económicos, ¿se comparan con los de otras unidades y organizaciones similares?	1	3	14	8	0	26
9.8	Los resultados de la cooperación, el uso de la tecnología y la gestión del conocimiento, ¿siguen una tendencia favorable?	1	2	16	7	0	26

Tabla 13. Continuación

#	CRITERIO 9: RESULTADOS GLOBALES	0	25	50	75	100	TOTAL
	PREGUNTAS	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	
9.9	¿Se miden los resultados de los procesos de apoyo y gestión (duración de los tiempos de ciclos)?	1	0	18	7	0	26
9.10	Los resultados de los procesos de apoyo y gestión, ¿siguen una tendencia favorable?	3	0	16	7	0	26
9.11	Estos resultados, ¿son equivalentes o superiores a los de otras organizaciones de referencia?	1	0	18	7	0	26
		8	**15**	**155**	**101**	**7**	**286**

El procesamiento de datos de la encuesta de FUNDIBEQ (2019) para medir el nivel de cumplimiento de los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión de PYMES del subsector comercio "Venta al por menor de otros enseres domésticos en comercios especializados" (G4751-9) del D.M.Q, se lo realizó considerando la escala del 1 al 5 definida para cada pregunta de la encuesta, donde 1 representa la menor calificación y 5 la mayor. Para cada escala se plantean valores equivalentes según FUNDIBEQ (2019). En la Tabla 14 se muestran las valoraciones y equivalencias planteadas.

Tabla 14. Valoración y equivalencia para evaluación de preguntas

Valoración	Significado	Equivalencia
1	Total, desacuerdo	0
2	Desacuerdo	25
3	Ni acuerdo/ ni desacuerdo	50
4	Acuerdo	75
5	Total acuerdo	100

Fuente: (FUNDIBEQ, 2019)

A continuación, se calcularon los valores ponderados acorde a la siguiente fórmula FUNDIBEQ (2019):

$$Valor\ Ponderado = \frac{\sum Número\ de\ respuestas * Factor}{Número\ de\ preguntas * \sum número\ de\ respuestas}$$

Donde:

Número de respuestas = Suma de la valoración de cada respuesta.

Factor = Equivalencia de cada respuesta de acuerdo con Tabla 14.

Número de preguntas = Número de preguntas de cada criterio.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Consideración general

La autoevaluación de las Pymes se llevó a cabo a través del cuestionario de FUNDIBEQ (2019) por tener un enfoque sencillo y rápido de autoevaluación y el que menos recursos utiliza. A través de la respuesta a las preguntas del modelo se realiza el diagnóstico de las MiPYMES, recogiendo los aspectos determinados en el modelo FUNDIBEQ. La autoevaluación permite obtener una primera imagen sobre la situación del sector comercio "Venta al por menor de otros enseres domésticos en comercios especializados" (G4751-9) del D.M.Q.

3.2. Resultados

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta aplicada.

3.2.1. Información general del subsector

Tabla 15. Información general del subsector

Aspecto	Frecuencia	Porcentaje
Zona donde se ubica la empresa:		
Urbana	26	100%
Rural	0	0%
Tipo de empresa		
Empresa pequeña	26	100%
Microempresa	0	0%
Cargos		
Accionista Representante de Empresa	0	0%
Departamento Financiero	3	12%
Contador	1	4%
Gerente General	13	50%
Gerente propietario	0	0%
Gerente Comercial	1	4%
Jefe a Cargo de Empresa	4	15%
Jefe Responsable de la Empresa	0	0%

Tabla 15. Continuación

Aspecto	Frecuencia	Porcentaje
Presidente	4	15%
Género del gerente/director:		
Hombre	14	54%
Mujer	12	46%
Nivel de formación académica del gerente/director:		
Sin Estudios	0	0%
Primaria	0	0%
Secundaria	9	34%
Universitaria	15	58%
Postgrado	2	8%

Acorde a la Tabla 15:

- El 100% de las empresas encuestadas se encuentran en zonas urbanas.
- Todas las empresas encuestadas son pequeñas (100%). No se registraron microempresas, ni empresas medianas en la muestra tomada.
- La distribución de los cargos para la participación en la encuesta muestra una predominancia de gerentes generales (50%), seguida de presidentes (15%) y jefes a cargo de empresa (15%).
- La distribución de género del gerente o director fue del 54% de hombres y un 46% de mujeres.
- El nivel de formación del gerente o director presenta un mayor porcentaje en "formación universitaria" (58%), seguida por aquellos con "educación secundaria" (34%) y el porcentaje más bajo con "postgrado" (8%).

A continuación, en la Figura 1 se muestra la distribución porcentual de las zonas geográficas en las que se encuentran ubicadas las empresas encuestadas del sector comercio G4751-9 del D.M.Q:

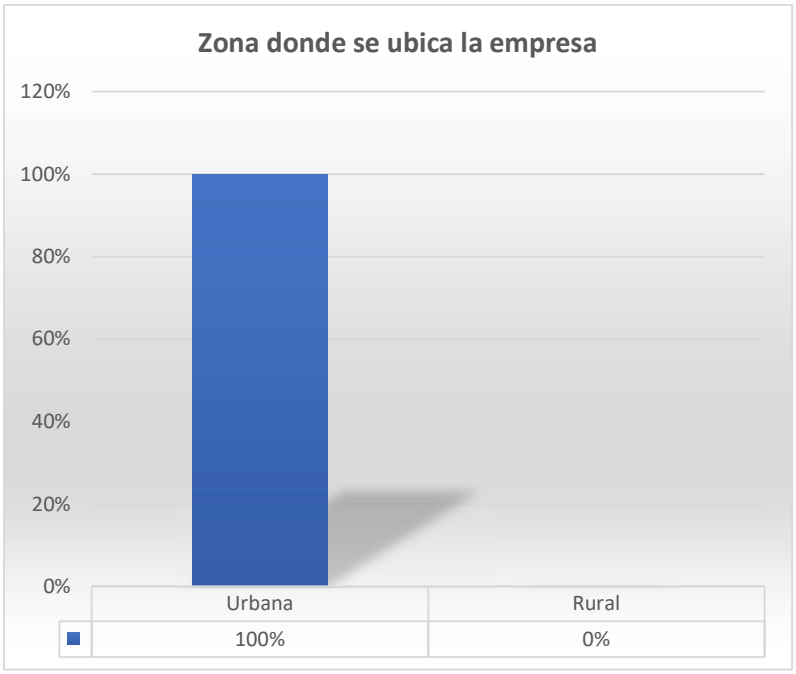


Figura 1. Zona donde se ubican las empresas encuestadas del sector comercio G4751-9 del D.M.Q.

En la Figura 2 se presenta la distribución porcentual según el tipo de empresas encuestadas del sector comercio G4751-9 del D.M.Q:

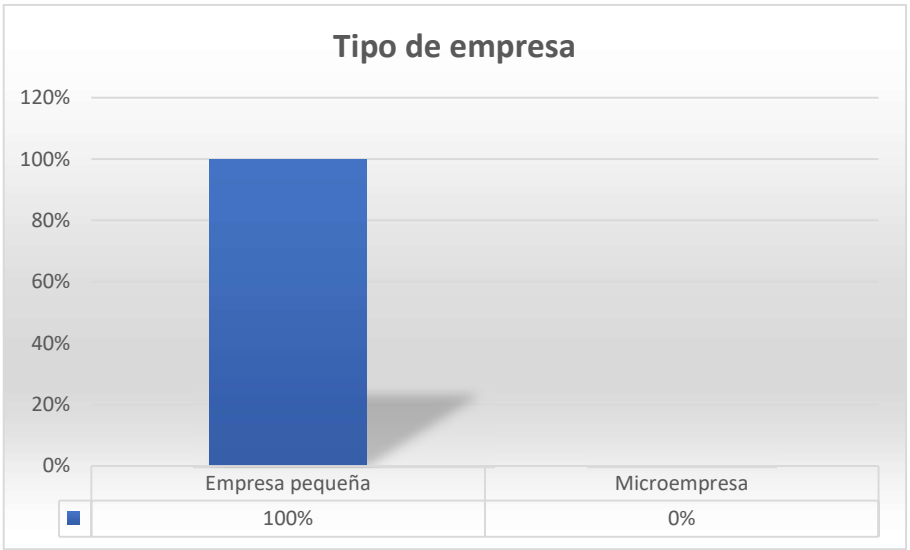


Figura 2. Tipo de las empresas encuestadas del sector comercio G4751-9 del D.M.Q.

En la Figura 3 se visualiza la distribución porcentual de los cargos ocupados por las personas que respondieron la encuesta del sector comercio G4751-9 del D.M.Q:

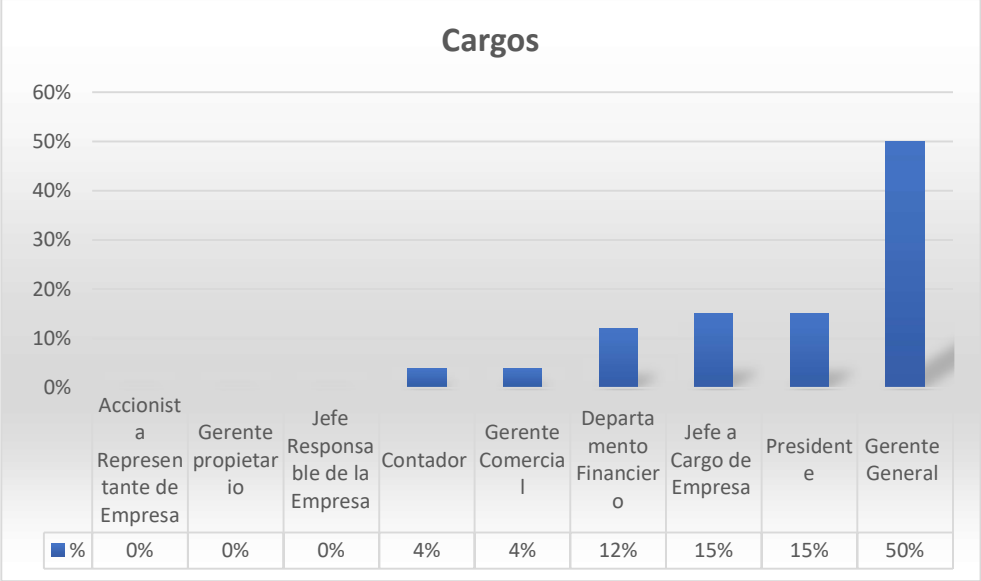


Figura 3. Cargos que respondieron la encuesta del sector comercio G4751-9 del D.M.Q.

En la Figura 4 se presenta la distribución de géneros entre los gerentes/directores de las empresas encuestadas del sector comercio G4751-9 del D.M.Q:

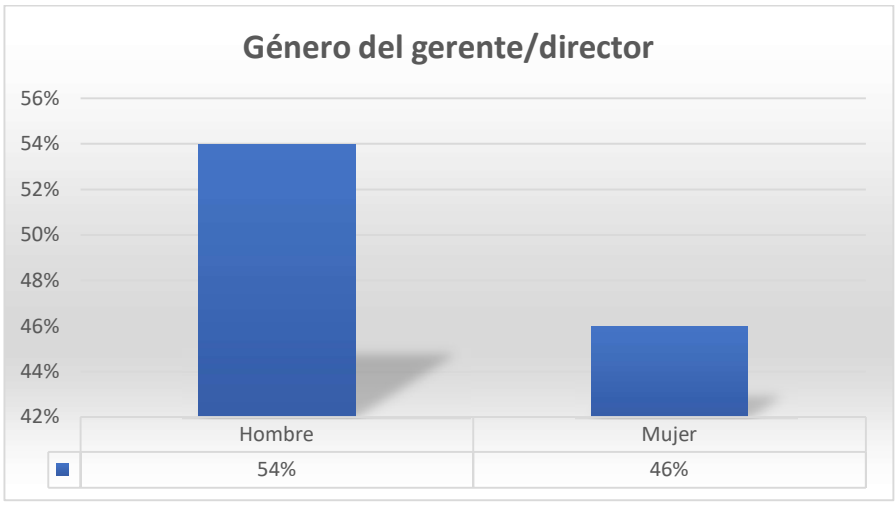


Figura 4. Género del gerente/director de las empresas encuestadas del sector comercio G4751-9 del D.M.Q.

La Figura 5 presenta la distribución correspondiente al nivel de formación académica de los gerentes o directores de las empresas encuestadas del sector comercio G4751-9 del D.M.Q:

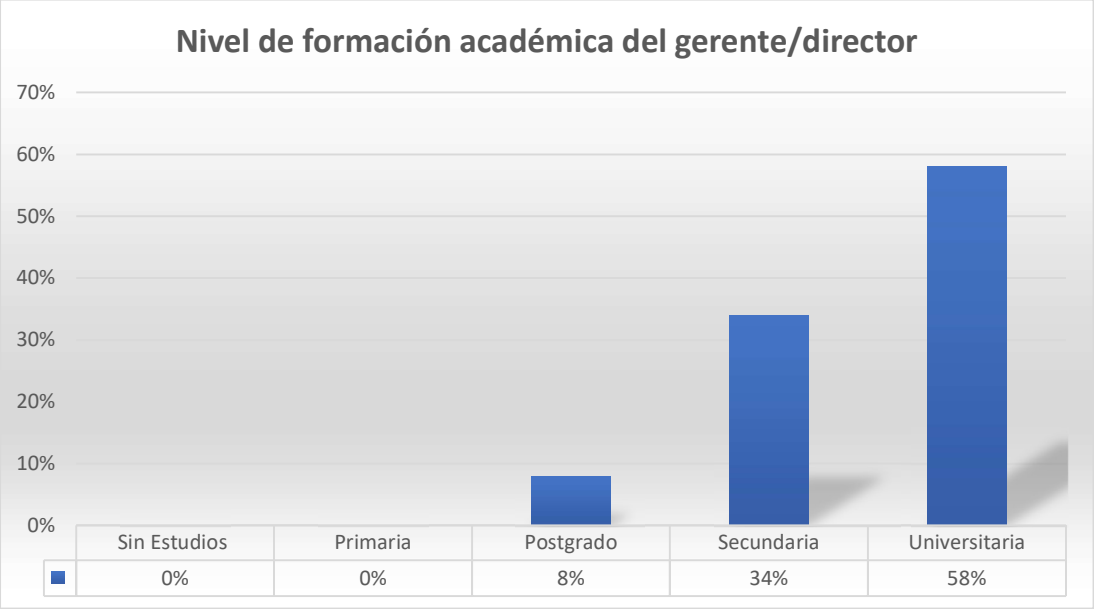


Figura 5. Nivel de formación académica del gerente/director de las empresas encuestadas del sector comercio G4751-9 del D.M.Q.

3.2.2. Resultados por criterio

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de los datos con respecto a cada uno de los criterios planteados dentro del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.

3.2.2.1. Criterio 1: Liderazgo y estilo de gestión

En la Tabla 16 y Figura 6 se presenta los resultados correspondientes al primer criterio del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión: "Liderazgo y Estilo de Gestión". En estos se muestra la suma de los puntajes asignados a cada pregunta relacionada con este criterio, utilizando una escala de evaluación que va de 0 (valor más bajo) a 5 (el valor más alto) según FUNDIBEQ (2019).

