PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL

ARTICULO PROFESIONAL PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LOS CRITERIOS DEL MODELO IBEROAMERICANO DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN DE PYMES DEL SUBSECTOR COMERCIO VENTA DE PARTES, PIEZAS Y ACCESORIOS PARA VEHÍCULOS AUTOMOTORES (G4530)

LINA MISHELLE VARGAS TOAPANTA

DIRECTOR: MGTR. MUÑOZ SOLÓRZANO SANTIAGO

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: Estrategia y Arquitectura Empresarial

QUITO, AGOSTO - 2025

DIRECTOR: MGTR. MUÑOZ SOLÓRZANO SANTIAGO

LECTOR 1: MGTR. MOSCOSO TOQUICA FRANCISCO

LECTOR 2: MGTR. AVILA PROAÑO LEONARDO

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haberme dado el mejor regalo que es mi familia. Gracias infinitas a mis padres, mi madre y hermana quienes, con su amor incondicional y su apoyo moral, además de su fe en mí, han sido el pilar de este logro y mi Padre, quien desde el cielo estoy segura que va a festejar esta meta alcanzada. También expreso mi gratitud a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador por brindarme la oportunidad de avanzar en mi carrera profesional. Agradezco especialmente al grupo de investigación de la PUCE por su constante apoyo. Sin el soporte de todos, este sueño no habría sido posible, supieron guiar mi camino para alcanzar este objetivo profesional.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN VII
1. INTRODUCCIÓN 1
2. REVISIÓN DE LITERATURA 3
2.1. Caracterización de las Pymes en Ecuador y DMQ. 3
2.1.1. Productividad y Excelencia Empresarial en las PYMES 3
2.1.2. Excelencia Empresarial 4
2.1.3. Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión 5
2.1.4. Aplicación del Modelo Iberoamericano 6
2.2. Descripción del sector comercio 6
2.2.1. Subsector Comercio de Venta de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores. 8
3. DISEÑO METODOLÓGICO 10
3.1. Estructura de la muestra 11
3.2. Cuestionario y selección de variables 12
3.3. Análisis estadístico de los datos 13
4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN 13
4.1. Resultados 13
4.1.1. Información general del subsector 14
4.1.2. Evaluación de los Procesos facilitadores y de Resultados, puntuación total 14
4.1.3. Comparación de los criterios más fuertes y más débiles 32
4.1.4. Puntuación final 34
4.1.5. Aplicación práctica para la toma de decisiones por parte de las PYMES 36
4.2. Discusión 36
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 42
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 44
ANEXOS 52

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Valores utilizados para el cálculo del tamaño de la muestra 11

Tabla 2 Equivalencia y valoración para las preguntas de la encuesta aplicada 14

Tabla 3 Información general del subsector 14

Tabla 4 Resumen de resultados del Criterio1 18

Tabla 5 Resumen de resultado del Criterio 2 19

Tabla 6 Resumen de resultado del Criterio 3 20

Tabla 7 Resumen de resultado del Criterio 4 22

Tabla 8 Resumen de resultado del Criterio 5 23

Tabla 9 Resumen de resultado del Criterio 6 25

Tabla 10 Resumen de resultado del Criterio 7 26

Tabla 11 Resumen de resultado del Criterio 8 28

Tabla 12 Resumen de resultados del Criterio 9 29

Tabla 13 Resultados obtenidos vs Ideal 30

Tabla 14 Resumen de perfil del sector, incluyendo valor ponderado total 32

Tabla 15 Ponderación de resultados de encuestas 35

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Resultados generales del subsector 15

Figura 2 Porcentaje de respuestas según acuerdo / desacuerdo con el criterio 1 19

Figura 3 Cantidad de respuestas según acuerdo / desacuerdo con el criterio 2 20

Figura 4 Porcentaje de respuestas según acuerdo / desacuerdo con el criterio 3 21

Figura 5 Cantidad de respuestas según acuerdo / desacuerdo con el criterio 4 22

Figura 6 Porcentaje de respuestas según acuerdo / desacuerdo con el criterio 5 24

Figura 7 Cantidad de respuestas según acuerdo / desacuerdo con el criterio 6 25

Figura 8 Cantidad de respuestas según acuerdo / desacuerdo con el criterio 7 27

Figura 9 Porcentaje de respuestas según acuerdo / desacuerdo con el criterio 8 28

Figura 10 Ponderación de resultados Real VS Ideal 30

RESUMEN

En Ecuador las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes), cumplen un papel clave en la economía, representando un alto porcentaje del empleo y producción nacional. No obstante, muchas de estas empresas enfrentan dificultades en la adopción de modelos de gestión eficientes**.** En tal sentido, esta investigación tiene como objetivo establecer el nivel de cumplimiento de los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión en las Pymes del subsector comercio venta de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores.

Con un tipo de investigación descriptiva, con diseño no experimental y de corte transversal. Los resultados revelan que las organizaciones presentan ventajas significativas en la mayoría de los criterios analizados, especialmente en los resultados relacionados con los clientes, las personas y la sociedad. Se debe prestar especial atención a los criterios recursos, proveedores y alianzas, teniendo en cuenta la prevalencia de respuestas más altas y la puntuación relativamente baja. El criterio relacionado con los resultados de Clientes/Usuarios obtuvo la puntuación más alta lo que indica un gran énfasis y éxito en la satisfacción del cliente. La evaluación muestra un desempeño sólido en los criterios que se relacionan a los clientes, desarrollo del personal y compromiso con la sociedad, esto indica una orientación clara hacia la entrega de valor para los grupos de interés punto sin embargo se identifican oportunidades de mejora especialmente en gestión de recursos, alianzas de estratégicas y proveedores, con bajos puntajes contrastantes al comportamiento general.

Palabras Claves: Pequeñas y Medianas Empresas, Gestión de Calidad, Modelo de gestión, Excelencia, Comercio

ABSTRACT

In Ecuador, Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) play a key role in the economy, representing a high percentage of national employment and production. However, many of these companies face challenges in adopting efficient management models. In this context, the objective of this research is to establish the level of compliance with the criteria of the Ibero-American Model of Excellence in Management among SMEs in the trade subsector of the sale of parts, pieces, and accessories for motor vehicles. The study follows a descriptive approach, with a non-experimental, cross-sectional design.

The results reveal that the organizations show significant strengths in most of the analyzed criteria, particularly in those related to customer, people, and societal outcomes. Special attention should be given to the criteria concerning resources, suppliers, and alliances, considering the prevalence of higher response variability and the relatively low scores obtained. The criterion related to customer/user results received the highest score, indicating strong emphasis and success in customer satisfaction. The evaluation shows solid performance in the criteria related to customers, staff development, and social commitment, reflecting a clear orientation toward delivering value to stakeholders. However, opportunities for improvement are identified, particularly in resource management, strategic partnerships, and supplier relations, where low scores contrast with the overall performance trend.

Keywords: Small and Medium Enterprises, Quality Management, Management Model, Excellence, Trade

1. INTRODUCCIÓN

La productividad es un factor clave para el desarrollo económico de cualquier país, ya que influye directamente en la competitividad de las empresas y en su capacidad para sostenerse en el mercado. Una economía con altos niveles de productividad puede ofrecer bienes y servicios de mejor calidad y a precios competitivos, lo que fomenta el crecimiento empresarial y la generación de empleo (Banco Mundial, 2024). En este contexto, la mejora de la productividad se convierte en un objetivo estratégico tanto para el sector público como privado, promoviendo la adopción de modelos de gestión que optimicen los procesos organizacionales y garanticen la sostenibilidad empresarial a largo plazo (WEF, 2020).

Ecuador ha enfrentado históricamente desafíos en materia de productividad, relacionados con la dependencia de sectores primarios, como el petróleo y la agricultura, la falta de diversificación económica y limitaciones en innovación y tecnología. Según datos recientes del Banco Mundial y el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2024), la productividad laboral en Ecuador sigue siendo baja en comparación con otros países de la región, como Chile o Colombia. Además, el Ranking de Competitividad Global 2024 del Foro Económico Mundial (WEF, 2020) ubica a Ecuador entre los últimos cinco países de los 190 evaluados, evidenciando desafíos significativos en áreas clave como infraestructura, educación, innovación y regulación laboral. Estos factores limitan el crecimiento de las empresas y reducen su capacidad para competir en mercados internacionales.

Ante esta problemática, es fundamental que las organizaciones adopten modelos de gestión de calidad que les permitan mejorar su desempeño y optimizar sus recursos de manera eficiente. Entre los modelos más reconocidos se encuentran el Modelo EFQM (European Foundation for Quality Management), que promueve la excelencia en la gestión a través de resultados y mejora

continua; el Premio Malcolm Baldrige (MBNQA), que fomenta la excelencia organizacional en diversos sectores; y la ISO 9001, que establece requisitos para un sistema de gestión de calidad enfocado en la satisfacción del cliente y la mejora continua (Castro J. , 2024).

En el caso específico de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), estas representan un pilar fundamental en la economía global, generando empleo, innovación y desarrollo local, siendo estas aproximadamente el 99% de las empresas en Ecuador y generan una proporción significativa del empleo de alrededor del 70% del empleo formal y contribuyen a cerca del 35% del PIB nacional (MIPYME VI Foro Iberoamericano, 2023). Sin embargo, las PYMES enfrentan desafíos únicos, como limitaciones financieras, acceso a tecnología y recursos humanos especializados, lo que influye en su postura frente a la implementación de modelos de calidad (Gómez, 2024). Sus características principales se encuentran definidas por su tamaño reducido y capacidad de adaptación, sin embargo, muchas de estas empresas enfrentan dificultades en la adopción de modelos de gestión eficientes, lo que limita su crecimiento y sostenibilidad, enfrentando desafíos únicos, como limitaciones financieras, acceso a la tecnología y recursos humanos especializados, lo que limita su crecimiento y sostenibilidad.