Tabla 16. Resultados Criterio 1

CRITERIO 1: LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN							
Número de respuestas (a)	0	31	117	197	45		**TOTAL, PONDERADO**
Factor (b)	0,00	25,00	50,00	75,00	100,00	**TOTAL**	15,00
Valor (a x b)	0	775	5850	14775	4500	25900	4,43

Según la Figura 6, se observa que el mayor número de respuestas se concentró en la escala 4, con un total de 197 respuestas, mientras que la escala 1 no registró ninguna respuesta. De acuerdo con el valor ponderado obtenido (4.43), este representa el 66.41% del valor ideal de 6.67 (si todas las respuestas hubieran sido calificadas con 5). Conforme a la Tabla 2, este puntaje indica un nivel de "implantación plena y sistemática", que según FUNDIBEQ (2019) implica una evidencia clara y plenamente documentada, con prácticas implantadas en todas las áreas relevantes y revisiones regulares.

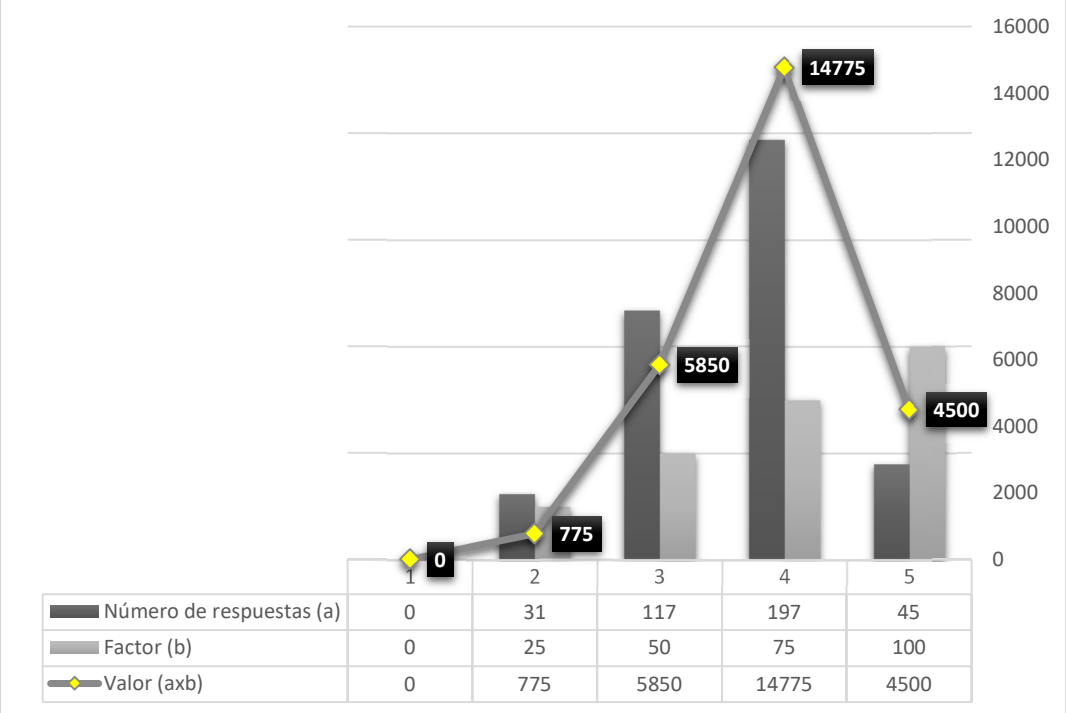


Figura 6. Valores de encuesta por escala - Criterio 1

En la Figura 7 se visualizan las respuestas obtenidas para cada pregunta del criterio "Liderazgo y Estilo de Gestión". La pregunta que recibió la mayor cantidad de respuestas

con la puntuación máxima (5) fue la 1.2: "¿Los directivos y responsables de la organización son accesibles y escuchan al personal?", con un total de 7 respuestas. Por otro lado, las preguntas que obtuvieron la menor cantidad de respuestas con puntuación 5 (solo una respuesta cada una) fueron las siguientes:

17.7: "¿Se han identificado todos los procesos clave de la organización?"

1.8: "¿Tiene la organización un conocimiento fiable de la opinión del cliente/usuario y del entorno en que se desenvuelve?"

1.9: "¿Se mide sistemáticamente el comportamiento de los procesos y su impacto sobre todos los resultados de la organización (cliente/usuario, personal, sociedad, rendimiento global)?"

1.10: "¿Cuenta la organización con un sistema que garantice que todas las actividades destinadas a prestar servicios funcionan correctamente y están controladas según norma?"

1.11: "¿Están asignadas y son conocidas las responsabilidades (propietarios e involucrados) de los procesos?"

1.12: "¿Se fomenta la innovación y creatividad para aplicarla a la mejora de los procesos?"

1.15: "¿Se incentiva la simplificación de los procedimientos y trámites?"

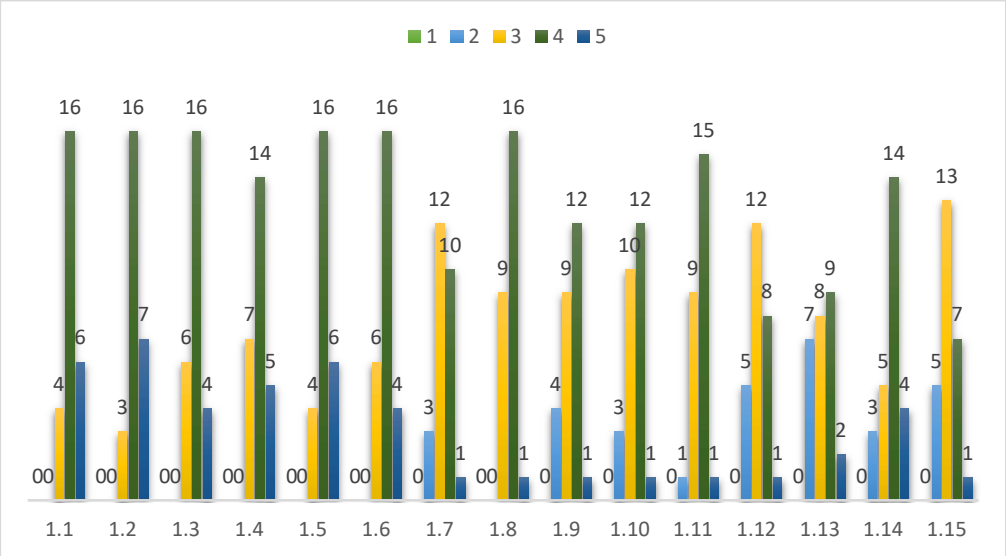


Figura 7. Respuestas obtenidas por cada pregunta - Criterio 1

3.2.2.2. Criterio 2: Estrategia

En la Tabla 17 y Figura 8 se presenta los resultados correspondientes al segundo criterio del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión: "Estrategia". En estos se muestra la suma de los puntajes asignados a cada pregunta relacionada con este criterio, utilizando una escala de evaluación que va de 0 (valor más bajo) a 5 (el valor más alto) según FUNDIBEQ (2019).

Tabla 17. Resultados Criterio 2

CRITERIO 2: ESTRATEGIA							
Número de respuestas (a)	0	13	90	144	65	0	**TOTAL, PONDERADO**
Factor (b)	0,00	25,00	50,00	75,00	100,00	**TOTAL**	12,00
Valor (a x b)	0	325	4500	10800	6500	22125	5,91

De acuerdo con la Figura 8, se puede observar que la escala con mayor valoración corresponde a la escala 4, con un total de 144 respuestas, mientras que la escala 1 no recibió ninguna respuesta. De acuerdo con el valor ponderado obtenido (5.91), este representa el 70.91% del valor ideal de 8.33 (si todas las respuestas hubieran sido calificadas con 5). Conforme a la Tabla 2, este puntaje indica un nivel de "implantación plena y sistemática", que, según FUNDIBEQ (2019) implica una evidencia clara y plenamente documentada, con prácticas implantadas en todas las áreas relevantes y revisiones regulares.

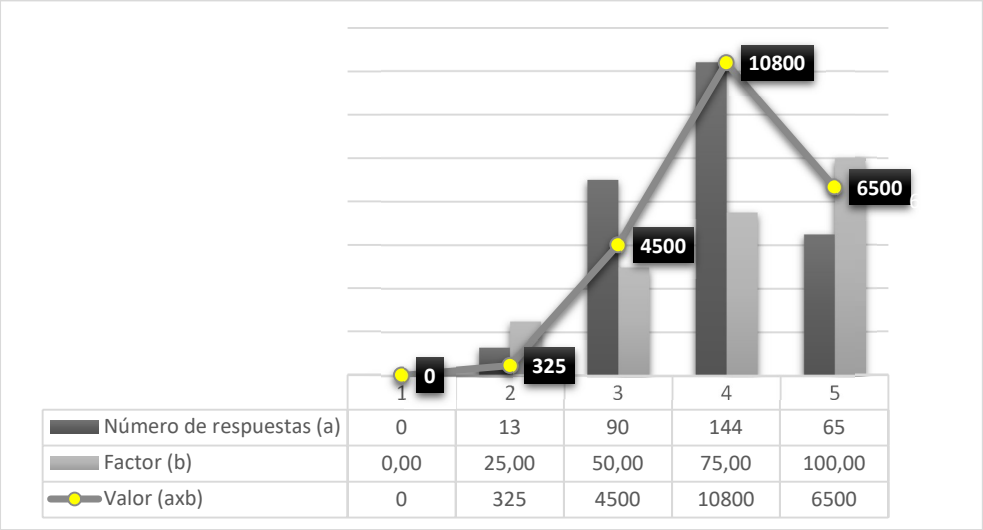


Figura 8. Valores de encuesta por escala - Criterio 2

En la Figura 9 se visualizan las respuestas obtenidas para cada pregunta del criterio "Estrategia". La pregunta que recibió la mayor cantidad de respuestas con la puntuación máxima (5) fue la 2.4: "¿Se han tenido en cuenta en la planificación las disposiciones normativas?", con un total de 13 respuestas. Por otro lado, las preguntas que obtuvieron la menor cantidad de respuestas con puntuación 5 (tres respuestas cada una) fueron las siguientes:

2.5: "¿Se han tenido en cuenta las mejores prácticas de otras organizaciones tanto para la planificación como para su revisión?"

2.6: "¿En la política y la estrategia se concilian las necesidades y expectativas de todos los grupos que tienen interés en la organización?"

2.11: "¿El personal de la organización conoce la política y la estrategia y especialmente aquellos objetivos que son relevantes para sus actividades?"

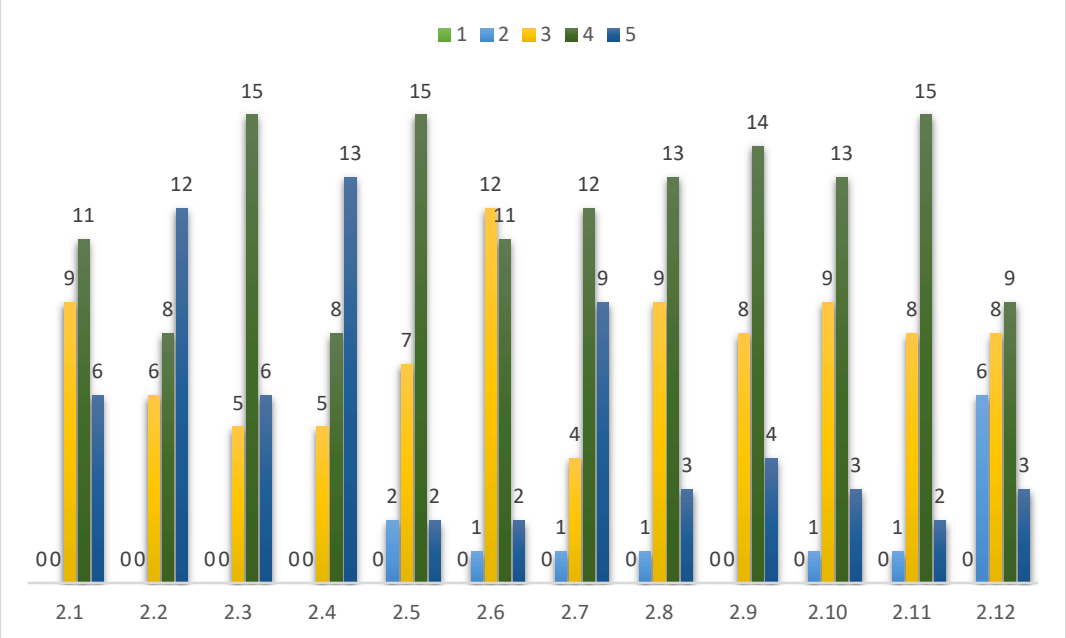


Figura 9. Respuestas obtenidas por cada pregunta - Criterio 2

3.2.2.3. Criterio 3: Desarrollo de las personas

En la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** y Figura 10 se presenta los resultados correspondientes al tercer criterio del Modelo Iberoamericano de Excelencia

en la Gestión: “Desarrollo de Personas”. En estos se muestra la suma de los puntajes asignados a cada pregunta relacionada con este criterio, utilizando una escala de evaluación que va de 0 (valor más bajo) a 5 (el valor más alto) según FUNDIBEQ (2019).

Tabla 18. Resultados Criterio 3

CRITERIO 3: DESARROLLO DE PERSONAS							
Número de respuestas (a)	1	21	93	107	38		**TOTAL, PONDERADO**
Factor (b)	0,00	25,00	50,00	75,00	100,00	**TOTAL**	10,00
Valor (a x b)	0	525	4650	8025	3800	17000	6,54

Según la Figura 10, la escala con mayor valoración es la escala 4, con un total de 107 respuestas, mientras que la escala 1 no recibió ninguna respuesta. El cálculo del valor ponderado, detallado en la sección 3.2.2, arrojó un valor de 6.54, equivalente al 65.38% del valor ideal de 10 (considerando que todas las respuestas hubieran sido calificadas con 5). De acuerdo con la Tabla 2, este puntaje refleja una implantación parcial/amplia y significativa. Según FUNDIBEQ (2019), esto implica una evidencia clara y documentada, con una implantación extensiva en la mayoría de las áreas y revisiones regulares.