En el caso del subsector de comercio de venta de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores (G4530) en el Distrito Metropolitano de Quito (D.M.Q.), las PYMES enfrentan grandes retos en términos de competitividad y calidad en la gestión. La implementación del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión en este subsector podría proporcionar herramientas clave para la mejora de sus procesos y resultados empresariales. Por ello, esta investigación se enfoca en evaluar el nivel de cumplimiento de los criterios del modelo en las PYMES de este subsector, con el fin de identificar fortalezas y oportunidades de mejora que contribuyan a su sostenibilidad económica y competitividad en el mercado.

2. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. Caracterización de las Pymes en Ecuador y DMQ.

En Ecuador, el sector de las Pymes abarca una amplia gama de industrias y sectores, como la agricultura, el comercio, el turismo, la manufactura y los servicios. En el contexto del Distrito Metropolitano de Quito (D.M.Q.), las Pymes representan una proporción significativa de la actividad económica. Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2024), en 2024 se registraron 297.381 empresas en la ciudad, de las cuales el 93% corresponden a microempresas y pequeñas empresas. Este crecimiento refleja la importancia de las PYMES en la generación de empleo y su contribución al desarrollo económico local (INEC, 2024).

Un estudio realizado por la Cámara de Comercio de Quito obtuvo como resultado que el 75% de las Pymes ecuatorianas han implementado innovadoras tecnologías en sus actividades, permitiéndoles mejorar su eficiencia y competitividad en el mercado. Asimismo, se destaca que el 80% de estas empresas ha diversificado sus productos o servicios con la finalidad de satisfacer las demandas cambiantes de los consumidores. Estos datos reflejan la agilidad y capacidad de adaptación que caracterizan a las Pymes ecuatorianas. En este contexto, el 93% de las Pymes ecuatorianas estima que el proceso de transformación digital impacta positivamente en su negocio, así lo demuestra la encuesta 'Transformación digital para MiPyMes' comisionada por Microsoft por lo que la adopción de la tecnología se ha convertido en una prioridad para las pequeñas y medianas empresas en el país (Microsoft, 2021).

2.1.1. Productividad y Excelencia Empresarial en las PYMES

La productividad es un factor crítico para el éxito de las PYMES, ya que influye directamente en su capacidad para competir en mercados cada vez más globalizados. Según un estudio de Gómez et al. (2024), la adopción de modelos de gestión basados en la excelencia

empresarial, como el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, ha demostrado ser efectiva para mejorar la productividad y la competitividad de las PYMES en América Latina. Este modelo, desarrollado por la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ), se enfoca en la mejora continua de los procesos organizacionales, el liderazgo, la estrategia y la satisfacción de las partes interesadas.

Por otra parte, considerando la eficiencia en las Pymes, se puede citar la literatura económica, donde Solow (1957) desarrolló el concepto de PTF como un medio para evaluar la eficiencia del uso de los recursos y su contribución al crecimiento económico. Según Solow, el crecimiento económico es impulsado principalmente por la tecnología y no solo por la acumulación de capital o el aumento de la mano de obra.

Por otro lado, Maddison (2001) proporcionó un análisis histórico global que demuestra la relación directa entre el crecimiento económico y las mejoras en la productividad, destacando que las naciones con mayores aumentos en la productividad experimentaron crecimientos más sostenidos, lo que sugiere el fortalecimiento de la productividad es un factor determinante para el desarrollo económico sostenible a largo plazo.

2.1.2. Excelencia Empresarial

El término excelencia refiere aquello que sobresale de los demás por su optimas cualidades, está muy ligado a la calidad. En sentido general, la excelencia en las empresas trata sobre las satisfacciones de las expectativas del cliente que han sido superadas (Tigani, 2006).

No obstante, en sentido estricto de la excelencia empresarial se puede definir entendiendo a la organización como una entidad social, más que como un recurso de propiedad para beneficio

exclusivo de un único individuo, la cuestión de la excelencia de una empresa se convierte en objetivo, meta para cada una de las partes involucradas que contribuyen a la existencia, desarrollo y desempeño de la empresa (Pigé, 2018). Donde todos participan buscando sobre salir más allá del cumplimiento de las actividades rutinarias asignadas.

Por otra parte, la excelencia no se considera un estado inmutable; las organizaciones son entidades dinámicas que se relacionan con los mercados, los consumidores, las regulaciones, las políticas y las tendencias. Así, referirse a la excelencia en una organización significa que esta tiene la habilidad de ajustarse a los cambios e incluso, de adelantarse a ellos o convertirse en un catalizador de transformación (Martinez, 2014). Es por ello que, en diferentes contextos, se han diseñados modelos de gestión como herramientas para optimizar procesos empresariales.

2.1.3. Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión

El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión es una herramienta diseñada para ayudar a las organizaciones a alcanzar la excelencia a través de la implementación de prácticas de gestión efectivas. Según Rodríguez, et al. (2021), este modelo se basa en nueve criterios divididos en dos categorías: Procesos Facilitadores y Resultados. Los Procesos Facilitadores incluyen aspectos como el liderazgo, la estrategia, el desarrollo de las personas, la gestión de recursos y la satisfacción del cliente, mientras que los Resultados se centran en los logros alcanzados en términos de clientes, personas, sociedad y desempeño global.

En el contexto del sector comercio, el Modelo Iberoamericano ha sido aplicado con éxito para mejorar la gestión de PYMES. Por ejemplo, un estudio realizado por (Castro J. , 2024) en PYMES del sector comercio en Colombia demostró que la implementación de este modelo permitió a las empresas mejorar su eficiencia operativa, aumentar la satisfacción del cliente y

optimizar el uso de recursos. Estos resultados resaltan la relevancia del modelo para las PYMES en América Latina, incluyendo Ecuador, argumentando que el MIBEX es una herramienta clave para mejorar la competitividad empresarial en Iberoamérica, al integrar criterios que abarcan no solo la eficiencia operativa, sino también la responsabilidad social y el compromiso con la sostenibilidad.

2.1.4. Aplicación del Modelo Iberoamericano

En cuanto a mediciones similares, Gómez et al. (2024), realizaron un estudio en PYMES del sector manufacturero en México, donde aplicaron el Modelo Iberoamericano para evaluar el nivel de cumplimiento de sus criterios. Los resultados mostraron que las empresas que implementaron el modelo mejoraron significativamente su productividad y competitividad, especialmente en áreas como la gestión de procesos y la satisfacción del cliente. Estos hallazgos son consistentes con los de Castro (2024) quien encontró que las PYMES del sector comercio en Colombia también experimentaron mejoras significativas después de adoptar el modelo.

Asimismo, estudios realizados por Sánchez (2010) y Mendoza & Flores (2015) han comparado el MIBEX con otros modelos de excelencia como el EFQM, observando que las organizaciones que aplican el MIBEX no solo mejoran su rendimiento económico, sino también su impacto social. Bañón et al. (2012), realizaron una investigación sobre la aplicación del MIBEX en sectores clave de América Latina y España, demostrando que las empresas que adoptan este modelo logran mejoras sustanciales en la competitividad y la gestión organizacional.

2.2. Descripción del sector comercio

El sector comercio en Ecuador en el año 2024 sigue siendo uno de los pilares fundamentales de la economía nacional. Este sector abarca una amplia gama de actividades que incluyen la venta

al por mayor y al por menor, el comercio electrónico, y la distribución de bienes y servicios tanto a nivel nacional como internacional. El comercio sigue siendo una de las principales fuentes de ingresos y empleo en Ecuador, contribuyendo significativamente al Producto Interno Bruto (PIB). El dinamismo del sector se refleja en su capacidad para estimular el crecimiento económico general del país. Según él (Banco Central del Ecuador, 2023).

A pesar de su dinamismo, el sector enfrenta varios desafíos. La informalidad y la competencia desleal siguen siendo problemas importantes que limitan el desarrollo pleno del comercio en Ecuador. Sin embargo, existen múltiples oportunidades para mejorar, especialmente a través de la modernización de infraestructuras y la diversificación de mercados, son abundantes (Banco Mundial, 2023). Aquí es donde las Pymes vienen a jugar un rol determinante, tomando en cuenta que las microempresas representan la mayor parte del sector en Latinoamérica, seguidas por las Pymes y, finalmente, las grandes corporaciones. Esto se debe a que, en los últimos años, diversas naciones de la región han instaurado normativas que favorecen el surgimiento y crecimiento de microempresas y Pymes (Naranjo, 2022).

En este contexto, Ecuador ha visto mejoras en el desarrollo de las Pymes gracias a las políticas recientes según datos del Monitor de Emprendimiento Global. Como resultado, el porcentaje de actividad emprendedora temprana (TEA) alcanza el 29,62%, lo que convierte a Ecuador en el país con la mayor tasa de creación de empresas en Latinoamérica. Sin embargo, también enfrenta una elevada tasa de rezago comercial con respecto a otros países, ya que el 28,80% de las empresas operan por menos de cinco años (Naranjo, 2022).

Así, según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2018), Ecuador cuenta con 899. 208 empresas registradas, de las cuales 78. 411 son

Pymes que generan ingresos anuales de 45. 807 millones de dólares en el sector comercial. Este sector es clave para la economía nacional, seguido de cerca por las empresas de servicios (Naranjo, 2022).

Desde esta perspectiva, el sector comercial se ha posicionado como el principal impulsor del crecimiento del estado, a pesar de la desaceleración experimentada en el último año. De hecho, los emprendedores están constantemente en la búsqueda de productos novedosos que cumplan con los estándares de calidad de la sociedad.