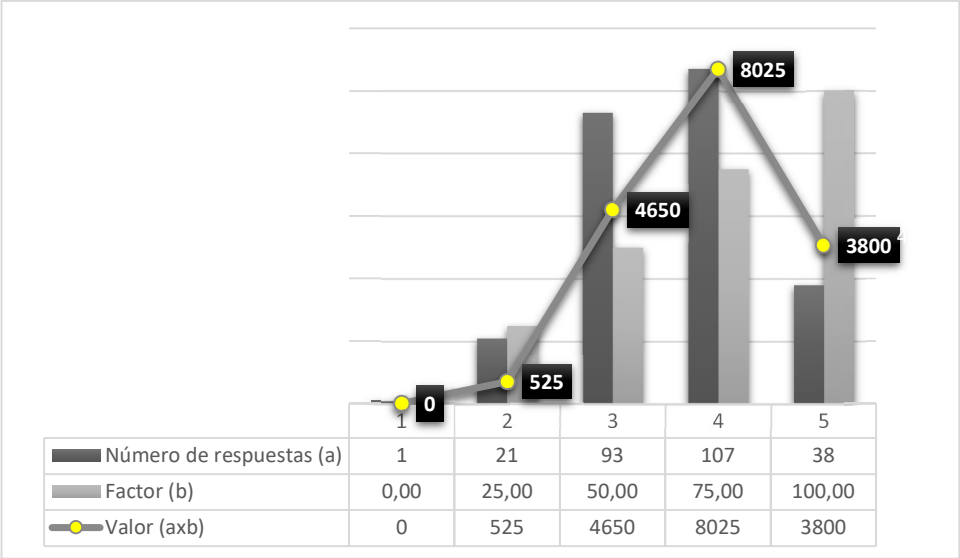


Figura 10. Valores de encuesta por escala - Criterio 3

En la Figura 11 se visualizan las respuestas obtenidas para cada pregunta del criterio “Desarrollo de Personas”. La pregunta que recibió la mayor cantidad de respuestas con la

puntuación máxima (5) fue la 3.10: "¿Se fomenta un clima de trabajo favorable en la organización?", con un total de 9 respuestas. Por otro lado, las preguntas que obtuvieron la menor cantidad de respuestas con puntuación 5 (dos respuestas cada una) fueron las siguientes:

3.5: "¿Se faculta al personal para que actúe y asuma mayores responsabilidades?"

3.6: "¿Se diseñan y aplican planes de formación continua?"

3.9: "¿Se reconocen, valoran y recompensan los esfuerzos del personal por generar mejoras y contribuir al cumplimiento de los objetivos de la organización?"

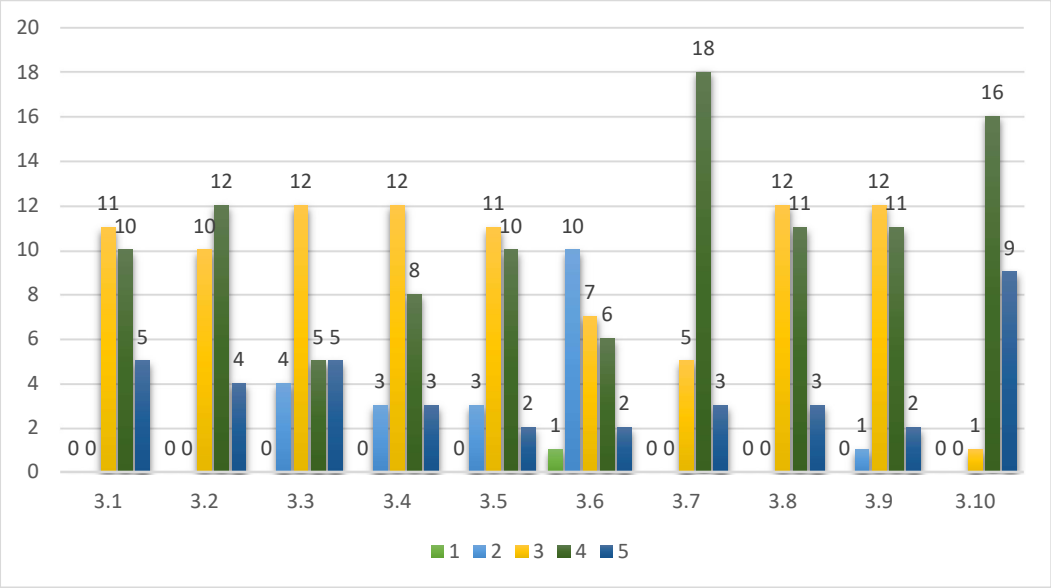


Figura 11. Respuestas obtenidas por cada pregunta - Criterio 3

3.2.2.4. Criterio 4: Recursos y asociados

En la Tabla 19 y Figura 12 se presenta los resultados correspondientes al cuarto criterio del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión: "Recursos, Proveedores y Alianzas". En estos se muestra la suma de los puntajes asignados a cada pregunta relacionada con este criterio, utilizando una escala de evaluación que va de 0 (valor más bajo) a 5 (el valor más alto) según FUNDIBEQ (2019).

Tabla 19. Resultados Criterio 4

CRITERIO 4: RECURSOS, PROVEEDORES Y ALIANZAS							
Número de respuestas (a)	3	33	147	193	66	0	**TOTAL, PONDERADO**
Factor (b)	0,00	25,00	50,00	75,00	100,00	**TOTAL**	17,00
Valor (a x b)	0	825	7350	14475	6600	29250	3.89

Según la Figura 12, la escala con mayor valoración es la escala 4, con un total de 193 respuestas, mientras que la escala 1 no recibió ninguna respuesta. Basado en el cálculo del valor ponderado, detallado en la sección 3.2.2, se obtuvo un valor de 3.89, equivalente al 66.18% del valor ideal de 10 (considerando que todas las respuestas hubieran sido calificadas con 5). De acuerdo con la Tabla 2, este puntaje indica una implantación plena y sistemática. Según FUNDIBEQ (2019), esto implica una evidencia clara y plenamente documentada, con prácticas implantadas en todas las áreas relevantes y revisiones regulares.

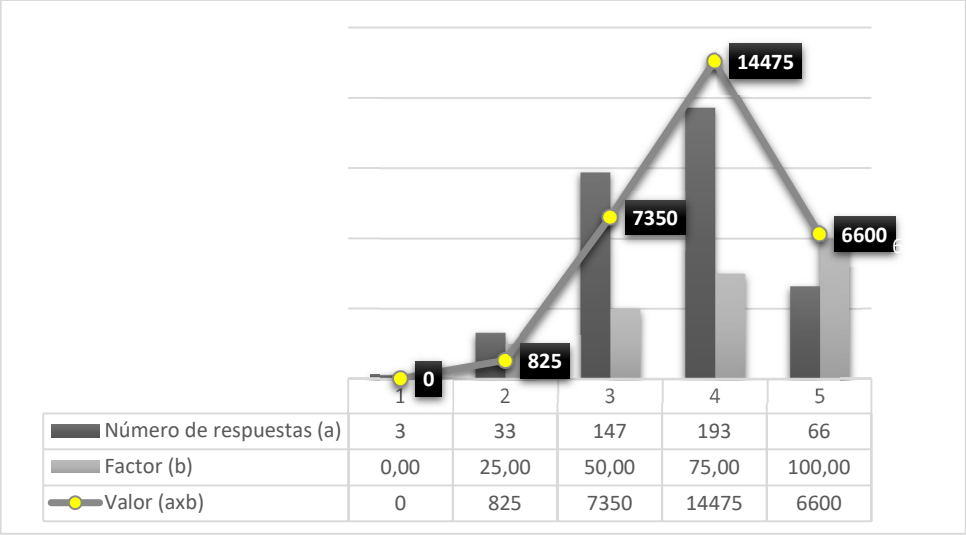


Figura 12. Valores de encuesta por escala - Criterio 4

En la Figura 13 se visualizan las respuestas obtenidas para cada pregunta del criterio "Recursos, Proveedores y Alianzas". La pregunta que recibió la mayor cantidad de respuestas con la puntuación máxima (5) fue la 4.1: "La gestión de los recursos económicos, ¿se efectúa teniendo en cuenta la planificación estratégica de la organización?", con un total de 9 respuestas. Por otro lado, la pregunta que obtuvo la menor cantidad de respuestas fue la 4.9: "¿Se ordena el uso de los edificios de acuerdo

con las necesidades de los clientes/usuarios y para facilitar su accesibilidad?", con un total de una respuesta.

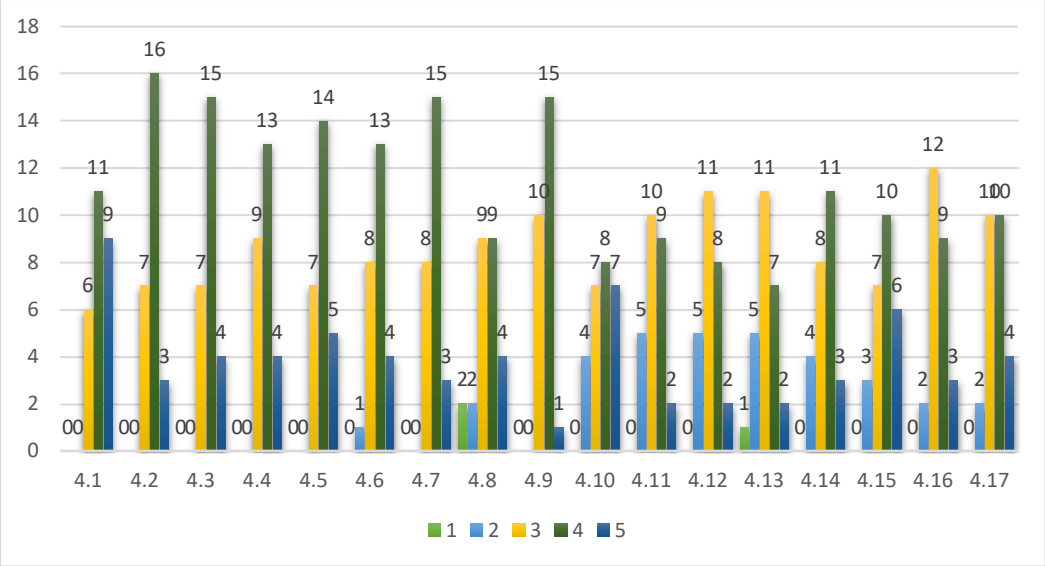


Figura 13. Respuestas obtenidas por cada pregunta - Criterio 4

3.2.2.5. Criterio 5: Procesos y clientes

En la Tabla 20 y Figura 14 se presenta los resultados correspondientes al quinto criterio del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión: "Procesos y Clientes". En estos se muestra la suma de los puntajes asignados a cada pregunta relacionada con este criterio, utilizando una escala de evaluación que va de 0 (valor más bajo) a 5 (el valor más alto) según FUNDIBEQ (2019).

Tabla 20. Resultados Criterio 5

CRITERIO 5: PROCESOS Y CLIENTES							
Número de respuestas (a)	3	13	118	139	39	3	TOTAL, PONDERADO
Factor (b)	0,00	25,00	50,00	75,00	100,00	**TOTAL**	12,00
Valor (a x b)	0	325	5900	10425	3900	20550	5,49

De acuerdo con la Figura 14, la escala 4 recibió la mayor cantidad de valoraciones, con un total de 139 respuestas, mientras que la escala 1 no obtuvo ninguna. Según el cálculo del valor ponderado descrito en la sección 3.2.2, se alcanzó un valor de 5.49, lo que

representa el 65.87% del valor ideal de 10, asumiendo que todas las respuestas hubieran sido calificadas con 5. Conforme a la Tabla 2, este resultado indica una implementación parcial/amplia y significativa. FUNDIBEQ (2019) señala que esto demuestra una evidencia clara y documentada, con una implementación extensa en la mayoría de las áreas y revisiones regulares.

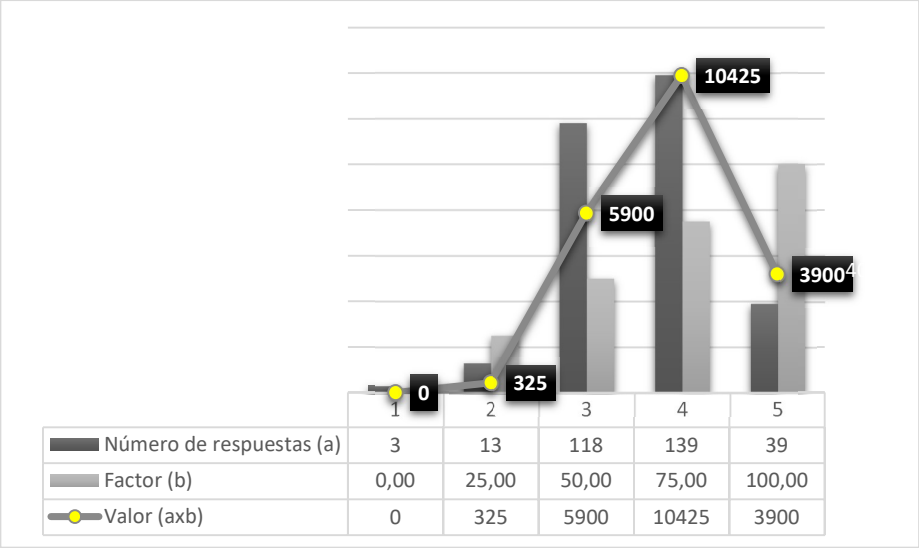


Figura 14. Valores de encuesta por escala - Criterio 5

En la Figura 15 se visualizan las respuestas obtenidas para cada pregunta del criterio "Procesos y Clientes". La pregunta que recibió la mayor cantidad de respuestas con la puntuación máxima (5) fue la 5.9: "¿Se facilita a los clientes atención personalizada y asesoramiento técnico durante y después de la entrega del producto/servicio?", con un total de 7 respuestas. Por otro lado, las preguntas que obtuvieron la menor cantidad de respuestas con puntuación 5 (cero respuestas cada una) fueron las siguientes:

5.2: "¿Maneja la organización la información relevante sobre las condiciones del entorno social y administrativo para equilibrar las demandas de sus clientes directos con el interés general?"

5.3: "¿Tiene la organización un sistema que permita diseñar sus productos/servicios adecuándolos continuamente a las necesidades y expectativas de los clientes?"

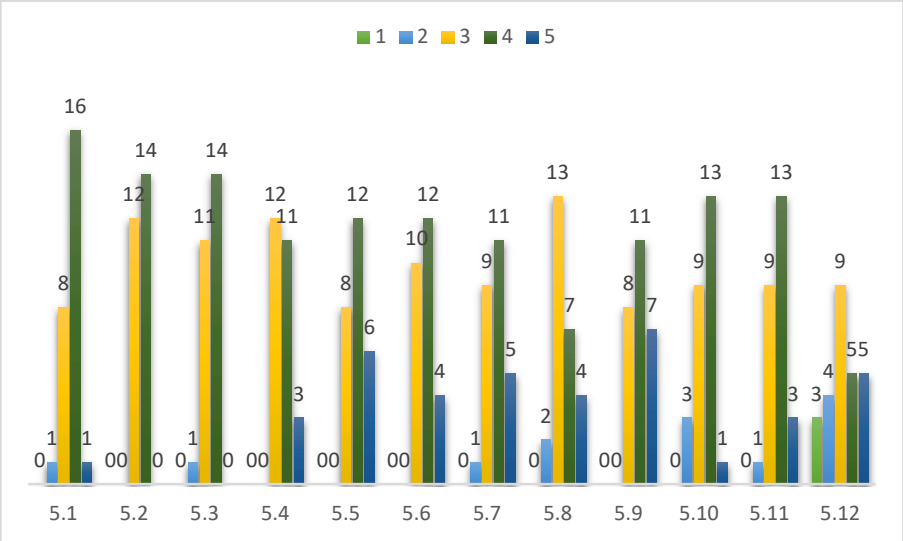


Figura 15. Respuestas obtenidas por cada pregunta - Criterio 5

3.2.2.6. Criterio 6: Resultados de clientes/usuarios

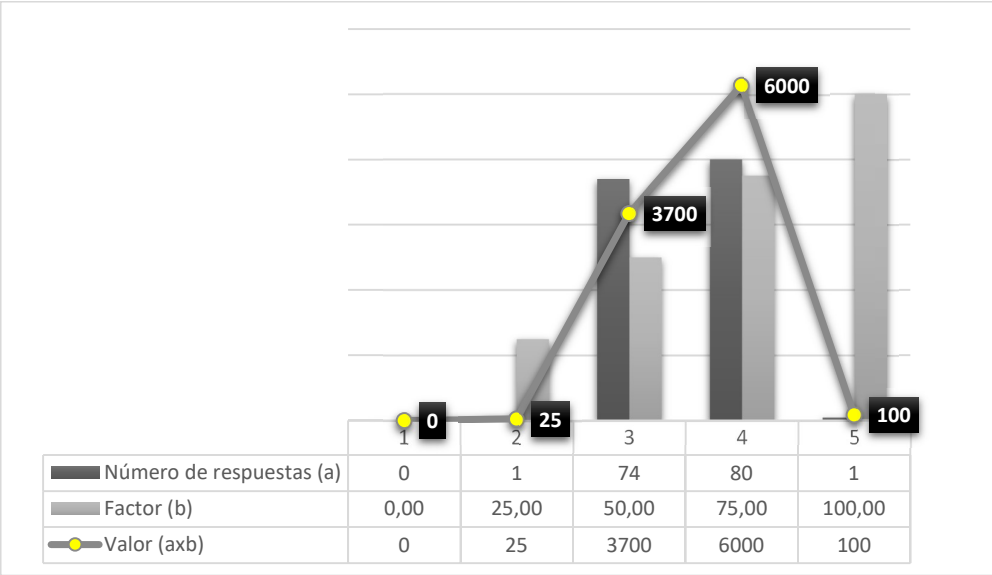
En la Tabla 21 y Figura 16 se presenta los resultados correspondientes al sexto criterio del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión: "Resultados de Clientes". En estos se muestra la suma de los puntajes asignados a cada pregunta relacionada con este criterio, utilizando una escala de evaluación que va de 0 (valor más bajo) a 5 (el valor más alto) según FUNDIBEQ (2019).

Tabla 21. Resultados Criterio 6

CRITERIO 6: RESULTADOS DE CLIENTES							
Número de respuestas (a)	0	1	74	80	1	0	**TOTAL, PONDERADO**
Factor (b)	0,00	25,00	50,00	75,00	100,00	**TOTAL**	6,00
Valor (a x b)	0	25	3700	6000	100	9825	10,50

En la Figura 16, la escala 4 recibió la mayor cantidad de valoraciones, con un total de 80 respuestas, mientras que la escala 1 no obtuvo ninguna. Según el cálculo del valor ponderado descrito en la sección 3.2.2, se alcanzó un valor de 10.50, lo que representa el 62.98% del valor ideal de 16.67, asumiendo que todas las respuestas hubieran sido calificadas con 5. De acuerdo con la Tabla 3, este resultado indica una tendencia a mejorar durante algunos años. FUNDIBEQ (2019) señala que en los últimos 3 años se han logrado

resultados buenos y tendencia en progresión, además de una comparación favorable de algunos indicadores.



	1	2	3	4	5
Número de respuestas (a)	0	1	74	80	1
Factor (b)	0,00	25,00	50,00	75,00	100,00
Valor (axb)	0	25	3700	6000	100

Figura 16. Valores de encuesta por escala - Criterio 6

En la Figura 17 se visualizan las respuestas obtenidas para cada pregunta del criterio "Resultados de Clientes". La pregunta que recibió la mayor cantidad de respuestas con la puntuación máxima (5) fue la 6.2: "Los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tienen los clientes sobre aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción, ¿en qué posición relativa se encuentra respecto a los mejores de su sector de actividad?", con un total de una respuesta. Por otro lado, las preguntas que obtuvieron la menor cantidad de respuestas con puntuación 5 (cero respuestas cada una) fueron las siguientes:

6.1: "La tendencia de los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tienen los clientes sobre aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción, ¿muestra una evolución positiva?"

6.3: "Los resultados de los indicadores de rendimiento de aquellos aspectos que han sido identificados como relevantes para el nivel de satisfacción de los clientes, ¿cumplen los objetivos marcados para cada periodo y frecuentemente los superan?"

6.4: "La tendencia de los resultados de los indicadores de rendimiento de aquellos aspectos que han sido identificados como relevantes para el nivel de satisfacción de los clientes, ¿muestra evolución positiva?"

6.5: “Los resultados de los indicadores de rendimiento de aquellos aspectos que han sido identificados como relevantes para el nivel de satisfacción de los clientes, ¿en qué posición relativa se encuentran respecto a los mejores del sector de actividad?”

6.6: “La tendencia de los resultados de los indicadores de rendimiento de aquellos aspectos que han sido identificados como relevantes para el nivel de satisfacción de los clientes, ¿muestra una corrección y es consecuencia de las acciones de mejora emprendidas?”

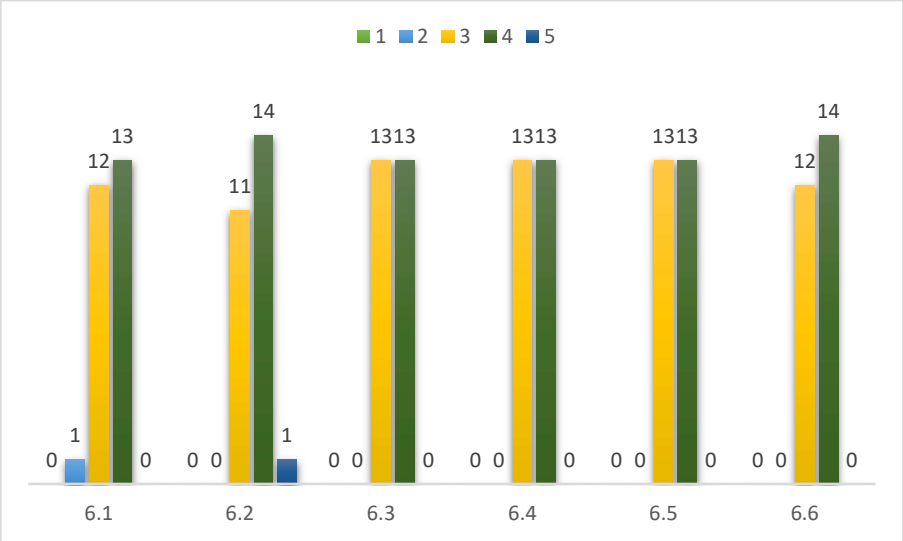


Figura 17. Respuestas obtenidas por cada pregunta - Criterio 6

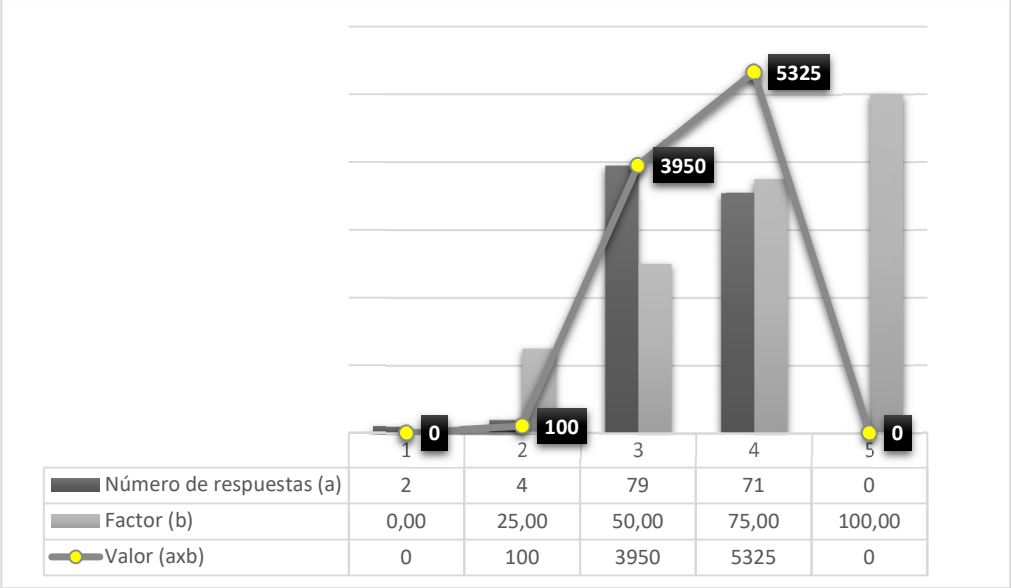
3.2.2.7. Criterio 7: Resultados del desarrollo de las personas

En la Tabla 22 y Figura 18 se presenta los resultados correspondientes al séptimo criterio del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión: “Resultados de Personas”. En estos se muestra la suma de los puntajes asignados a cada pregunta relacionada con este criterio, utilizando una escala de evaluación que va de 0 (valor más bajo) a 5 (el valor más alto) según FUNDIBEQ (2019).

Tabla 22. Resultados Criterio 7

CRITERIO 7: RESULTADOS DE PERSONAS							
Número de respuestas (a)	2	4	79	71	0		**TOTAL, PONDERADO**
Factor (b)	0,00	25,00	50,00	75,00	100,00	**TOTAL**	6,00
Valor (a x b)	0	100	3950	5325	0	9375	10,02

Según la Figura 18, la escala con mayor cantidad de respuestas fue la 4, con un total de 71 respuestas, mientras que la escala 5 no registró ninguna respuesta. El cálculo del valor ponderado, descrito en la sección 3.2.2, arrojó un valor de 10.02, lo que representa el 60.10% del valor ideal de 16.67, asumiendo que todas las respuestas hubieran sido calificadas con 5. De acuerdo con la Tabla 3, este resultado indica una tendencia a mejorar en los próximos años. FUNDIBEQ (2019) señala que en los últimos tres años se han logrado resultados positivos y una progresión favorable, además de una comparación favorable de algunos indicadores.



	1	2	3	4	5
Número de respuestas (a)	2	4	79	71	0
Factor (b)	0,00	25,00	50,00	75,00	100,00
Valor (axb)	0	100	3950	5325	0

Figura 18. Valores de encuesta por escala - Criterio 7

En la Figura 19 se visualizan las respuestas obtenidas para cada pregunta del criterio "Resultados de Personas". No se obtuvieron respuestas con la puntuación máxima (5). Con puntuación 4, la pregunta que más respuestas tuvo fue la 7.5: "Los resultados de los indicadores relacionados con la supervisión, el rendimiento de los empleados, ¿en qué posición se encuentran respecto a las organizaciones de su sector de actividad?". Por otro lado, la preguntas que obtuvo la menor cantidad de respuestas con puntuación 4 (diez respuestas) fue la 7.4: "Los resultados de los indicadores relacionados con supervisión, el rendimiento de los empleados, ¿cumplen los objetivos marcados para cada periodo, mostrando dicho cumplimiento una evolución positiva?".

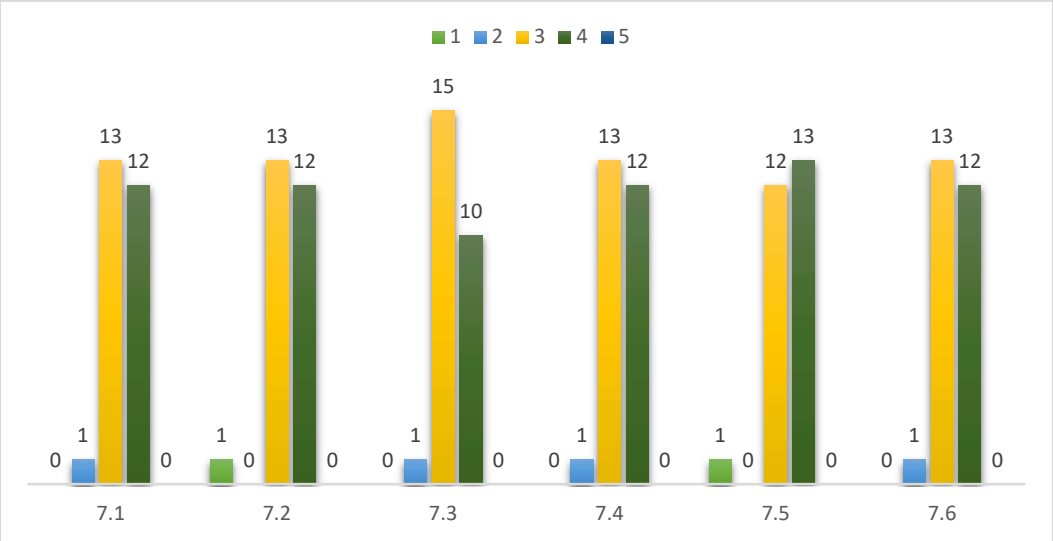


Figura 19. Respuestas obtenidas por cada pregunta - Criterio 7

3.2.2.8. Criterio 8: Resultados de la sociedad

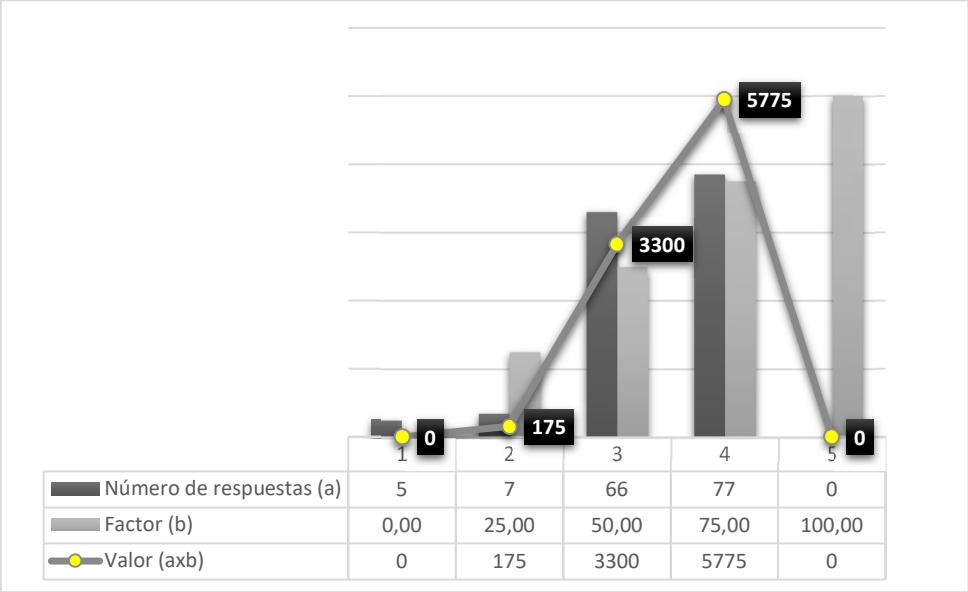
En la Tabla 23 y Figura 20 se presenta los resultados correspondientes al séptimo criterio del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión: "Resultados de Sociedad". En estos se muestra la suma de los puntajes asignados a cada pregunta relacionada con este criterio, utilizando una escala de evaluación que va de 0 (valor más bajo) a 5 (el valor más alto) según FUNDIBEQ (2019).