No obstante, la mayoría de las Pymes en Ecuador, no realizan un plan de negocios para evaluar la viabilidad de su operación. Por ello, el Estado ha creado políticas para apoyar a las Pymes, así como entidades que promueven su desarrollo (Naranjo, 2022).

2.2.1. Subsector Comercio de Venta de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores.

El sector automotor, así como el de piezas y componentes, está atravesando una significativa evolución en Ecuador, especialmente desde el año 2016. Con el paso del tiempo, el mercado automotriz ecuatoriano ha sido mayormente alimentado por la importación y la manufactura interna de vehículos en cantidades casi equivalentes. Sin embargo, desde 2017, ha habido un incremento en las importaciones en comparación con la producción, gracias a políticas de liberalización comercial (ICEX, 2022).

Esto ha resultado en un aumento de las ventas de vehículos en Ecuador en años recientes. En 2007, se realizaron 91. 570 transacciones de automóviles en el país, y las cifras fueron incrementándose hasta alcanzar un máximo histórico en 2018, con 137. 615 unidades vendidas.

Durante el año 2021, la venta de vehículos en Ecuador totalizó 119. 316, lo que representa un aumento del 39 % en comparación con 2020, cuando la llegada de la pandemia de COVID-19 llevó al cierre de negocios y a una fuerte reducción en el consumo (ICEX, 2022). Impactando directamente el mercado de partes y autopartes de vehículos.

Sin embargo, luego de la pandemia hubo un importante incremento del sector. El sector de la importación de piezas y componentes de vehículos en Ecuador llegó a los 40 millones de dólares en junio de 2022, lo que representa un aumento del 12 por ciento en comparación con el año 2021, resultando en un incremento aproximado de 26 millones de dólares. Los artículos más importados en repuestos y autopartes incluyen: neumáticos (29 %), sistemas de suspensión (8 %), dispositivos de rastreo satelital (8 %), baterías (7 %), frenos (7 %), llantas (7 %), embragues (6 %), mecanismos de dirección (4 %), guardabarros (3 %), transmisión (2 %) y otras partes (19 %) (ICEX, 2022).

Este contexto presenta a Ecuador como un país atractivo para la inversión en este sector, tomando en cuenta que se vienen promoviendo políticas económicas de apertura comercial, impulsando tratados internacionales, incluyendo un importante convenio comercial con México, que facilita su ingreso a la Alianza del Pacífico, que representa el 41% del PIB de Latinoamérica. Un acuerdo con Estados Unidos busca impulsar el comercio y las inversiones. Además, Ecuador ofrece un descuento del 15% en los impuestos especiales al consumo de vehículos, con características de seguridad avanzadas, lo que impulsa la demanda de vehículos nuevos.

Por otra parte, la Asociación Ecuatoriana de Empresas Automotrices (AEADE) trabaja para mejorar la calidad del combustible mediante la introducción de gasolina de 95 octanos, lo que

podría atraer a marcas como Seat. Este entorno presenta numerosas oportunidades en el sector de autopartes, con expectativas de superar las 140.000 ventas de vehículos en 2023, superando las cifras de 2019 (ICEX, 2022).

3. DISEÑO METODOLÓGICO

El diseño de la muestra y del cuestionario garantiza la obtención de información estadísticamente válida para extraer conclusiones sobre el Modelo Iberoamericano de FUNDIBEQ que aborda este trabajo. En esta sección se expone la metodología del trabajo empírico realizado.

El presente estudio será una investigación descriptiva, con un diseño de investigación no experimental y de corte transversal. Se partirá de una revisión bibliográfica respecto a las investigaciones sobre modelos de excelencia realizadas a PYMES a nivel nacional e internacional, enfocado al tema de estudio. Posteriormente y considerando la base de datos de Pymes de la Superintendencia de Compañías del Ecuador, se definirán las empresas pertenecientes al subsector Venta de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores (G4530) del sector manufacturero ubicadas en el DMQ.

De este conjunto, se seleccionará 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 a los responsables designados en las Pymes. Se aplicará la encuesta como la fuente de los datos primarios. La encuesta será estructurada en dos partes: la primera consta de información general sobre la empresa y la segunda integrará las preguntas de los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (2019) (Véase Anexo 1). Se procederá a la tabulación y presentaciones gráficas, describiendo los

criterios que determinan el nivel de cumplimiento del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión de las PYMES del subsector Venta de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores (G4530).

3.1. Estructura de la muestra.

En función de la base de datos de las Pymes de la Superintendencia de Compañías del Ecuador pertenecientes al subsector comercio Venta de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores (G4530), se identificaron 171 empresas en el D.M.Q (INEC, 2024). 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 (Véase Tabla 1).

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

Variable	**Valor**
Población	171
Intervalo de confianza	95%
Z	1,96
Probabilidad a favor	50%
Probabilidad en contra	50%
Error de estimación %	5%
Tamaño de muestra	119

El tamaño de la muestra calculado fue de 119 empresas, que constituyen el objeto de la investigación. En el desarrollo de la investigación de la base de datos se identificaron a 0 empresas que no se dedican a la actividad, 50 que no desean ser parte de la investigación, 20 empresas que no se encuentran en la ubicación referenciada y 13 empresas que no dispusieron de una ayuda completa y por ende los cuestionarios no se contestaron completamente; por lo que, los resultados finales de esta investigación se basaron en **36** Pymes del subsector comercio Venta de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores (G4530).

3.2. Cuestionario y selección de variables

La herramienta utilizada para encuestar a las Pymes del sector comercio del D.M.Q. es la diseñada por FUNDIBEQ (https://www.fundibeq.org/metodologia) 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 noventa y cinco preguntas, 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 encuadrados en los Procesos Facilitadores o en los Resultados. Cada tabla contiene una escala de valoración con cinco posiciones (Véase Anexo 3 y 4). Se presenta el número de preguntas aplicado en la

encuesta por cada criterio del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (Véase Anexo 4).

3.3. Análisis estadístico de los datos

Para la recolección de datos se empleó una encuesta mediante el cuestionario publicado en la página web de FUNDIBEQ y la Guía de autoevaluación disponible en el mismo sitio web (https://www.fundibeq.org/metodologia). En base a la cantidad de respuestas y a la puntuación que corresponde al Anexo 3 y 4, se obtienen los resultados detallados en el Anexo 2. La puntuación de cada criterio en el Modelo Iberoamericano de FUNDIBEQ se obtiene al sumar los valores totales y dividirlos por el número de preguntas respondidas. Luego, se pondera según el peso específico de cada criterio en el modelo. Estos valores permiten conocer el perfil del subsector analizado y obtener una puntuación total (máxima de 1000 puntos o su equivalente porcentual). Con base en estos resultados, se elaboran gráficos y se realiza el análisis correspondiente.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La evaluación de las Pymes se llevó a cabo a través del *cuestionario* de FUNDIBEQ por tener un enfoque sencillo y rápido de valuación y el que menos recursos utiliza. A través de la respuesta a las preguntas del modelo se realiza el diagnóstico de las Pymes, recogiendo los aspectos determinados en el modelo FUNDIBEQ. La evaluación permite obtener una primera imagen sobre la situación de las Pymes de Comercio del Distrito Metropolitano de Quito de Venta de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores (G4530).

4.1. Resultados

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

4.1.1. Información general del subsector

De las 36 empresas encuestadas, el 100% se encuentra ubicada en la zona urbana. El 61% de las empresas encuestadas tienen como representante legal a hombres. Además, de las 36 empresas encuestadas el 78% tiene un nivel de formación Universitaria.

4.1.2. Evaluación de los Procesos facilitadores y de Resultados, puntuación total

Las respuestas se califican con una puntuación del 1 al 5, donde cada valor tiene un significado y equivalencia definidos (Véase Tabla 2).

Tabla 2 *Equivalencia y valoración para las preguntas de la encuesta aplicada*

VALORACIÓN	SIGNIFICADO	EQUIVALENCIA
1	Total desacuerdo	0
2	Desacuerdo	25
3	Ni acuerdo/ ni desacuerdo	50
4	Acuerdo	75
5	Total acuerdo	100

El resultado parcial se calcula multiplicando las respuestas por su equivalencia. Luego, se suman para obtener el resultado por criterio. El resultado preliminar se obtiene al dividir el total entre el número de respuestas, y el valor ponderado al dividir ese preliminar entre las preguntas del criterio. A continuación, se resumen los resultados de la encuesta, detallando las respuestas por criterio y su valor ponderado según el peso asignado en el Modelo Iberoamericano de FUNDIBEQ.