Tabla 23. Resultados Criterio 8

CRITERIO 8: RESULTADOS DE SOCIEDAD							
Número de respuestas (a)	5	7	66	77	0		**TOTAL, PONDERADO**
Factor (b)	0,00	25,00	50,00	75,00	100,00	**TOTAL**	6,00
Valor (a x b)	0	175	3300	5775	0	9250	9,95

De acuerdo con la Figura 20, la escala con mayor cantidad de respuestas fue la 4, con un total de 77 respuestas, mientras que la escala 5 no registró respuestas. El cálculo del valor ponderado, descrito en la sección 3.2.2, arrojó un valor de 9.95, lo que representa el 59.68% del valor ideal de 16.67, asumiendo que todas las respuestas hubieran sido calificadas con 5. De acuerdo con la Tabla 3, este resultado indica una tendencia a mejorar

en los próximos años. FUNDIBEQ (2019) señala que en los últimos tres años se han logrado resultados positivos y una progresión favorable, además de una comparación favorable de algunos indicadores.



	1	2	3	4	5
Número de respuestas (a)	5	7	66	77	0
Factor (b)	0,00	25,00	50,00	75,00	100,00
Valor (axb)	0	175	3300	5775	0

Figura 20. Valores de encuesta por escala - Criterio 8

En la Figura 21 se visualizan las respuestas obtenidas para cada pregunta del criterio "Resultados de Sociedad". No se obtuvieron respuestas con la puntuación máxima (5). Con puntuación 4, las preguntas que más respuestas tuvieron fueron 8.2: "Los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tiene la sociedad respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de aceptación y reconocimiento de la organización, ..." y 8.5: "Los resultados de los indicadores relacionados con el nivel de percepción y grado de aceptación que tiene la sociedad respecto a la organización, ¿en qué posición se encuentran respecto a otras organizaciones de su sector de actividad?" con 14 respuestas. Por otro lado, la preguntas que obtuvo la menor cantidad de respuestas con puntuación 4 (once respuestas) fue la 8.4: "Los resultados de los indicadores relacionados con el nivel de percepción y grado de aceptación que tiene la sociedad respecto a la organización, ¿cumplen o exceden los objetivos marcados para cada periodo, mostrando dicho cumplimiento una evolución positiva?".

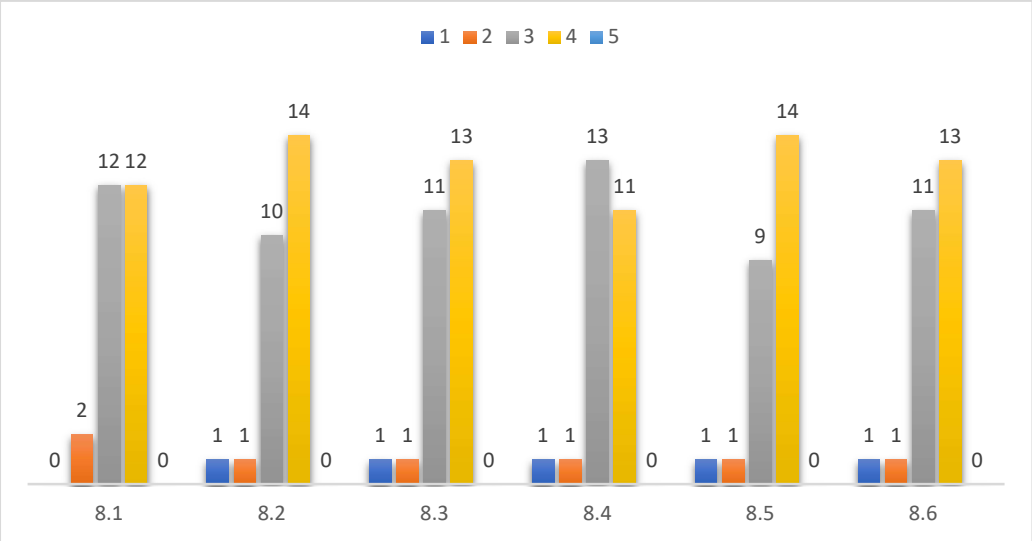


Figura 21. Respuestas obtenidas por cada pregunta - Criterio 8

3.2.2.9. Criterio 9: Resultados globales

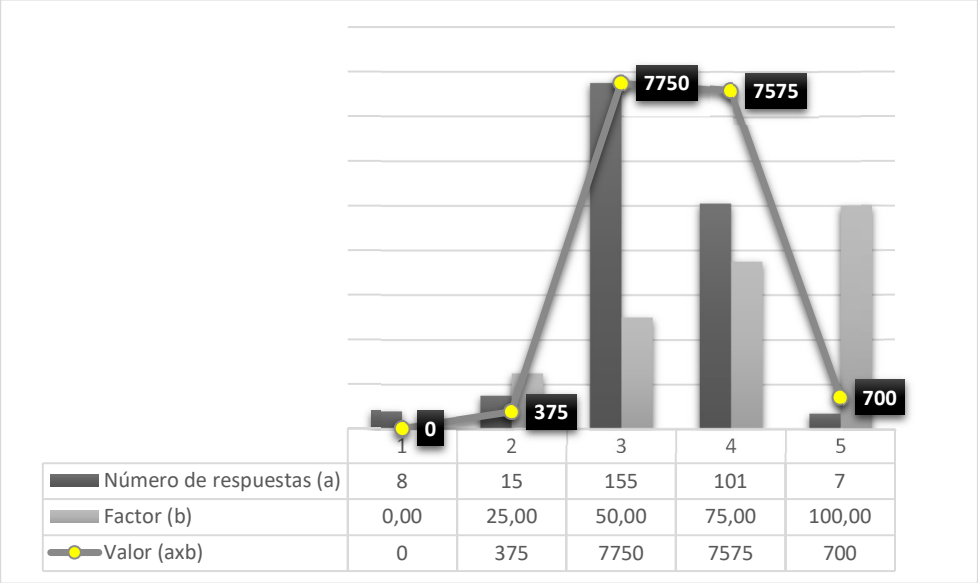
En la Tabla 24 y Figura 22 se presenta los resultados correspondientes al séptimo criterio del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión: "Resultados Globales". En estos se muestra la suma de los puntajes asignados a cada pregunta relacionada con este criterio, utilizando una escala de evaluación que va de 0 (valor más bajo) a 5 (el valor más alto) según FUNDIBEQ (2019).

Tabla 24. Resultados Criterio 9

CRITERIO 9: RESULTADOS GLOBALES							
Número de respuestas (a)	8	15	155	101	7		**TOTAL, PONDERADO**
Factor (b)	0,00	25,00	50,00	75,00	100,00	**TOTAL**	11,00
Valor (a x b)	0	375	7750	7575	700	16400	5,21

De acuerdo con la Figura 22, la escala con mayor cantidad de respuestas fue la 3, con un total de 155 respuestas, mientras que la escala 5 registro el menor número de respuestas con 7. El cálculo del valor ponderado, descrito en la sección 3.2.2, arrojó un valor de 5.21, lo que representa el 57.34% del valor ideal de 9.09, asumiendo que todas las respuestas hubieran sido calificadas con 5. De acuerdo con la Tabla 3, este resultado indica una tendencia a mejorar en los próximos años. FUNDIBEQ (2019) señala que en los últimos

tres años se han logrado resultados positivos y una progresión favorable, además de una comparación favorable de algunos indicadores.



	1	2	3	4	5
Número de respuestas (a)	8	15	155	101	7
Factor (b)	0,00	25,00	50,00	75,00	100,00
Valor (axb)	0	375	7750	7575	700

Figura 22. Valores de encuesta por escala - Criterio 9

En la Figura 23 se visualizan las respuestas obtenidas para cada pregunta del criterio "Resultados Globales". La pregunta que recibió la mayor cantidad de respuestas con la puntuación máxima (5) fue la 9.3: "¿Se evalúan los resultados de la gestión del presupuesto de la organización?", con un total de cuatro respuestas. Por otro lado, las preguntas que obtuvieron la menor cantidad de respuestas con puntuación 5 (cero respuestas cada una) fueron las siguientes:

9.1: "¿Se evalúa la percepción de los máximos responsables políticos o de las personas o instituciones asociadas a la organización sobre sus resultados?"

9.2: "¿La tendencia de estas mediciones es positiva?"

9.5: "¿Se han alcanzado los objetivos previstos en la planificación y la estrategia?"

9.7: "Las mediciones de estos indicadores económicos y no económicos, ¿se comparan con los de otras unidades y organizaciones similares?"

9.8: "Los resultados de la cooperación, el uso de la tecnología y la gestión del conocimiento, ¿siguen una tendencia favorable?"

9.9: "¿Se miden los resultados de los procesos de apoyo y gestión (duración de los tiempos de ciclos)?"

9.10: "Los resultados de los procesos de apoyo y gestión, ¿siguen una tendencia favorable?"

9.11: "Estos resultados, ¿son equivalentes o superiores a los de otras organizaciones de referencia?"

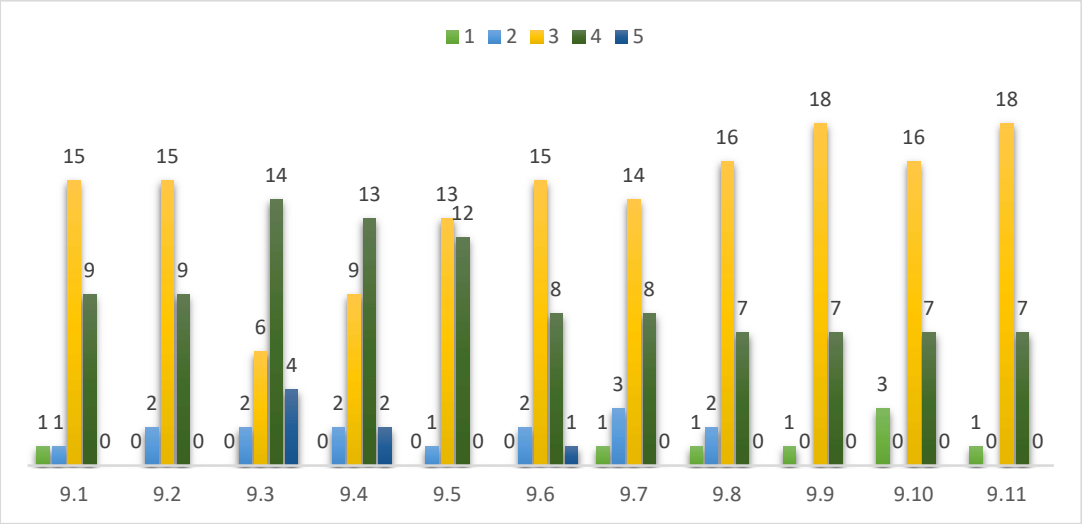


Figura 23. Respuestas obtenidas por cada pregunta - Criterio 9

3.2.3. Puntuación final

A continuación, en las Tabla 25 y Tabla **26**, se muestran los resultados comparativos de todos los nueve criterios con el valor ponderado obtenido.

Tabla 25. Evaluación de los procesos facilitadores y de los resultados

CRITERIO	0	25	50	75	100	TOTAL ENCUESTAS	VALOR PROMEDIO
1: LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN	0	31	117	197	45	390	4.43
2: ESTRATEGIA	0	13	90	144	65	312	5.91
3: DESARROLLO DE PERSONAS	1	21	93	107	38	260	6.54
4: RECURSOS, PROVEEDORES Y ALIANZAS	3	33	147	193	66	442	3.89
5: PROCESOS Y CLIENTES	3	13	118	139	39	312	5.49
6: RESULTADOS DE CLIENTES	0	1	74	80	1	156	10.50
7: RESULTADOS DEL DESARROLLO DE LAS PERSONAS	2	4	79	1	0	156	10.02
8: RESULTADOS DE SOCIEDAD	5	7	66	77	0	155	9.95
9: RESULTADOS GLOBALES	8	15	155	101	7	286	5.21

En la Tabla 26 y Figura 24 se presentan los valores obtenidos a partir de las encuestas realizadas, comparados con la valoración ideal en caso de que todas las respuestas hubieran recibido una calificación de 5.

Tabla 26. Comparación valores obtenidos y valores ideales por criterio

CRITERIO	VALOR OBTENIDO	VALOR IDEAL	PORCENTAJE DEL VALOR IDEAL OBTENIDO
1: LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN	4.43	6.67	66,41%
2: ESTRATEGIA	5.91	8.33	70,91%
3: DESARROLLO DE PERSONAS	6.54	10.00	65,38%
4: RECURSOS, PROVEEDORES Y ALIANZAS	3.89	5.88	66,18%
5: PROCESOS Y CLIENTES	5.49	8.33	65,87%
6: RESULTADOS DE CLIENTES	10.50	16.67	62,98%
7: RESULTADOS DEL DESARROLLO DE LAS PERSONAS	10.02	16.67	60,10%
8: RESULTADOS DE SOCIEDAD	9.95	16.67	59,68%
9: RESULTADOS GLOBALES	5.21	9.09	57,34%



Figura 24. Valores obtenidos vs. valores ideales por criterio

Según la Figura 24, los tres criterios que presentan un mayor acercamiento a los puntajes ideales son: “Estrategia” con un 70,91% seguido de “Liderazgo y Estilo de Gestión” con un 66,41% y “Recursos, Proveedores y Alianzas”, con un 66,18%. En contraste, los criterios que muestran un mayor alejamiento del puntaje ideal son: “Resultados Globales”

con un 57,34%, “Resultados de Sociedad” con un 59,68% y finalmente, “Resultados del Desarrollo de las Personas” con un 60,10%.

La puntuación final presentada en la Tabla 27 es el resultado de la valoración ponderada para cada criterio del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión acorde a FUNDIBEQ (2019) para las Pymes del subsector comercio “Venta al por menor de otros enseres domésticos en comercios especializados” (G4751-9) del D.M.Q.

Tabla 27. Puntuación total por criterio (sobre 1000 puntos totales)

CRITERIO	VALORACIÓN	FACTOR	PUNTOS
1: LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN	4.43	1.20	5,31
2: ESTRATEGIA	5.91	1.20	7,09
3: DESARROLLO DE PERSONAS	6.54	1.10	7,19
4: RECURSOS, PROVEEDORES Y ALIANZAS	3.89	0.90	3,50
5: PROCESOS Y CLIENTES	5.49	1.10	6,04
6: RESULTADOS DE CLIENTES	10.50	1.30	13,65
7: RESULTADOS DEL DESARROLLO DE LAS PERSONAS	10.02	0.90	9,01
8: RESULTADOS DE SOCIEDAD	9.95	0.90	8,95
9: RESULTADOS GLOBALES	5.21	1.40	7,30
Calificación final porcentaje			68.05%
Calificación final puntos			680 PUNTOS

La Figura 25 muestra el valor obtenido para cada criterio del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (FUNDIBEQ, 2019), sobre un total de 1000 puntos, en relación con el puntaje máximo posible que pudiese alcanzarse si todas las respuestas hubieran sido calificadas con un puntaje de 5.

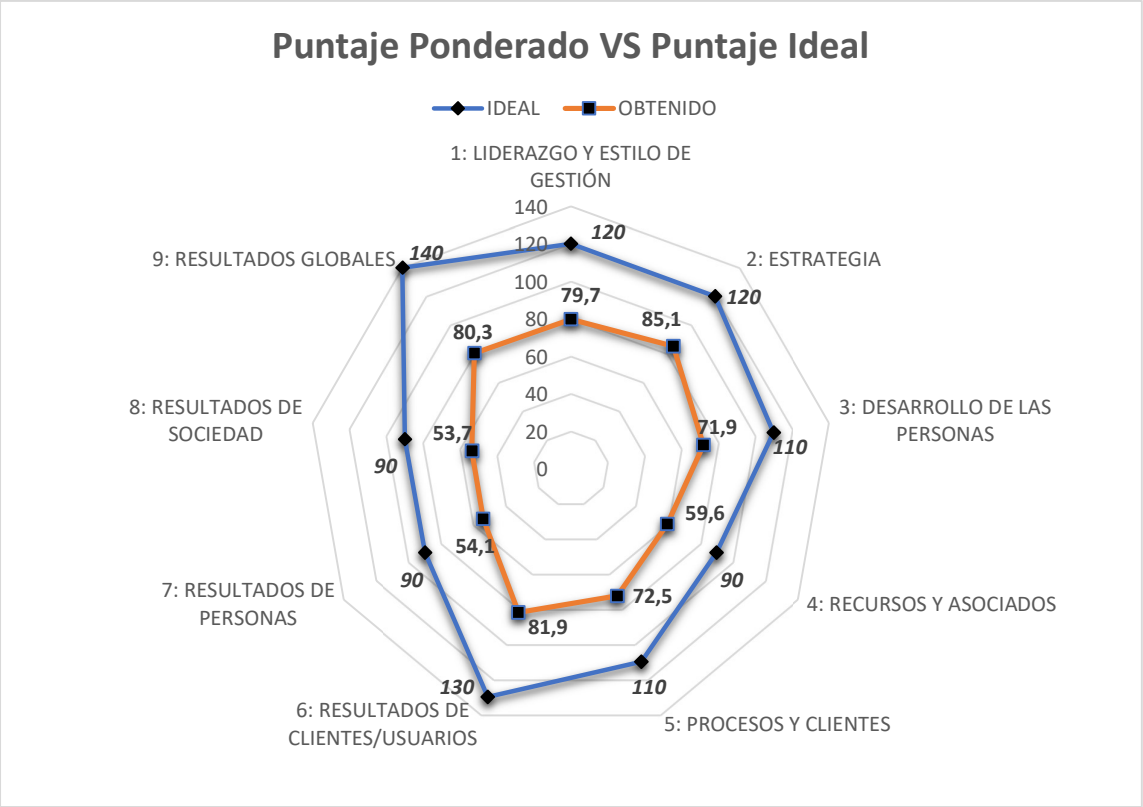


Figura 25. Puntaje Ponderado vs. Puntaje Ideal por criterio

De acuerdo con los valores presentados en la Tabla 26 y Tabla 27, el nivel de cumplimiento de los "Criterios Facilitadores" alcanzó un 67%. Según la escala de calificación establecida por (FUNDIBEQ, 2019), y conforme a lo indicado en la Tabla 2, este resultado al ubicarse en el rango del 50% al 75% refleja que las organizaciones han implementado los criterios del modelo de manera plena y sistemática.

En cuanto a los "Criterios de Resultados", el nivel de cumplimiento alcanzó el 60%. De acuerdo con lo establecido en la Tabla 3, este porcentaje indica que la calificación obtenida evidencia una tendencia sostenida de mejora en los resultados en los últimos años.

Considerando los resultados de la evaluación de los procesos facilitadores y de los resultados con base en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** y **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, la calificación por criterio se presenta en la Tabla 28:

Tabla 28. Niveles de calificación por criterio

CRITERIO	PUNTAJE	NIVEL DE CALIFICACIÓN
1: LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN	66%	Implantación plena y sistemática, que según FUNDIBEQ (2019) implica una evidencia clara y plenamente documentada, con prácticas implantadas en todas las áreas relevantes y revisiones regulares.
2: ESTRATEGIA	71%	Implantación plena y sistemática, que, según FUNDIBEQ (2019), implica una evidencia clara y plenamente documentada, con prácticas implantadas en todas las áreas relevantes y revisiones regulares
3: DESARROLLO DE LAS PERSONAS	65%	Implantación parcial/amplia y significativa que según FUNDIBEQ (2019) implica una evidencia clara y documentada, con una implantación extensiva en la mayoría de las áreas y revisiones regulares.
4: RECURSOS, PROVEEDORES Y ALIANZAS	66%	Implantación plena y sistemática que según FUNDIBEQ (2019) implica una evidencia clara y plenamente documentada, con prácticas implantadas en todas las áreas relevantes y revisiones regulares.
5: PROCESOS Y CLIENTES	66%	Implementación parcial/amplia y significativa que según FUNDIBEQ (2019) implica una evidencia clara y documentada, con una implementación extensa en la mayoría de las áreas y revisiones regulares.
6: RESULTADOS DE CLIENTES	63%	Tendencia a mejorar durante algunos años que según FUNDIBEQ (2019) implica que en los últimos 3 años se han logrado resultados buenos y tendencia en progresión, además de una comparación favorable de algunos indicadores.
7: RESULTADOS DE PERSONAS	60%	Tendencia a mejorar en los próximos años que según FUNDIBEQ (2019) implica que en los últimos tres años se han logrado resultados positivos y una progresión favorable, además de una comparación favorable de algunos indicadores.
8: RESULTADOS DE SOCIEDAD	60%	Tendencia a mejorar en los próximos años que según FUNDIBEQ (2019) implica que en los últimos tres años se han logrado resultados positivos y una progresión favorable, además de una comparación favorable de algunos indicadores.
9: RESULTADOS GLOBALES	57%	Tendencia a mejorar en los próximos años que según FUNDIBEQ (2019) implica que en los últimos tres años se han logrado resultados positivos y una progresión favorable, además de una comparación favorable de algunos indicadores.

La evaluación del cumplimiento de los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión de PYMES para el subsector comercio “Venta al por menor de otros enseres domésticos en comercios especializados” (G4751-9) del D.M.Q. ha alcanzado un 68.05%, equivalente a 680 de 1000 puntos. Esto indica que se ha obtenido un nivel de “buenos resultados en la mayoría de las áreas” con una tendencia de mejora continua en los últimos 3 a 5 años”, los resultados alcanzan los objetivos fijados y mejoras en algunos indicadores en los últimos 3 5 años.

3.3. Discusión

Los datos recopilados en el presente estudio ofrecen una visión integral del nivel de cumplimiento de los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (FUNDIBEQ, 2019) aplicado a las MiPYMES del subsector comercio “Venta al por menor de otros enseres domésticos en comercios especializados” (G4751-9) en el Distrito Metropolitano de Quito. La evaluación de los nueve criterios permitió identificar fortalezas y áreas de mejora en la gestión empresarial, proporcionando una base sólida para el análisis comparativo con estudios previos sobre la realidad de las MiPYMES ecuatorianas.

Para contrastar los resultados obtenidos, se utilizaron tres estudios académicos: “La aportación de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en la economía ecuatoriana” de Carranco (2017), “Análisis de la importancia de las pymes en la economía del Ecuador” de Saavedra, Tenecela y Araujo (2023), y “Las PYMES en Ecuador. Un análisis necesario” de Rodríguez y Avilés (2020). Estos estudios ofrecen perspectivas complementarias sobre el desempeño, los desafíos y las oportunidades de las pymes en el contexto ecuatoriano, permitiendo una discusión crítica y fundamentada de los resultados obtenidos en el presente estudio.

Los criterios con mayor puntuación alcanzada por la MiPYMES investigadas fueron: “Estrategia” (71%), “Recursos, Proveedores y Alianzas” (66%), y “Liderazgo y Estilo de Gestión” (66%). Estos resultados se alinean con los hallazgos de Carranco (2017), quien destaca que el éxito de las pymes depende de su capacidad para innovar, aplicar estrategias competitivas y establecer alianzas que les permitan acceder a nuevos mercados. Asimismo, Rodríguez y Avilés (2020) señalan que las pymes ecuatorianas han

desarrollado estructuras organizativas flexibles que les permiten adaptarse a los cambios del entorno, lo cual refuerza la importancia de una estrategia bien definida y un liderazgo comprometido.

Para el criterio "Liderazgo y Estilo de Gestión" (66%), el resultado obtenido indica una implantación plena y sistemática. Este hallazgo se ve respaldado por Carranco (2017), quien destaca que el liderazgo en las pymes ecuatorianas es un factor clave para la innovación y la mejora continua. Asimismo, Rodríguez y Avilés (2020) señalan que, aunque existen limitaciones estructurales, los líderes de pymes muestran una fuerte capacidad de adaptación y compromiso con sus equipos. Sin embargo, Saavedra et al. (2023) advierten que muchas pymes aún operan bajo estructuras familiares, lo que puede limitar la profesionalización del liderazgo. Esta discrepancia puede explicarse por el perfil de las empresas evaluadas, que en su mayoría cuentan con gerentes con formación universitaria, lo que podría haber influido positivamente en el resultado.

La "Estrategia" fue el criterio mejor puntuado, alcanzando un 71%, lo cual coincide con lo señalado por Rodríguez y Avilés (2020), quienes afirman que las pymes han comenzado a implementar planes estratégicos para enfrentar la competencia y adaptarse al mercado. Carranco (2017) también resalta la importancia de la planificación estratégica como herramienta para la internacionalización y el crecimiento. Saavedra et al. (2023) refuerzan esta idea al destacar la flexibilidad de las pymes para ajustar sus estrategias según las condiciones del entorno.

El criterio de "Desarrollo de las personas" logró una calificación del 65%, lo cual implica una implantación parcial/amplia y significativa de acuerdo con (FUNDIBEQ, 2019). Rodríguez y Avilés (2020) identifican una debilidad en la capacitación del talento humano en las pymes, lo cual podría explicar por qué no se alcanzó una implantación plena. Carranco (2017) menciona que la escasa inversión en formación limita el desarrollo organizacional. Saavedra et al. (2023) también señalan que, aunque las pymes tienen estructuras flexibles, enfrentan dificultades para profesionalizar sus equipos. El resultado obtenido refleja esta realidad, mostrando avances, pero aún con margen de mejora.

El criterio de "Recursos, Proveedores y Alianzas" con el puntaje de 66%, de acuerdo con la escala de procesos facilitadores indica que se alcanzó una implantación plena y

sistemática (FUNDIBEQ, 2019); este criterio se alínea con lo expuesto por Carranco (2017), quien destaca que las pymes han logrado establecer redes de colaboración efectivas. Rodríguez y Avilés (2020) mencionan que, a pesar de las limitaciones financieras, las pymes buscan alianzas estratégicas para fortalecer su posición en el mercado. Saavedra et al. (2023) también reconocen la importancia de las relaciones con proveedores como fuente de competitividad. Por tanto, el resultado obtenido es coherente con los estudios revisados.

En el criterio de "Procesos y Clientes" que logró un puntaje del 66%, lo que implica una implantación parcial/amplia y significativa de acuerdo con la escala de calificación de procesos facilitadores (FUNDIBEQ, 2019), sin embargo, los estudios revisados muestran una visión más crítica. Rodríguez y Avilés (2020) señalan que muchas pymes aún operan con procesos manuales y carecen de sistematización. Carranco (2017) advierte que la falta de innovación en procesos limita la eficiencia. Saavedra et al. (2023) coinciden en que la gestión de clientes no está plenamente desarrollada. La diferencia puede deberse a que las empresas evaluadas han comenzado a implementar mejoras, pero aún no alcanzan niveles óptimos.

Para el criterio de "Resultado de Clientes", el porcentaje de cumplimiento fue del 63%, lo cual implica una tendencia a mejorar según la escala de calificación para criterios de Resultados (FUNDIBEQ, 2019); esto es consistente con lo señalado por Saavedra et al. (2023), quienes destacan la capacidad de las pymes para adaptarse a las necesidades del cliente. Carranco (2017) menciona que la cercanía con el cliente es una ventaja competitiva. Sin embargo, Rodríguez y Avilés (2020) advierten que muchas pymes no realizan estudios de mercado, lo que limita la efectividad de sus estrategias. El resultado refleja un avance, pero aún con oportunidades de mejora.

El criterio de "Resultado de Personas" con un 60% de cumplimiento, indica una tendencia a mejorar, este criterio se ve respaldado por los tres estudios. Carranco (2017) señala que las relaciones laborales en las pymes son cercanas, lo que favorece el clima organizacional. Rodríguez y Avilés (2020) mencionan que la falta de profesionalización limita el desarrollo del talento humano. Saavedra et al. (2023) indican que, aunque existen debilidades, las pymes muestran una alta capacidad de adaptación. El resultado obtenido refleja esta dualidad entre fortalezas relacionales y debilidades estructurales.

El criterio de “Resultados de Sociedad” (60%) también muestra una tendencia a mejorar. Rodríguez y Avilés (2020) destacan que las pymes tienen un rol social importante en sus comunidades, aunque enfrentan desafíos para implementar prácticas de responsabilidad social empresarial. Carranco (2017) menciona que el impacto social de las pymes es significativo, especialmente en la generación de empleo. Saavedra et al. (2023) coinciden en que las pymes contribuyen al desarrollo local. El resultado es coherente con estas observaciones.

El criterio de “resultado Global” con un 57%, fue el criterio con menor puntuación, lo cual se alinea con lo señalado por los tres estudios. Rodríguez y Avilés (2020) afirman que las pymes enfrentan dificultades estructurales que limitan su desempeño global. Carranco (2017) menciona que la falta de acceso a financiamiento y tecnología afecta su competitividad. Saavedra et al. (2023) también destacan que, aunque las pymes tienen potencial, su impacto global aún es limitado. El resultado refleja esta realidad, mostrando que aún hay un largo camino por recorrer hacia la excelencia.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

- La evaluación de los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, aplicada a las Pymes del subsector comercio "Venta al por menor de otros enseres domésticos en comercios especializados" (CIIU G4751-9) en el Distrito Metropolitano de Quito, permitió determinar un nivel de cumplimiento de 680 puntos sobre 1000, equivalente al 68.05%. Este resultado se obtuvo mediante la aplicación del cuestionario oficial de FUNDIBEQ (2019). En cuanto a los "Criterios facilitadores", se alcanzó un 67% de cumplimiento, lo que refleja una implantación plena y sistemática en la mayoría de las áreas relevantes. Por su parte, los "Criterios de resultados" evidenciaron un cumplimiento del 60%, indicando una tendencia sostenida de mejora en los indicadores clave durante los últimos años.