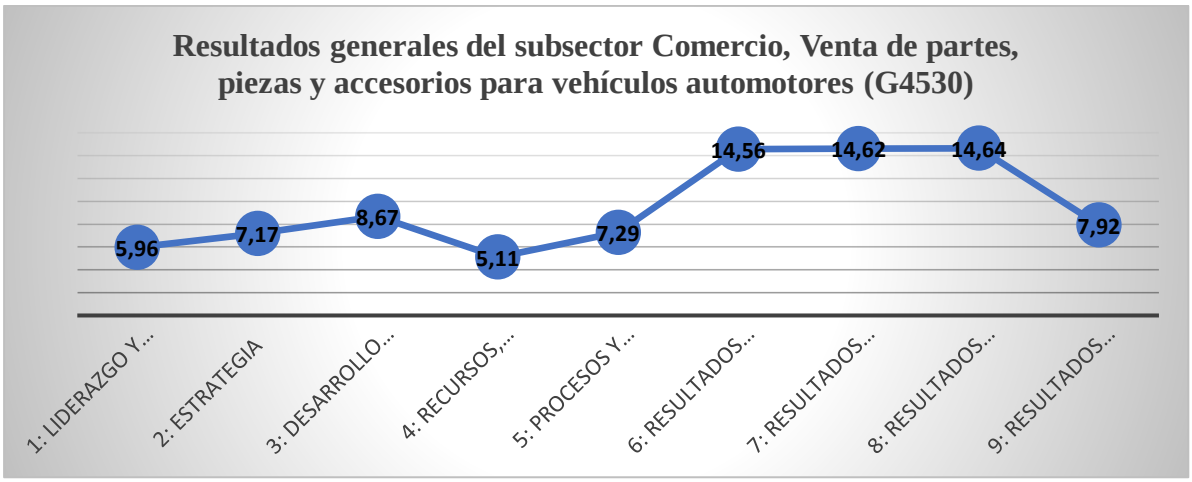
Tabla 3 *Información general del subsector*

CRITERIO	0	25	50	75	100	TOTAL ENCUESTAS	TOTAL PONDERADO
1: LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN	0	2	27	168	343	540	5,96
2: ESTRATEGIA	0	4	33	163	232	432	7,17

3: DESARROLLO DE LAS PERSONAS	0	6	17	140	197	360	8,67
4: RECURSOS, PROVEEDORES Y ALIANZAS	1	3	43	221	344	612	5,11
5: PROCESOS Y CLIENTES	0	1	14	186	231	432	7,29
6: RESULTADOS DE CLIENTES	0	1	7	92	116	216	14,56
7: RESULTADOS DEL DESARROLLO DE LAS PERSONAS	0	0	5	96	115	216	14,62
8: RESULTADOS DE SOCIEDAD	0	0	6	93	117	216	14,64
9: RESULTADOS GLOBALES	0	0	8	188	200	396	7,92

Fuente: Elaboración propia

Figura 1 *Resultados generales del subsector*



Fuente: Elaboración propia

Se pueden observar las valoraciones directas por criterio con el fin de interpretar el desempeño específico (Véase Tabla 3 y Figura 1). En relación con el criterio de liderazgo y estilo de gestión, con una media de 5.96 se puede observar un desempeño aceptable pero que aún se encuentra en fase de madurez media. Es decir, se puede considerar que existe el liderazgo, pero probablemente aún carecen las PYMES de una sistematización formal y de mecanismos que

sean efectivos de comunicación, así como alineación estratégica. Este criterio de acuerdo al modelo estudiado evalúa la implicación de los líderes con su ética, así como capacidad de inspiración, de esta manera una puntuación bajo 7 implica que no se alcanza a un liderazgo transformacional.

En el criterio de estrategia, con una media de 7.17, el valor se encuentra dentro de un nivel considerado satisfactorio, indicando que las empresas encuestadas tienen una estrategia definida y posiblemente con planificación estructurada y un seguimiento parcial. Este criterio evalúa la formulación y despliegue estratégico. Una media superior a 7 indica que las PYMES ya trabajan con enfoques estratégicos relativamente maduros, aunque podría faltar una conexión directa con los resultados medibles a largo plazo.

En relación con el desarrollo de personas, la media de 8,67 indica que este es uno de los criterios mejor valorados, lo cual muestra un compromiso fuerte con el desarrollo del talento humano, procesos de capacitación y condiciones de trabajo apropiadas. En relación con el modelo se puede evidenciar una gestión activa del capital humano que está alineada con las buenas prácticas del modelo.

En relación a recursos, proveedores y alianzas, la media obtenida fue 5.11, siendo esta la puntuación más baja obtenida, lo cual indica debilidades en la gestión de proveedores, infraestructura, tecnología o alianzas estratégicas. Esto podría limitar la eficiencia operativa y la sostenibilidad. En relación al modelo esta media indica que no se han desarrollado mecanismos consistentes de colaboración externa ni la optimización de recursos, lo que sugiere un área importante de mejora.

En procesos y clientes, con una media de 7.29, se refleja una gestión operativa con cierto nivel de eficiencia y orientación al cliente, aunque pueden existir oportunidades de mejora en la estandarización y el análisis de procesos. En relación con el modelo, la puntuación es buena, pues el modelo valora la gestión por procesos y la orientación al cliente, por lo que este resultado indica una adopción positiva pero no totalmente plena.

Resultados de clientes muestra una media de 14,56, siendo uno de los criterios mejor valorados ya que refleja una alta satisfacción y fidelización de los clientes con los productos o servicios que ofrecen las PYMES. En relación con el modelo, corresponde al impacto tangible de las prácticas anteriores y la puntuación sugiere un muy buen posicionamiento en el mercado y una percepción favorable por parte de los clientes.

Los resultados del desarrollo de personas presentaron una media de 14,62, siendo esta la puntuación más alta y demuestra que las políticas de talento humano están generando resultados positivos, como la satisfacción interna, la motivación o el desempeño. En relación con el modelo, esto indica una alta coherencia entre la gestión del personal y los resultados alcanzados, como propone el modelo.

Resultados de sociedad presenta una media de 14,64 siendo también una de las medidas más altas, indicando que las PYMES muestran un compromiso activo con el entorno social y ambiental y que sus acciones las reconocen los grupos de interés. Al relacionarlo con el modelo, se refleja una gestión con enfoque en responsabilidad social corporativa que va más allá de los intereses económicos inmediatos. Estando por encima de lo esperado para el tamaño empresarial lo cual es muy importante.

Finalmente, al analizar los resultados globales con una media de 7,92, esto implica una media apropiada, presentando una consistencia general en los resultados de la gestión que integran clientes, personal, sociedad y desempeño económico. En relación con el modelo, demuestra congruencia organizacional, es decir que las prácticas de gestión se traducen en resultados tangibles. A continuación, se presenta un resumen de los resultados de los nueve criterios, incluyendo su ponderación y la calificación obtenida en cada uno.

4.1.2.1. Criterio 1: Liderazgo y estilo de gestión

Este criterio se enfoca en evaluar cómo los líderes y directivos de una organización influyen en la cultura, los valores y el desempeño general de la empresa. Analiza la capacidad de los líderes para establecer una visión clara, inspirar y motivar a los equipos, fomentar la innovación, y promover un estilo de gestión que impulse la mejora continua y el compromiso con los objetivos organizacionales.

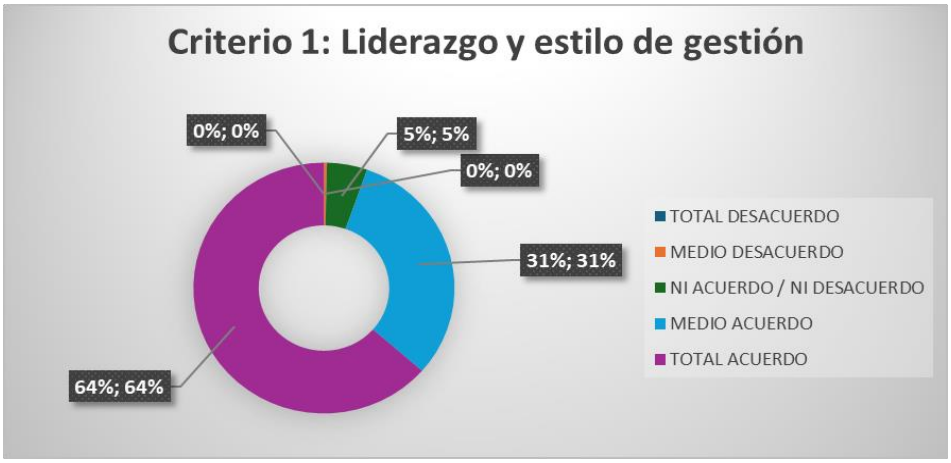
Tabla 4 *Resumen de resultados del Criterio1*

CRITERIO 1: LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN						120 PUNTOS	95,00
Número de respuestas (a)	0	2	27	168	343	540	TOTAL CRITERIO
Factor (b)	0	25	50	75	100	**TOTAL**	15,00
Valor (axb)	0	50	1350	12600	34300	48300	5,96

Fuente: Elaboración propia

El criterio 1 tiene 120 de 1000 puntos (Véase Tabla 4). Existieron 0 respuestas con valoración 1, 2 respuestas con valoración 2, 27 respuestas con valoración 3, 168 respuestas con valoración 4 y 343 respuestas con valoración 5. En total existió 540 respuestas. Para este criterio el valor ponderado máximo es de 6.67, mientras que el valor ponderado obtenido es de 5.96, lo que representa el 89,36%.

Figura 2 *Porcentaje de respuestas según acuerdo / desacuerdo con el criterio 1*



Fuente: Elaboración propia

El 64% de respuestas están de acuerdo con el criterio 1 (Véase Figura 2). Este porcentaje refleja el grado de cumplimiento y desarrollo de las empresas. Al mismo tiempo, se puede determinar que en general los líderes están comprometidos con las personas de la organización para conseguir sus objetivos, promoviendo y gestionando el cambio y la innovación, asegurándose de que la organización sea flexible.

4.1.2.2. Criterio 2: Estrategia

Este criterio permite evaluar cómo la organización incorpora los principios de gestión de calidad en su planificación general, asegurando que su política se base en información confiable sobre procesos, actividades y desempeños.

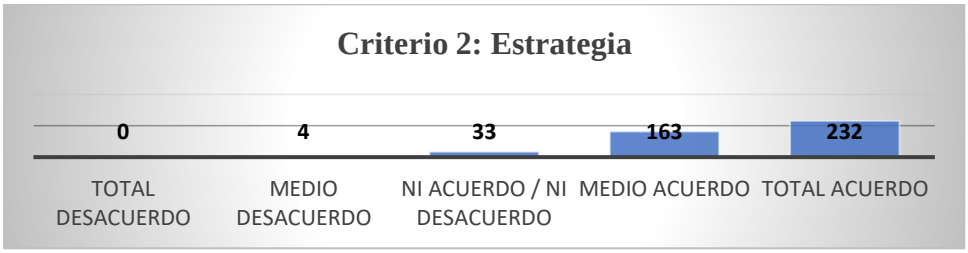
Tabla 5 *Resumen de resultado del Criterio 2*

CRITERIO 2: ESTRATEGIA					120 PUNTOS		
Número de respuestas (a)	0	4	33	163	232	432	TOTAL PONDERADO
Factor (b)	0,00	25,00	50,00	75,00	100,00	**TOTAL**	12,00
Valor (axb)	0	100	1650	12225	23200	37175	7,17

Fuente: Elaboración propia

El criterio 2 tiene 120 de 1000 puntos (Véase Tabla 5). Existieron 0 respuestas con valoración 1, 4 respuestas con valoración 2, 33 respuestas con valoración 3, 163 respuestas con valoración 4 y 232 respuestas con valoración 5. En total existió 432 respuestas. Se obtuvo un valor ponderado de 7.17, lo cual representa el 86.07% de 8.33, el cual es el valor máximo ponderado para este criterio.

Figura 3 *Cantidad de respuestas según acuerdo / desacuerdo con el criterio 2*



Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que, de las 432 respuestas, 232 están en total acuerdo con este criterio (Véase Figura 3), es decir, que las organizaciones tienen en cuenta los principios de la gestión de la calidad en su planificación general.

4.1.2.3. Criterio 3: Desarrollo de las personas

Este criterio evalúa cómo las organizaciones fomentan el crecimiento, la capacitación y el bienestar de sus colaboradores, reconociendo que las personas son un elemento clave para el éxito y la sostenibilidad de la empresa.

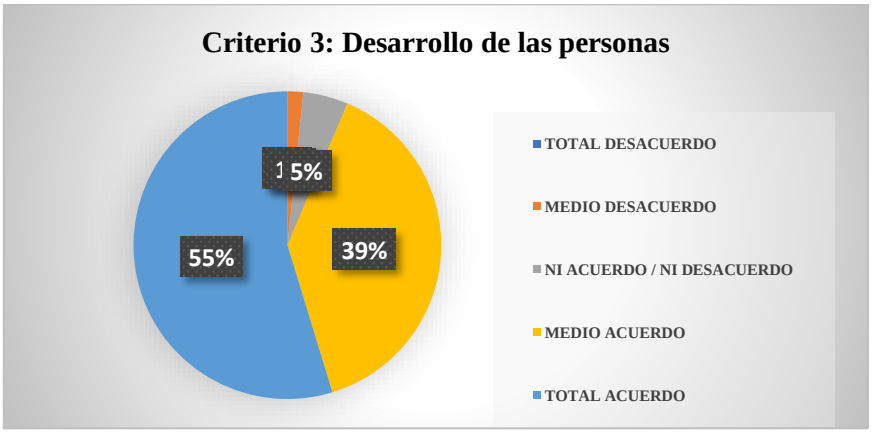
Tabla 6 *Resumen de resultado del Criterio 3*

CRITERIO 3: DESARROLLO DE LAS PERSONAS					110 PUNTOS		
Número de respuestas (a)	0	6	17	140	197	360	TOTAL PONDERADO
Factor (b)	0,00	25,00	50,00	75,00	100,00	**TOTAL**	10,00
Valor (axb)	0	150	850	10500	19700	31200	8,67

Fuente: Elaboración propia

El criterio 3 tiene 110 de 1000 puntos (Véase Tabla 6). Existieron 0 respuestas con valoración 1, 6 respuestas con valoración 2, 17 respuestas con valoración 3, 140 respuestas con valoración 4 y 197 respuestas con valoración 5. En total existió 360 respuestas. Se determina un valor ponderado de 8.67, lo que representa el 86.7 % del valor máximo de 10, alcanzable en caso de que todas las respuestas hubieran sido valoradas con un nivel 5.

Figura 4 *Porcentaje de respuestas según acuerdo / desacuerdo con el criterio 3*



Fuente: Elaboración propia

El 55% de respuestas están de acuerdo con el criterio 3 (Véase Figura 4). Este resultado evidencia un alto grado de madurez en la gestión y desarrollo del talento humano dentro de las organizaciones, alineándose con los principios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, lo cual, contribuye a la formación, el rendimiento y el desarrollo personal de los colaboradores.

4.1.2.4. Criterio 4: Recursos y asociados

El criterio recursos y asociados busca asegurar que las organizaciones no solo utilicen sus recursos de manera eficiente, sino que también establezcan relaciones colaborativas y

estratégicas con sus asociados, generando sinergias que contribuyan al logro de sus objetivos y a la creación de valor sostenible.

Tabla 7 *Resumen de resultado del Criterio 4*

CRITERIO 4: RECURSOS, PROVEEDORES Y ALIANZAS 90 PUNTOS

Número de respuestas (a)	1	3	43	221	344	612	TOTAL PONDERADO
Factor (b)	0,00	25,00	50,00	75,00	100,00	**TOTAL**	17,00
Valor (axb)	0	75	2150	16575	34400	53200	5,11

Fuente: Elaboración propia

El criterio 4 tiene 90 de 1000 puntos (Véase Tabla 7). Existieron 1 respuesta con valoración 1, 3 respuestas con valoración 2, 43 respuestas con valoración 3, 221 respuestas con valoración 4 y 344 respuestas con valoración 5. En total existió 612 respuestas. Se determina un valor ponderado de 5.11, lo que representa el 86.90 % del valor máximo de 5.88. La proximidad al valor ideal es positiva, pero impulsa a las empresas a mejorar, innovar y diferenciarse. Este resultado debe motivar la reflexión y la búsqueda de un desempeño sobresaliente en un entorno competitivo.

Figura 5 *Cantidad de respuestas según acuerdo / desacuerdo con el criterio 4*



Fuente: Elaboración propia

Se puede determinar un alto desempeño en la gestión de recursos y asociados (Véase Figura 5), demostrando una estructura eficiente y bien consolidada, lo cual, se ve reflejado en las 344 respuestas que están totalmente de acuerdo con este criterio.

4.1.2.5. Criterio 5: Procesos y clientes

Este criterio se enfoca en evaluar cómo las organizaciones gestionan y mejoran sus procesos internos para garantizar la satisfacción de sus clientes y la entrega de valor. Este criterio reconoce que la eficiencia en los procesos y la orientación al cliente son pilares fundamentales para lograr la competitividad y la sostenibilidad de la organización.

Tabla 8 *Resumen de resultado del Criterio 5*

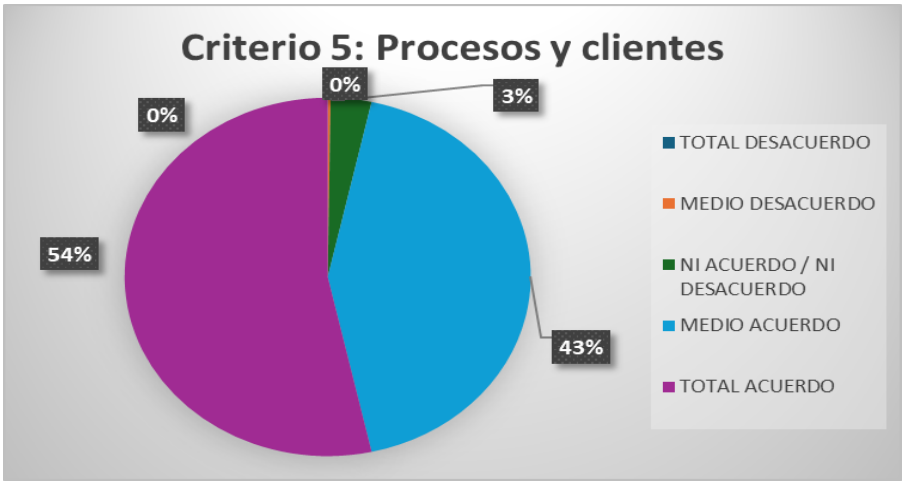
CRITERIO 5: PROCESOS Y CLIENTES — 110 PUNTOS

Número de respuestas (a)	0	1	14	186	231	432	TOTAL PONDERADO
Factor (b)	0,00	25,00	50,00	75,00	100,00	**TOTAL**	12,00
Valor (axb)	0	25	700	13950	23100	37775	7,29

Fuente: Elaboración propia

El criterio 5 tiene 110 de 1000 puntos (Véase Tabla 8). Existieron 0 respuesta con valoración 1, 1 respuesta con valoración 2, 14 respuestas con valoración 3, 186 respuestas con valoración 4 y 231 respuestas con valoración 5. En total existió 432 respuestas. Se determina un total ponderado de 7.29, lo que representa el 87.52 % del valor máximo de 8.33.

Figura 6 *Porcentaje de respuestas según acuerdo / desacuerdo con el criterio 5*



Fuente: Elaboración propia

El resultado obtenido (Véase Figura 6) del criterio analizado de procesos y clientes, permitió obtener que el 54% de respuestas están de acuerdo con el criterio 5. La alta concentración de respuestas en los niveles superiores sugiere que la organización cuenta con procesos bien estructurados y que los clientes perciben un buen nivel de servicio. Sin embargo, aún podría haber oportunidades de optimización en ciertas áreas para mejorar la eficiencia y la experiencia del cliente.