- La aplicación de la autoevaluación del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (FUNDIBEQ, 2019) permitió caracterizar a las empresas del subsector evaluado de la siguiente manera:

    - Todas las empresas se ubican en zonas urbanas (100%) y corresponden al segmento de pequeñas empresas (100%).

      En cuanto a los cargos de los encuestados, predominan los gerentes generales (50%), seguidos por presidentes (15%) y jefes a cargo (15%).

    - La distribución por género muestra una participación masculina del 54% y femenina del 46%, lo que evidencia una relativa equidad.

    - En cuanto a la formación académica, el 58% de los encuestados cuenta con estudios universitarios, el 34% con estudios secundarios y el 8% con formación de postgrado.

- En cuanto a cada uno de los nueve criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, aplicada a las Pymes del subsector comercio "Venta al por menor de

otros enseres domésticos en comercios especializados" (CIIU G4751-9) en el Distrito Metropolitano de Quito se definió:

- Criterio Liderazgo y Estilo de Gestión: Un 66% de cumplimiento que referencia un nivel de "implantación plena y sistemática", con evidencia clara y plenamente documentada, prácticas implantadas en todas las áreas relevantes y revisiones regulares.

- Criterio Estrategia: Un 71% de cumplimiento que referencia un nivel de "implantación plena y sistemática", con evidencia clara y plenamente documentada, prácticas implantadas en todas las áreas relevantes y revisiones regulares.

- Criterio Desarrollo de las Personas: Un 65% de cumplimiento que referencia un nivel de "implantación parcial/amplia y significativa", con evidencia clara y documentada, implantación extensiva en la mayoría de las áreas y revisiones regulares.

- Criterio Recursos, Proveedores y Alianzas: Un 66% de cumplimiento que referencia un nivel de "implantación plena y sistemática", esto implica una evidencia clara y plenamente documentada, con prácticas implantadas en todas las áreas relevantes y revisiones regulares.

- Criterio Procesos y Clientes: Un 66% de cumplimiento que referencia un nivel de "implantación parcial/amplia y significativa", que implica una evidencia clara y documentada, con una implementación extensa en la mayoría de las áreas y revisiones regulares.

- Criterio Resultados de Clientes: Un 63% de cumplimiento que referencia un nivel de "resultados con tendencia a mejorar durante algunos años" que implica que en los últimos años se han logrado resultados buenos y tendencia en progresión, además de una comparación favorable de algunos indicadores.

- Criterio Resultados de Personas: Un 60% de cumplimiento que referencia un nivel de "resultados con tendencia a mejorar en los próximos años" que establece la característica que en los últimos tres años se han logrado resultados positivos y una progresión favorable, además de una comparación favorable de algunos indicadores.

- Criterio Resultados de Sociedad: Un 60% de cumplimiento que referencia un nivel de "resultados con tendencia a mejorar en los próximos años" que considera que en los últimos tres años se han logrado resultados positivos y una progresión favorable, además de una comparación favorable de algunos indicadores.

- Criterio Resultados Globales: Un 57% de cumplimiento que referencia un nivel de "resultados con tendencia a mejorar en los próximos años" que indica que en los últimos tres años se han logrado resultados positivos y una progresión favorable, además de una comparación favorable de algunos indicadores.

- El criterio de mayor porcentaje fue "Estrategia" con un 71%, seguido por "Liderazgo y Estilo de Gestión", "Recursos, Proveedores y Alianzas", y "Procesos y Clientes" con un 66%, cada uno. Los criterios con menor valoración fueron "Resultados Globales" que alcanzó un 57%, y "Resultados de Personas" y "Resultados de Sociedad" con un 60%, cada uno.

- Con base en los resultados obtenidos en cada una de las preguntas a partir del cuestionario FUNDIBEQ, aplicado para evaluar los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión en las Pymes del subsector comercio "Venta al por menor de otros enseres domésticos en comercios especializados" (CIIU G4751-9) en el Distrito Metropolitano de Quito, se definió:

    - Criterio Liderazgo y Estilo de Gestión: La pregunta con mayor puntaje fue la 1.2 ("¿Los directivos son accesibles y escuchan al personal?"). Las preguntas con menor puntaje fueron la 1.8 ("¿Tiene la organización un

conocimiento fiable de la opinión del cliente/usuario y del entorno en que se desenvuelve?") y la 1.9 ("¿Se mide sistemáticamente el comportamiento de los procesos y su impacto sobre todos los resultados de la organización (cliente/usuario, personal, sociedad, rendimiento global)?").

- Criterio Estrategia: La pregunta con mayor puntaje fue la 2.4 ("¿Se han tenido en cuenta las disposiciones normativas?"). Las preguntas con menor puntaje fueron la 2.5 ("¿Se han tenido en cuenta las mejores prácticas de otras organizaciones tanto para la planificación como para su revisión?") y la 2.6 ("¿En la política y la estrategia se concilian las necesidades y expectativas de todos los grupos que tienen interés en la organización?").

- Criterio Desarrollo de las Personas: La pregunta con mayor puntaje fue la 3.10: "¿Se fomenta un clima de trabajo favorable en la organización?". Las preguntas con menor puntaje fueron 3.5 ("¿Se faculta al personal para que actúe y asuma mayores responsabilidades?") y la 3.6: ("¿Se diseñan y aplican planes de formación continua?").

- En el criterio Recursos, Proveedores y Alianzas, la pregunta con mayor puntaje fue la 4.1 ("La gestión de los recursos económicos, ¿se efectúa teniendo en cuenta la planificación estratégica de la organización?"), En cambio, la pregunta con menor puntaje fue la 4.9: ("¿Se ordena el uso de los edificios de acuerdo con las necesidades de los clientes/usuarios y para facilitar su accesibilidad?").

- Criterio Procesos y Clientes: La pregunta mejor valorada fue la 5.9 ("¿Se facilita a los clientes atención personalizada y asesoramiento técnico durante y después de la entrega del producto/servicio?"), Por otro lado, las preguntas con menor puntaje fueron la 5.2 ("¿Maneja la organización la información relevante sobre las condiciones del entorno social y administrativo para equilibrar las demandas de sus clientes directos con el interés general?") y la 5.3: ("¿Tiene la organización un sistema que permita diseñar sus productos/servicios adecuándolos continuamente a las necesidades y

expectativas de los clientes?").

- Criterio Resultados de Clientes, la pregunta con mayor puntaje fue la 6.2 ("Los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tienen los clientes sobre aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción, ¿en qué posición relativa se encuentra respecto a los mejores de su sector de actividad?"), las preguntas con menor puntaje fueron la 6.1 ("La tendencia de los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tienen los clientes sobre aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción, ¿muestra una evolución positiva?") y la 6.3 ("Los resultados de los indicadores de rendimiento de aquellos aspectos que han sido identificados como relevantes para el nivel de satisfacción de los clientes, ¿cumplen los objetivos marcados para cada periodo y frecuentemente los superan?").

- Criterio Resultados de Personas, no se obtuvieron respuestas con la puntuación máxima. La pregunta con mayor puntaje fue la 7.5 ("Los resultados de los indicadores relacionados con la supervisión, el rendimiento de los empleados, ¿en qué posición se encuentran respecto a las organizaciones de su sector de actividad?"). La pregunta con menor puntaje fue la 7.4 ("Los resultados de los indicadores relacionados con supervisión, el rendimiento de los empleados, ¿cumplen los objetivos marcados para cada periodo, mostrando dicho cumplimiento una evolución positiva?").

- En el criterio Resultados de Sociedad, las preguntas con mayor puntaje fueron la 8.2 ("Los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tiene la sociedad respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de aceptación y reconocimiento de la organización") y la 8.5 ("Los resultados de los indicadores relacionados con el nivel de percepción y grado de aceptación que tiene la sociedad respecto a la organización, ¿en qué posición se encuentran respecto a otras organizaciones de su sector de actividad?"). La pregunta con menor puntaje fue la 8.4 ("Los resultados de los indicadores relacionados con el nivel de percepción y grado de aceptación que tiene la sociedad respecto a la organización, ¿cumplen o exceden los objetivos

marcados para cada periodo, mostrando dicho cumplimiento una evolución positiva?").

- Finalmente, en el criterio Resultados Globales, la pregunta con mayor puntaje fue la 9.3 ("¿Se evalúan los resultados de la gestión del presupuesto de la organización?"). Las preguntas con menor puntaje fueron la 9.1 ("¿Se evalúa la percepción de los máximos responsables políticos o de las personas o instituciones asociadas a la organización sobre sus resultados?") y la 9.5 ("¿Se han alcanzado los objetivos previstos en la planificación y la estrategia?").

- Los resultados obtenidos en la valoración de los niveles de cumplimiento de los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión en las pequeñas empresas del subsector comercio "Venta al por menor de otros enseres domésticos en comercios especializados" (CIIU G4751-9) del Distrito Metropolitano de Quito se obtuvieron a través de un instrumento de "autoevaluación", lo cual tiene una dependencia de los criterios de personas encuestadas, por lo cual, para afianzar estos resultados, se sugiere una verificación de este cumplimiento con base en evidencias.

4.2. RECOMENDACIONES

A partir del análisis realizado en las pequeñas empresas del subsector comercio "Venta al por menor de otros enseres domésticos en comercios especializados" (CIIU G4751-9) del Distrito Metropolitano de Quito, se identificaron fortalezas en la implantación de prácticas de gestión, así como oportunidades de mejora en la obtención y evaluación de resultados. Si bien el modelo FUNDIBEQ (2019) permitió una aproximación útil mediante autoevaluación, se evidenció la necesidad de complementar este enfoque con herramientas más objetivas y sistemáticas. En este contexto, se proponen las siguientes recomendaciones orientadas a fortalecer la gestión organizacional. Estas se han dividido en dos bloques: el primero corresponde a los criterios que obtuvieron el menor puntaje en la evaluación, y el segundo incluirá recomendaciones generales para el sector.

- El criterio con el menor puntaje obtenido fue el de Resultados Globales con un 57%, siendo las preguntas con menor puntaje 9.1: "¿Se evalúa la percepción de los máximos responsables políticos o de las personas o instituciones asociadas a la organización

sobre sus resultados?" y la 9.5: "¿Se han alcanzado los objetivos previstos en la planificación y la estrategia?". Para mejorar este criterio, se recomienda establecer mecanismos de evaluación externa que incluyan la percepción de stakeholders clave como instituciones aliadas, gremios y autoridades locales. Además, es necesario fortalecer el sistema de seguimiento estratégico mediante tableros de control (dashboards) que permitan verificar el cumplimiento de objetivos organizacionales.

- Para el criterio de Resultado de Personas con un 60%, la pregunta con menor puntaje fue la 7.4: "Los resultados de los indicadores relacionados con supervisión, el rendimiento de los empleados, ¿cumplen los objetivos marcados para cada periodo, mostrando dicho cumplimiento una evolución positiva?". Para mejorar este aspecto, se recomienda implementar un sistema formal de evaluación del desempeño que incluya indicadores específicos, metas claras y revisiones periódicas. Este sistema debe estar alineado con los objetivos estratégicos de la organización y permitir retroalimentación continua. Además, se sugiere capacitar a los líderes en técnicas de supervisión efectiva y gestión del talento, promoviendo una cultura de mejora continua y reconocimiento del rendimiento.

- Para el criterio de Resultados de Sociedad (60%), la pregunta con menor puntaje fue la 8.4: "Los resultados de los indicadores relacionados con el nivel de percepción y grado de aceptación que tiene la sociedad respecto a la organización, ¿cumplen o exceden los objetivos marcados para cada periodo, mostrando dicho cumplimiento una evolución positiva?". Para fortalecer este criterio, es fundamental que las PYMES desarrollen e implementen indicadores de impacto social que midan su contribución a la comunidad, sostenibilidad ambiental y responsabilidad corporativa. Se recomienda establecer canales de comunicación con actores sociales relevantes. Estas acciones permitirán mejorar la aceptación social y evidenciar el compromiso de la empresa con su entorno.

De manera general, se evidenció la necesidad de complementar el proceso de autoevaluación con herramientas que permitan sustentar los resultados obtenidos de forma más objetiva y verificable. Por ello, se plantean a continuación un conjunto de recomendaciones orientadas a fortalecer la gestión organizacional:

- Se recomienda fortalecer el proceso de evaluación organizacional mediante la implementación de un sistema de diagnóstico basado en datos objetivos (data-driven), que permita validar las percepciones obtenidas en la autoevaluación con evidencia documental, indicadores cuantificables y análisis comparativos. Esto contribuirá a una toma de decisiones más precisa y a la identificación real de brechas de mejora.

- Se recomienda definir un conjunto de indicadores clave de desempeño (KPIs) alineados con cada uno de los nueve criterios del modelo FUNDIBEQ. Estos indicadores deben ser cuantificables, relevantes y medibles en el tiempo, permitiendo validar objetivamente los resultados obtenidos en la autoevaluación y facilitar el seguimiento de la mejora continua.

- Se recomienda incorporar herramientas tecnológicas para la recolección, visualización y monitoreo de métricas, como dashboards interactivos, reportes automatizados y sistemas de alertas. Estas soluciones facilitarán la toma de decisiones basada en datos, la comunicación de resultados a todos los niveles de la organización y la identificación temprana de desviaciones o áreas críticas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Carranco, R. (2017). LA APORTACIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES) EN LA ECONOMÍA ECUATORIANA. *Revista ciencia administrativa, 2017*(2), 146-158.

Delgado Delgado, D., & Chávez Granizo , G. (2018). *Las Pymes en el Ecuador y sus fuentes de financiamiento.* Obtenido de Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana: https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/pymes-ecuador-financiamiento.html/hdl.handle.net/20.500

EFQM. (2025). *Modelo EFQM.*

Espinoza, E. J., & Huacho, M. A. (2023). *Nivel de cumplimiento de los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión de MiPymes del subsector manufacturero del Distrito Metropolitano de Quito. Elaboración de productos alimenticios frutas, legumbres y hortalizas CIIU C10.30.* [Articulo Profesional, Pontificia Universidad Católica del Ecuador].

FUNDIBEQ. (2019). *Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.* Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad . Obtenido de https://www.fundibeq.org/images/pdf/Modelo_Iberoamericano_V_2019_Revisada.pdf

IMD. (2024). *World Competitiveness Ranking.* Obtenido de https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness-ranking/

INEC. (Junio de 2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas.*

INEC. (2024). *EN QUITO, LA PRESENCIA DE MICROEMPRESAS ALCANZA PROPORCIONES DESTACADAS.* Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/quito-ecuador-empresas-microempresas-emprendimientos-datos/

INEN. (2018). *Mipymes y Organizaciones de Economía Popular y Solidaria son una pieza clave para la economía del país.* Quito. Obtenido de https://www.normalizacion.gob.ec/mipymes-y-organizaciones-de-economia-popular-y-solidaria-son-una-pieza-clave-para-la-economia-del-pais/

ISO 9001. (2015). *Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos.*

Rodríguez, R., & Aviles, V. (2020). Las PYMES en Ecuador. Un análisis necesario. *Digital Publisher CEIT, 5*(5-1), 191-200. doi:doi.org/10.33386/593dp.2020.5-1.337

Savedra Tenesaca, J., Tenecela Espinoza, D., & Araujo Ochoa, G. I. (2023). Análisis de la importancia de las pymes en la economía del Ecuador. *Visionario Digital, 7*(4), 196-211. doi:https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v7i4.2779

Torres Saumeth, K., Ruiz Afanador, T., Solís Ospino, L., & Martínez Barraza, F. (2013). *UNA MIRADA HACIA LOS MODELOS DE GESTIÓN DE CALIDAD.* Revista Investigium IRE Ciencias Sociales y Humanas, 4(1), 216-233.

WEF. (16 de diciembre de 2020). *Informe de Competitividad Global Edición Especial 2020: Cómo se están desempeñando los países en el camino hacia la recuperación.* Obtenido de https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2020/in-full/infographics-14b60f7c60?_ga=2.55257324.678138358.1694140058-69898453.1694140058

Yance Carvajal, C., Solís Granda, L., Burgos Villamar, I., & Hermida Hermida, L. (Junio de 2017). *La importancia de las PYMES en el Ecuador.* Obtenido de Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana: http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/pymes-ecuador.html

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario FUNDIBEQ

#	CRITERIO 1: LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN	0	25	50	75	100	TOTAL
	PREGUNTAS	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	
1.1	Los directivos y responsables de la organización, ¿están implicados y muestran su compromiso con los conceptos e instrumento de la gestión de calidad y comunican a la organización la misión, visió...						
1.2	Los directivos y responsables de la organización, ¿son accesibles y escuchan al personal?						
1.3	Los directivos responsables de la organización, ¿reciben e imparten formación sobre gestión de calidad, y comporten su conocimiento con los demás miembros de la organización?						
1.4	Los directivos y responsables de la organización, ¿apoyan las mejoras y tienen en cuenta las iniciativas del personal?						
1.5	Los directivos responsables de la organización, ¿fomentan el trabajo en equipo aportando recursos y ayudas?						
1.6	Los directivos y responsables de la organización, ¿reconocen y valoran los esfuerzos, logros y resultados del personal?						
1.7	¿Se han identificado todos los procesos clave de la organización?						
1.8	¿Tiene la organización un conocimiento fiable de la opinión del cliente/usuario y el entorno en que se desenvuelve la organización?						
1.9	¿Se mide sistemáticamente el comportamiento de los procesos y su impacto sobre todos los resultados de la organización (cliente/usuario, personal, sociedad, rendimiento global) y se utilizan los r...						
1.10	¿Cuenta la organización con un sistema que garantice el que todas las actividades destinadas a prestar servicios funcionan correctamente y están controladas según normas o requisitos previamente e...						
1.11	¿Están asignadas y son conocidas las responsabilidades (propietarios e involucrados) de los procesos?						
1.12	¿Se fomenta la innovación y creatividad para aplicarla a la mejora de los procesos?						
1.13	¿Se revisan los cambios introducidos en los procesos para asegurar la obtención de los resultados previstos?						
1.14	¿Se comunica y se forma al personal en los nuevos procesos y en las modificaciones de los existentes?						
1.15	¿Se incentiva la simplificación de los procedimientos y trámites?						

#	CRITERIO 2: ESTRATEGIA	0	25	50	75	100	TOTAL
	PREGUNTAS	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	
2.1	¿Se han tenido en cuenta en la planificación las necesidades y expectativas de los usuarios?						
2.2	¿Se han tenido en cuenta en la planificación la información relevante que se tiene del entorno de la organización y de los proveedores?						
2.3	¿Se han tenido en cuenta en la planificación los resultados finales de la organización?						
2.4	¿Se han tenido en cuenta en la planificación las disposiciones normativas?						
2.5	¿Se han tenido en cuenta las mejores prácticas de otras organizaciones tanto para la planificación como para su revisión?						
2.6	¿En la política y la estrategia se concilian las necesidades y expectativas de todos los grupos que tienen interés en la organización?						
2.7	La planificación, ¿es coherente con la misión, visión, y valores de la organización?						
2.8	¿Se revisa la planificación a partir de la evaluación de su eficacia?						
2.9	¿Se tienen en cuenta en la política y estrategia la opinión del personal y se confía en su conocimiento y experiencia?						
2.10	¿La organización diseña la política, estrategia y valores culturales según procesos establecidos?						
2.11	¿El personal de la organización conoce la política y la estrategia y especialmente aquellos objetivos que son relevantes para sus actividades?						
2.12	¿Los objetivos de la organización están desplegados por áreas, departamentos, grupos de trabajo y personas?						

#	CRITERIO 3: DESARROLLO DE LAS PERSONAS	0	25	50	75	100	TOTAL
	PREGUNTAS	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	
3.1	¿Se establece en la organización la gestión de personal de acuerdo con la política y la estrategia?						
3.2	¿Se efectúa la asignación de responsabilidades mediante la adecuación de la capacitación del personal a las necesidades de la organización?						
3.3	¿Se encuentra definida la promoción profesional?						
3.4	¿Se evalúa al personal y se le ayuda a mejorar sus resultados?						
3.5	¿Se faculta al personal para que actúe y asuma mayores responsabilidades?						
3.6	¿Se diseñan y aplican planes de formación continua?						
3.7	¿Existen canales de comunicación (vertical y horizontal) que garanticen el diálogo en la organización?						
3.8	¿Considera el personal que está suficientemente informado y que se recogen y valoran sus opiniones?						
3.9	¿Se reconocen, valoran y recompensan los esfuerzos del personal por generar mejoras y contribuir al cumplimiento de los objetivos de la organización?						
3.10	¿Se fomenta un clima de trabajo favorable en la organización?						

#	CRITERIO 4: RECURSOS, PROVEEDORES Y ALIANZAS	0	25	50	75	100	TOTAL
	PREGUNTAS	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	
4.1	La gestión de los recursos económicos, ¿se efectúa teniendo en cuenta la planificación estratégica de la organización?						
4.2	¿Se identifican y establecen objetivos de mejora continua en la gestión de los recursos económicos?						
4.3	¿Se valoran las acciones para mejorar la eficacia y la eficiencia en la gestión económica?						
4.4	¿La organización gestiona la información de acuerdo con las necesidades de su personal y de sus clientes/usuarios?						
4.5	¿Se utiliza un lenguaje comprensible por todos los ciudadanos y clientes?						
4.6	¿Se identifica el conocimiento que necesita la organización y se gestiona en beneficio de las personas y de los clientes?						
4.7	¿Se valoran las aportaciones del personal para enriquecer el conocimiento necesario a la organización?						
4.8	¿Se gestionan los recursos materiales eficientemente teniendo en cuenta las necesidades del personal y de los clientes/ciudadanos/usuarios?						
4.9	¿Se ordena el uso de los edificios de acuerdo con las necesidades de los clientes/usuarios y para facilitar su accesibilidad?						
4.10	La gestión y disposición de las instalaciones, ¿permite trabajar bien el personal?						
4.11	¿Se promueve el uso de materiales reciclados y reciclables?						
4.12	¿La organización promueve el uso de las nuevas tecnologías que favorezcan la mejora de la prestación del servicio?						
4.13	¿Se preocupa la organización porque las aplicaciones informáticas sean compatibles con las unidades y organizaciones con las que se relaciona?						
4.14	¿Se identifican las tecnologías avanzadas de acuerdo con las necesidades de la organización y su planificación estratégica?						
4.15	¿Se organiza sistemáticamente la cooperación y la asociación con otras organizaciones externas?						
4.16	¿Se mejoran los productos/servicios de la organización con los convenios y acuerdos suscritos con otras organizaciones externas?						
4.17	La organización, ¿promueve acciones conjuntas de gestión de calidad con las personas u organizaciones externas asociadas?						

#	CRITERIO 5: PROCESOS Y CLIENTES	0	25	50	75	100	TOTAL
	PREGUNTAS	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	
5.1	¿Tiene la organización un sistema de identificación y jerarquización de las necesidades y expectativas de todos sus tipos de clientes?						
5.2	¿Maneja la organización la información relevante sobre las condiciones del entorno social y administrativo para equilibrar las demandas de sus clientes directos con el interés general?						
5.3	¿Tiene la organización un sistema que permita diseñar sus productos/servicios adecuándolos continuamente a las necesidades y expectativas de los clientes?						

5.4	¿Se mejoran los productos/servicios actuales y se desarrollan nuevos productos/servicios o nuevas modalidades de prestación partiendo del análisis de los datos procedentes de los clientes y usuarios?						
5.5	¿Se facilita a los clientes atención personalizada y asesoramiento técnico durante y después de la entrega del producto/servicio?						
5.6	¿Se utilizan mecanismos de información general sobre los productos/servicios prestados con los que se pueda llegar a todos los clientes/usuarios potenciales?						
5.7	¿Suministra la organización sus productos/servicios en condiciones de equidad (territorial, social, etc.)?						
5.8	¿Dispone la organización de documentos, guías o manuales que garanticen el empleo de un lenguaje sencillo y comprensible en sus relaciones (escritas y verbales) con todo tipo de clientes y usuarios?						
5.9	¿Se facilita a los clientes atención personalizada y asesoramiento técnico durante y después de la entrega del producto/servicio?						
5.10	¿Tiene la organización un sistema de gestión de la información procedente del contacto habitual con los clientes/usuarios, en especial, de las quejas y sugerencias, para mejorar la prestación del servicio?						
5.11	¿Tiene la organización establecidos mecanismos de participación y diálogo con los clientes/usuarios (canales de comunicación, grupos, reuniones, comités, etc.) para tratar sus necesidades, expectativas, preocupaciones y problemas con el servicio?						
5.12	¿Se utilizan encuestas periódicas u otras formas de investigación, así como la información extraída del contacto cotidiano para determinar e incrementar el grado de satisfacción de los clientes y usuarios en sus relaciones con la organización?						

	CRITERIO 6: RESULTADOS DE CLIENTES	**0**	**25**	**50**	**75**	**100**	**TOTAL**
	PREGUNTAS	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	
6.1	La tendencia de los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tienen los clientes sobre aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción, ¿muestra una evolución positiva?						
6.2	Los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tienen los clientes sobre aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción, ¿en qué posición relativa se encuentra respecto a los mejores de su sector de actividad?						
6.3	Los resultados de los indicadores de rendimiento de aquellos aspectos que han sido identificados como relevantes para el nivel de satisfacción de los clientes, ¿cumplen los objetivos marcados para cada periodo y frecuentemente los superan?						
6.4	La tendencia de los resultados de los indicadores de rendimiento de aquellos aspectos que han sido identificados como relevantes para el nivel de satisfacción de los clientes, ¿muestra evolución positiva?						

6.5	Los resultados de los indicadores de rendimiento de aquellos aspectos que han sido identificados como relevantes para el nivel de satisfacción de los clientes, ¿en qué posición relativa se encuentran respecto a los mejores del sector de actividad?						
6.6	La tendencia de los resultados de los indicadores de rendimiento de aquellos aspectos que han sido identificados como relevantes para el nivel de satisfacción de los clientes, ¿muestra una corrección y es consecuencia de las acciones de mejora emprendidas?						

#	**CRITERIO 7: RESULTADOS DE PERSONAS**	**0**	**25**	**50**	**75**	**100**	**TOTAL**
	PREGUNTAS	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	
7.1	¿Existe una tendencia de mejora global en los niveles de satisfacción y motivación del personal?						
7.2	Los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tienen todos sus empleados respecto a aquellos que inciden directamente en su nivel de satisfacción, ¿cumplen o exceden los objetivos marcados para cada periodo, mostrando dicho cumplimiento una evolución positiva?						
7.3	La tendencia de los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de los empleados, ¿muestran una correlación y son consecuencia de las acciones de mejoras emprendidas en dicha área?						
7.4	Los resultados de los indicadores relacionados con supervisión, el rendimiento de los empleados, ¿cumplen los objetivos marcados para cada periodo, mostrando dicho cumplimiento una evolución positiva?						
7.5	Los resultados de los indicadores relacionados con la supervisión, el rendimiento de los empleados, ¿en qué posición se encuentran respecto a las organizaciones de su sector de actividad?						
7.6	La tendencia de los resultados de los indicadores relacionados con la supervisión y el rendimiento de los empleados, ¿muestra una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas en dicha área?						

#	**CRITERIO 8: RESULTADOS DE SOCIEDAD**	**0**	**25**	**50**	**75**	**100**	**TOTAL**
	PREGUNTAS	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	
8.1	Los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tienen la sociedad respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de aceptación y reconocimiento de la organización, ¿cumplen o exceden los objetivos marcados para cada periodo, mostrando dicho cumplimiento una evolución positiva?						
8.2	Los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tiene la sociedad respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de aceptación y reconocimiento de la organización, ...						
8.3	La tendencia de los resultados de los indicadores relativos a la percepción que de la organización tiene la sociedad, ¿muestran una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas en dicha área?						

8.4	Los resultados de los indicadores relacionados con el nivel de percepción y grado de aceptación que tiene la sociedad respecto a la organización, ¿cumplen o exceden los objetivos marcados para cada periodo, mostrando dicho cumplimiento una evolución positiva?						
8.5	Los resultados de los indicadores relacionados con el nivel de percepción y grado de aceptación que tiene la sociedad respecto a la organización, ¿en qué posición se encuentran respecto a otras organizaciones de su sector de actividad?						
8.6	La tendencia de los resultados de los indicadores relacionados con el nivel de percepción y grado de aceptación que tiene la sociedad respecto a la organización, ¿muestran una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas en dicha área?						

#	**CRITERIO 9: RESULTADOS GLOBALES**	**0**	**25**	**50**	**75**	**100**	**TOTAL**
	PREGUNTAS	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	
9.1	¿Se evalúa la percepción de los máximos responsables políticos o de las personas o instituciones asociadas a la organización sobre sus resultados?						
9.2	¿La tendencia de estas mediciones es positiva?						
9.3	¿Se evalúan los resultados de la gestión del presupuesto de la organización?						
9.4	¿Se evalúan los resultados cualitativos de los productos y/o servicios de la organización?						
9.5	¿Se han alcanzado los objetivos previstos en la planificación y la estrategia?						
9.6	Los indicadores clave, tanto económicos como no económicos de la organización, ¿manifiestan una tendencia favorable?						
9.7	Las mediciones de estos indicadores económicos y no económicos, ¿se comparan con los de otras unidades y organizaciones similares?						
9.8	Los resultados de la cooperación, el uso de la tecnología y la gestión del conocimiento, ¿siguen una tendencia favorable?						
9.9	¿Se miden los resultados de los procesos de apoyo y gestión (duración de los tiempos de ciclos)?						
9.10	Los resultados de los procesos de apoyo y gestión, ¿siguen una tendencia favorable?						
9.11	Estos resultados, ¿son equivalentes o superiores a los de otras organizaciones de referencia?						