4.1.2.6. Criterio 6: Resultados de clientes/usuarios

Este criterio busca medir el impacto real de las acciones de la organización en la satisfacción y lealtad de sus clientes, proporcionando información valiosa para la toma de decisiones estratégicas y la mejora continua. Refleja la capacidad de la organización para generar valor y mantener relaciones duraderas con sus clientes, lo cual es esencial para su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo.

Tabla 9 *Resumen de resultado del Criterio 6*

CRITERIO 6: RESULTADOS DE CLIENTES						130 PUNTOS	
Número de respuestas (a)	0	1	7	92	116	216	TOTAL PONDERADO
Factor (b)	0,00	25,00	50,00	75,00	100,00	**TOTAL**	6,00
Valor (axb)	0	25	350	6900	11600	18875	14,56

Fuente: Elaboración propia

El criterio 6 tiene 130 de 1000 puntos (Véase Tabla 9). Existieron 0 respuesta con valoración 1, 1 respuesta con valoración 2, 7 respuestas con valoración 3, 92 respuestas con valoración 4 y 116 respuestas con valoración 5. En total existió 216 respuestas. Determina un total ponderado de 14.56, lo que representa el 87.34 % del valor máximo de 16.67, alcanzable en caso de que todas las respuestas hubieran sido valoradas con un nivel 5.

Figura 7 *Cantidad de respuestas según acuerdo / desacuerdo con el criterio 6*



Fuente: Elaboración propia

Al analizar la cantidad de respuestas según acuerdo o desacuerdo con el criterio 6 (Véase Figura 7), se aprecia que la mayoría de las respuestas se concentran en total acuerdo, por lo que sugiere una satisfacción general elevada por parte de los clientes. Este criterio muestra un resultado

muy positivo, reflejando que las organizaciones estarían cumpliendo o superando las expectativas en términos de entrega de valor a sus clientes. Si bien los resultados son muy positivos, la mejora continua debe centrarse en la atención de respuestas intermedias para garantizar una experiencia óptima en todos los segmentos de clientes.

4.1.2.7. Criterio 7: Resultados del desarrollo de las personas

Este criterio se enfoca en evaluar los resultados obtenidos por la organización en relación con el desarrollo, bienestar y satisfacción de sus colaboradores. Mide el impacto de las políticas, programas y prácticas implementadas para fomentar el crecimiento profesional, personal y el compromiso de los empleados, reconociendo que el capital humano es un factor clave para el éxito y la sostenibilidad de la organización.

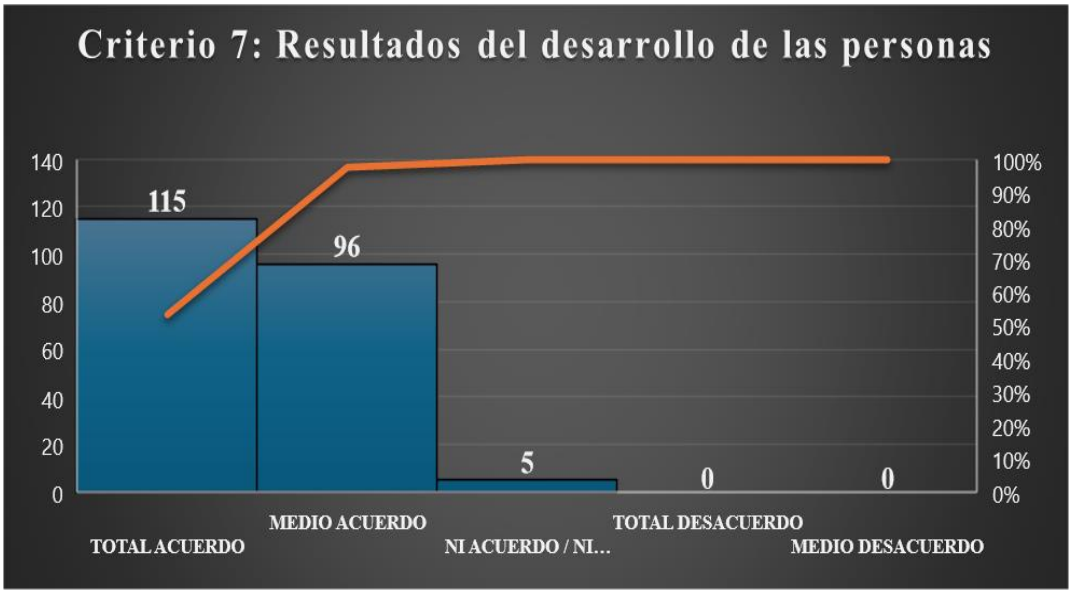
Tabla 10 *Resumen de resultado del Criterio 7*

CRITERIO 7: RESULTADOS DE PERSONAS					90 PUNTOS		
Número de respuestas (a)	0	0	5	96	115	216	TOTAL PONDERADO
Factor (b)	0,00	25,00	50,00	75,00	100,00	**TOTAL**	6,00
Valor (axb)	0	0	250	7200	11500	18950	14,62

Fuente: Elaboración propia

El criterio 7 tiene 90 de 1000 puntos (Véase Tabla 10). Existieron 0 respuestas con valoración 1, 0 respuestas con valoración 2, 5 respuestas con valoración 3, 96 respuestas con valoración 4 y 115 respuestas con valoración 5. En total existió 216 respuestas. Determina un total ponderado de 14.62, lo que representa el 87.70 % del valor máximo de 16.67.

Figura 8 *Cantidad de respuestas según acuerdo / desacuerdo con el criterio 7*



Fuente: Elaboración propia

Al analizar la cantidad de respuestas según acuerdo o desacuerdo con el criterio 7 (Véase figura 8), representa un nivel de respuestas muy positivo en la evaluación de los resultados de las personas dentro de la organización. La alta concentración de respuestas en los niveles más altos sugiere que los empleados perciben un ambiente laboral favorable, con oportunidades de crecimiento y desarrollo. Esto refleja una gestión efectiva del proceso de Gestión de Talento Humano y una buena satisfacción de los colaboradores en la organización.

4.1.2.8. Criterio 8: Resultados de la sociedad

Este criterio evalúa el impacto que la organización tiene en la sociedad y en su entorno, más allá de sus resultados económicos y operativos. Este criterio mide cómo las acciones, políticas y prácticas de la organización contribuyen al bienestar social, al desarrollo sostenible y a la responsabilidad social, reconociendo que las empresas tienen un papel fundamental en la generación de valor para la comunidad y el medio ambiente.

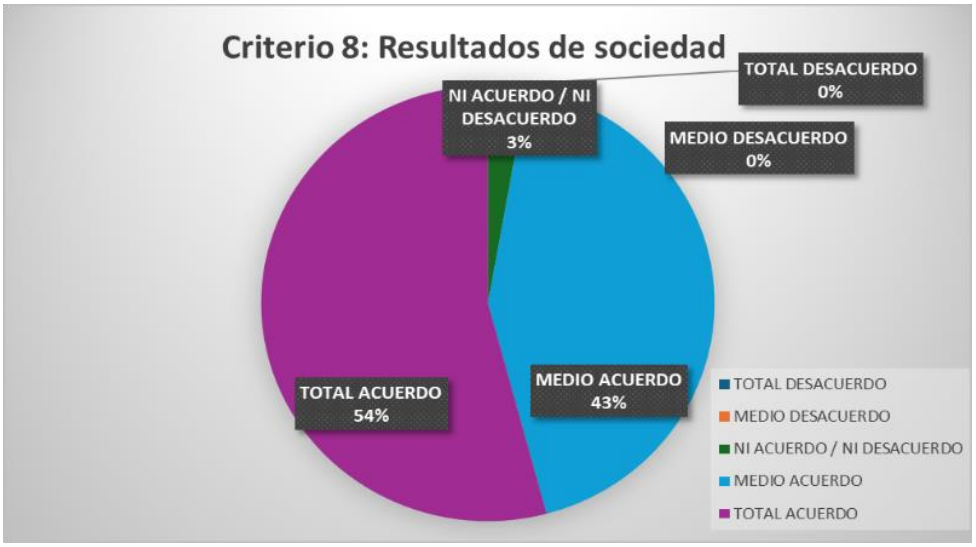
Tabla 11 *Resumen de resultado del Criterio 8*

CRITERIO 8: RESULTADOS DE SOCIEDAD					90 PUNTOS		
Número de respuestas (a)	0	0	6	93	117	216	TOTAL PONDERADO
Factor (b)	0,00	25,00	50,00	75,00	100,00	**TOTAL**	6,00
Valor (axb)	0	0	300	6975	11700	18975	14,64

Fuente: Elaboración propia

El criterio 8 tiene 90 de 1000 puntos (Véase tabla 11). Existieron 0 respuestas con valoración 1, 0 respuestas con valoración 2, 6 respuestas con valoración 3, 93 respuestas con valoración 4 y 117 respuestas con valoración 5. En total existió 216 respuestas. Determina un total ponderado de 14.64, lo que representa el 87.82 % del valor máximo de 16.67.

Figura 9 *Porcentaje de respuestas según acuerdo / desacuerdo con el criterio 8*



Fuente: Elaboración propia

Se muestra que el 54% de respuestas están totalmente de acuerdo con el criterio 8 (Véase Figura 9), por lo que la mayoría de las respuestas se encuentran en los niveles superiores, lo que sugiere que la empresa tiene un impacto positivo en su entorno social, posiblemente a través de

programas de responsabilidad social, sostenibilidad o contribuciones a la comunidad. Estos resultados reflejan un compromiso sólido con la sociedad y una imagen corporativa bien valorada.

4.1.2.9. Criterio 9: Resultados globales

Este criterio se enfoca en el desempeño integral de la organización, considerando los resultados obtenidos en todos los ámbitos clave: financieros, operativos, de clientes, de desarrollo de las personas, y de impacto en la sociedad. Este criterio proporciona una visión holística del éxito de la organización, integrando los diferentes aspectos que contribuyen a su sostenibilidad y competitividad a largo plazo.

Tabla 12 *Resumen de resultados del Criterio 9*

CRITERIO 9: RESULTADOS GLOBALES					140 PUNTOS		
Número de respuestas (a)	0	0	8	188	200	396	TOTAL PONDERADO
Factor (b)	0,00	25,00	50,00	75,00	100,00	**TOTAL**	11,00
Valor (axb)	0	0	400	14100	20000	34500	7,92

Fuente: Elaboración propia

El criterio 9 tiene 140 de 1000 puntos (Véase Tabla 12). Existieron 0 respuestas con valoración 1, 0 respuestas con valoración 2, 8 respuestas con valoración 3, 188 respuestas con valoración 4 y 200 respuestas con valoración 5. En total existió 396 respuestas. Determina un total ponderado de 7.92, lo que representa el 87.13 % del valor máximo de 9.09. El porcentaje alcanzado indica que la mayoría de las MiPymes encuestadas gestionan bien sus recursos y toman decisiones para mejorar. No obstante, deben evaluar sus objetivos frente a los resultados para aplicar correcciones y mantener un equilibrio operativo.

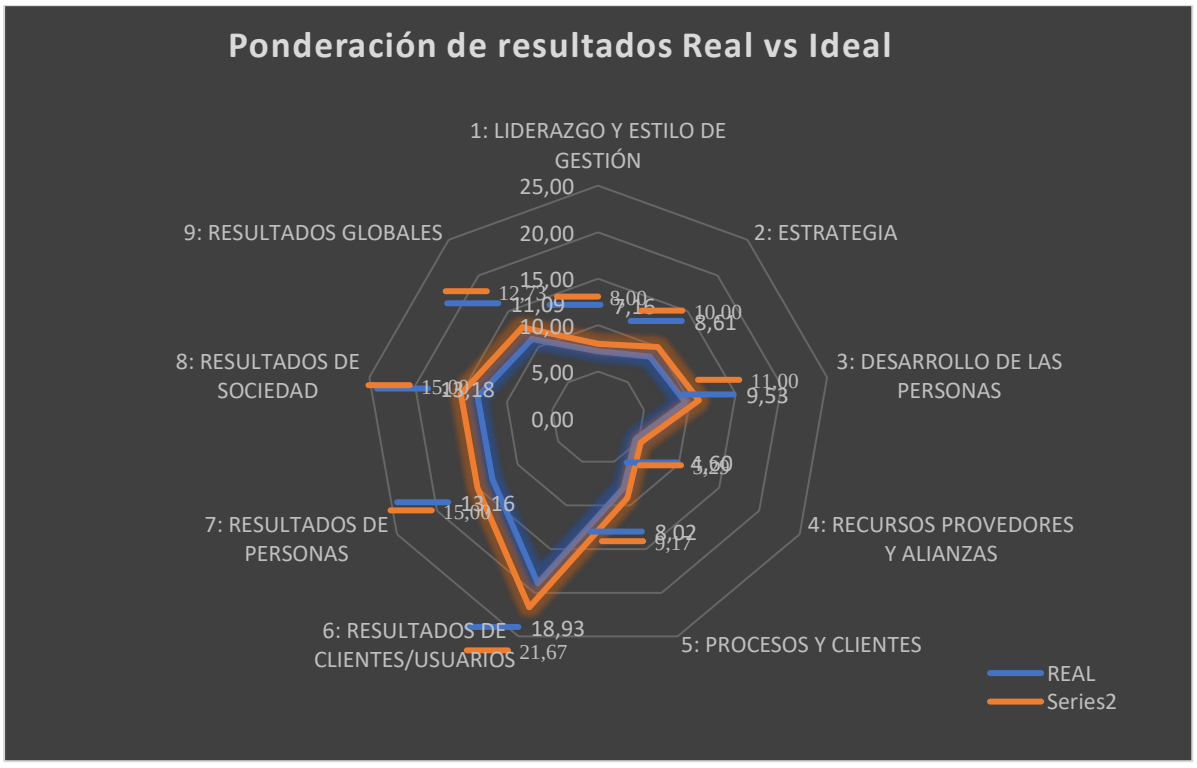
Se compara la valoración de las empresas encuestadas con la puntuación máxima posible en cada criterio (Véase Tabla 13 y Figura 10).

Tabla 13 *Resultados obtenidos vs Ideal*

CRITERIO	REAL	IDEAL	LOGRO
1: LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN	7,16	8,00	89%
2: ESTRATEGIA	8,61	10,00	86%
3: DESARROLLO DE LAS PERSONAS	9,53	11,00	87%
4: RECURSOS PROVEDORES Y ALIANZAS	4,60	5,29	87%
5: PROCESOS Y CLIENTES	8,02	9,17	87%
6: RESULTADOS DE CLIENTES/USUARIOS	18,93	21,67	87%
7: RESULTADOS DE PERSONAS	13,16	15,00	88%
8: RESULTADOS DE SOCIEDAD	13,18	15,00	88%
9: RESULTADOS GLOBALES	11,09	12,73	87%

Fuente: Elaboración propia

Figura 10 *Ponderación de resultados Real VS Ideal*



Fuente: Elaboración propia

Cada criterio refleja una tendencia que permite valorarlo (Véase Tabla 13 y Figura 10). Por consiguiente, de manera general, al analizar los criterios se puede inferir que: **Liderazgo y Estilo de Gestión**: Se traduce en un logro del 89%. Esto indica un desempeño eficaz en este ámbito, aunque aún existe potencial de mejora; **Estrategia**: obtuvo una puntuación de 8,61 sobre 10,00, lo que corresponde al 86%, lo que indica una consolidación de este criterio, ligeramente por debajo del liderazgo; **Desarrollo de las Personas**: Este aspecto refleja un desempeño excepcional, al alcanzar el 87%; **Recursos Proveedores y Alianzas**: Esta área recibió un porcentaje alcanzando también el 87%. Si bien el porcentaje es similar al criterio, anterior, la puntuación absoluta refleja que podría ser necesario un mayor enfoque o mejora; **Procesos y Clientes**: Con un porcentaje de desempeño del 87%, se encuentra dentro de los límites de un resultado favorable. **Resultados de Clientes/Usuarios**: Esta categoría obtuvo la puntuación más alta, con 18,93 sobre 21,67, lo que refleja un logro del 87%, lo que indica un gran énfasis y éxito en la satisfacción del cliente; **Resultados de Personas**: los datos aquí destellados equivalen al 88%, lo que refleja resultados muy positivos relacionados con el personal; **Resultados de Sociedad**: Al igual que la categoría anterior, siendo en este oportunidad una relación de 13,18 sobre 15,00, con un 88%, demuestra resultados significativos en cuanto al impacto social; por último, el criterio de **Resultados Globales**: el cual revela una puntuación de 11,09 sobre 12,73, con un 87 % de logro, lo que indica un sólido desempeño general. En síntesis, este análisis destaca las fortalezas e identifica áreas de crecimiento potencial para mejorar el desempeño.

A nivel global, el cumplimiento de los 9 criterios utilizando el proceso matemático de cálculo que permitió obtener un valor ponderado de 0,93 que representa el 93% de cumplimiento de los criterios de gestión como resultado de la encuesta (Véase Tabla 14).

Tabla 14 *Resumen de perfil del sector, incluyendo valor ponderado total*

Número de respuestas (a)	1	17	160	1347	1895	3420	TOTAL PONDERADO
Factor (b)	0	25	50	75	100	**TOTAL**	94,00
Valor (axb)	0	425	8000	101025	189500	298950	0,930

Fuente: Elaboración propia

4.1.3. Comparación de los criterios más fuertes y más débiles

En base a los resultados observados, los criterios que tienen mayor puntuación corresponden a los resultados de clientes, resultados del desarrollo de las personas, resultados de la sociedad, con valores de 18,93, 13,16, 13,18 respectivamente, mientras que el criterio más débil corresponde a recursos como a proveedores y alianzas con 4,6 el cual, aunque refleja en él puntaje ponderado un 87%, tiene un valor absoluto más bajo aunque el porcentaje del logro parece ser similar, el valor base es mucho más bajo en el criterio débil lo que refleja una asimetría en el desarrollo de capacidades.

Las fortalezas que reflejan los resultados de clientes y sociedad pueden tener algunas causas como la alta orientación hacia el cliente y la cultura de servicio en el sector comercial, además de una visibilidad directa del cliente, acciones sociales que generan una reputación favorable y la satisfacción como indicador de éxito tangible. Estos aspectos generan mayor fidelización, repetición de compra, posicionamiento, una percepción favorable por parte de la comunidad y los clientes y la posibilidad de recibir reconocimientos por la responsabilidad social. Mientras que las debilidades mostradas en recursos, proveedores y alianzas pueden deberse a que las PYMES operan con recursos limitados y en ciertos casos sin una planificación de mediano o largo plazo, además tienen una falta de integración en sus cadenas de valor y escasa cultura en relación con las alianzas estratégicas. En ciertos casos podría existir carencia de sistemas formales para la gestión de proveedores o la evaluación de su desempeño, entre otros aspectos

como menor acceso a tecnologías, financiamiento y formación especializada. Estos 2 aspectos pueden generar ineficiencias operativas y altos costos por falta de economías de escala, además vulnerabilidad frente a problemas logísticos o de suministros, además la dificultad para innovar o estructurar modelos de negocios.

Estos aspectos muestran un desbalance por ejemplo en el hecho de tener alta satisfacción de clientes, pero estructuras débiles en la gestión de recursos y alianzas, lo cual puede poner en riesgo la sostenibilidad de la excelencia alcanzada o riesgo de estancamiento por la falta de inversión en procesos de internos, que puede impedir que estas empresas pasen de una gestión reactiva a una gestión estratégica.

Como se ha mencionado, los criterios más importantes en la evaluación fue el de resultados de clientes, que refleja altos niveles de satisfacción, fidelización y percepción positiva. Este resultado es coherente con la literatura relacionada a la gestión de calidad, donde se establece que el enfoque en el cliente es fundamental para alcanzar la excelencia organizacional (EFQM, 2020). De acuerdo al EFQM y el modelo iberoamericano las organizaciones con excelencia no sólo conocen las necesidades de los clientes, sino que se anticipan y superan sus expectativas, es por eso que un resultado favorable para este criterio indica que las PYMES han logrado implementar buenas prácticas que generan valor real y percibido.

Por otro lado, el desarrollo de las personas que presentó una alta puntuación revela un compromiso claro con los de empleados. Este resultado es acorde a lo que menciona Martínez (2014) quién establece que las organizaciones que fomentan el crecimiento personal Y profesional de sus colaboradores logrando adaptabilidad, innovación en favor del rendimiento empresarial. De la misma manera, Gómez (2024) indica que las PYMES que aplican modelos

de calidad centrados en las personas tienen una correlación positiva con el éxito empresarial. Resultados que indican que el desarrollo del talento humano no es un gasto, sino que es una inversión estratégica.

Aspectos como resultados de sociedad pueden relacionarse con el estudio de Bañón et al. (2012), que encontraron que las empresas que adoptan que el Modelo Iberoamericano mejoran no solamente la rentabilidad sino también la reputación social, por lo que este resultado puede indicar una comprensión mayor del éxito que no sólo se limita a lo económico, sino que también incluye el compromiso con el entorno social.

Contrariamente el criterio de recursos, proveedores y alianzas con la puntuación más baja revela una debilidad estructural en cómo las PYMES gestionan sus activos estratégicos y relaciones externas. De acuerdo a Rodríguez et al. (2021), este criterio es muy importante para garantizar la eficiencia operativa y también la sostenibilidad financiera. La literatura establece que muchas PYMES no priorizan el establecimiento de alianzas formales ni tienen procesos sistemáticos para seleccionar evaluar y desarrollar proveedores (Ruiz Chatelain, 2018). Esta omisión puede comprometer la cadena de valor, limitar el crecimiento del negocio y finalmente poner en riesgo los buenos resultados que se alcanzan y en otras áreas.

4.1.4. Puntuación final

El cálculo de la ponderación de resultados de encuestas aplicado de acuerdo a la Metodología del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión permite observar los siguientes resultados (Véase Tabla 15).

Tabla 15 *Ponderación de resultados de encuestas*

CRITERIO	VALORACIÓN	FACTOR	PUNTOS
1: LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN	5.96	1.20	7.16
2: ESTRATEGIA	7.17	1.20	8.61
3: DESARROLLO DE PERSONAS	8.67	1.10	9.53
4: RECURSOS, PROVEEDORES Y ALIANZAS	5.,11	0.90	4.60
5: PROCESOS Y CLIENTES	7.29	1.10	8.02
6: RESULTADOS DE CLIENTES	14.56	1.30	18.93
7: RESULTADOS DEL DESARROLLO DE LAS PERSONAS	14.62	0.90	13.16
8: RESULTADOS DE SOCIEDAD	14.64	0.90	13.18
9: RESULTADOS GLOBALES	7.92	1.40	11.09
Calificación final porcentaje	85.94		94.28%
Calificación final puntos	859		943

Fuente: Elaboración propia

El valor de calificación final que corresponde a 943 puntos de una escala máxima de 1000 puntos, que corresponde al estándar utilizado por el modelo, siendo esta una evaluación cercana al máximo posible, lo cual presenta una primera evidencia de que existe una adecuada gestión alineada a los principios de excelencia organizacional. Por lo tanto, existe un 94% de cumplimiento para la calificación de Gestión de la Calidad dentro del subsector comercio venta de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores (G4530).

La suma de puntos es de 94,28 sobre 100, lo cual refleja un muy alto nivel de cumplimiento de los criterios del modelo, lo cual implica que las PYMES en estudio tienen un muy buen desempeño general. Entre los mejores resultados de desempeño se encuentran el resultado de clientes (18,93 puntos), lo cual indica una orientación importante hacia la satisfacción y fidelización de clientes, además los resultados globales de 11,098 y desarrollo de personas 9,53 indican que existe madurez organizacional en relación a impacto general y talento humano.

Aspectos con menor puntuación son: recursos, proveedores y alianzas (4,6) aunque tiene un factor menor (0,9) y muestra también una baja valoración que indica debilidad en la gestión de

recursos estratégicos y relaciones externas. Además, se observa un balance positivo entre los diferentes criterios de procesos (de 1 a 5) y de resultados (de 6 a 9), lo cual es importante para este modelo de excelencia, aunque los resultados tienen en general mejores resultados que los procesos, lo cual puede implicar que algunas buenas prácticas no se encuentren formalizadas.

4.1.5. Aplicación práctica para la toma de decisiones por parte de las PYMES

Los resultados obtenidos permiten ofrecer a las PYMES información estratégica de alto valor para la toma de sus decisiones enfocadas a la mejora continua. En el caso de una baja puntuación en el criterio de recursos, proveedores y alianzas que debería alertar acerca de la necesidad de la formulación de políticas organizacionales que fortalezcan la gestión eficiente de recursos, la integración de redes colaborativas y la inversión en herramientas tecnológicas que puedan optimizar sus procesos. Esto no solo ayuda a mejorar la eficiencia operativa sino también a impactar de forma positiva en los resultados sociales y globales.

De la misma manera el fortalecimiento de los criterios que ya muestran una buena relación directa con los resultados, como es el caso del desarrollo de personas y liderazgo, que permite consolidar buenas prácticas y enfocar los esfuerzos hacia estrategias sostenibles. Esto implica que las PYMES deben establecer mecanismos internos de seguimiento, evaluación y retroalimentación que logren una coherencia entre la gestión interna y nos impactos obtenidos.

4.2. Discusión

Los resultados obtenidos en esta investigación muestran una aproximación fiable con otros estudios realizados en el mismo contexto. Tal es el caso del estudio realizado en Ecuador, denominado The faces of Informality, la informalidad en el país en el desarrollo macro y microeconómico se presentaron principales características de las pequeñas y medianas

empresas del país. Por ejemplo, respecto a los propietarios de las PYMES se halló que los dueños, en su mayoría, son hombres y predomina el sector de la construcción con un 99 %, mientras que en el sector automotriz tiene un 95 %, en tanto en la manufactura se obtuvo un 75 % y textil 53 %.

En cuanto, a las mujeres predominan como propietarias en el sector alimenticio con un 58 %, mientras que en la comercialización de comestibles se obtuvo un 69 %, en cuanto a restaurantes y hoteles se encontró con un 59 %. (CAF -banco de desarrollo de América Latina y el Caribe, 2023). Estos resultados concuerdan con los obtenidos en el presente estudio, ya que se obtuvo que el 61% tienen como director o representante legal a hombres y un 39% ocupan las mujeres. No obstante, la limitación temporal y del contexto cambiante pueden distorsionar algunos datos cuantitativos, por lo que se hace necesario avanzar en realizar investigaciones con enfoques con mayor tendencia cualitativa.

Con respecto a los modelos de gestión de gestión de la calidad, al realizar comparación entre los principales Sistemas de Gestión de la Calidad sobre variables como: criterios, retroalimentación y principios. Los autores De Nieves Nieto y Ros McDonnell concluyen que "en donde tienen mayor peso o importancia el sistema organizativo es en el Modelo Iberoamericano, seguido del Modelo Baldrige, y del Modelo EFQM. En cuanto a los resultados, donde mayor relevancia tienen es en el Modelo EFQM, seguido del Modelo Baldrige y en último lugar el Iberoamericano".

En tanto, Sokovic, Pavletic y Kern concluyen que: "La metodología RADAR (una parte integral del modelo EFQM) es un marco estratégico, sistemático y basado en hechos que proporciona una herramienta para evaluar los resultados de las organizaciones, enfoques, implementación,

evaluación y revisión". Lo que infiere, que el modelo utilizado en esta investigación como marco referencial, se encuentra como parámetro de calidad entre los modelos para medir los criterios analizados.

En tal sentido, en referencia a la retroalimentación, se puede definir que los cuatro modelos tienen elementos muy semejantes, lo cual indica a las organizaciones qué es lo que siempre se debe realizar en este proceso; esto incluye, en términos generales: enfoque, estrategia, desarrollo y evaluación (Corma, 2012).

Por otra parte, un estudio realizado por la Revista Internacional de Administración, bajo el método cualitativo exploratorio descriptivo, que tuvo como objetivo determinar características administrativas del modelo de gestión de calidad utilizado en PYMES automotrices en el norte de Quito, realizando levantamiento de información mediante entrevistas in situ a los administradores o dueños de las empresas. Con un universo de 41 empresas en el área geográfica y se utilizó una muestra de 13 para las entrevistas. Se presentan los resultados de las entrevistas realizadas a los talleres, se especifica el porcentaje de las respuestas en función al cumplimiento, no cumplimiento o cumplimiento parcial, con respecto a los requisitos principales de la ISO 9001:2015 (Juan Carlos Lucero, 2020). Este trabajo tributa a esta investigación, en tanto que la metodología y los resultados obtenidos se asemejan, aun utilizando un sistema de calidad con otras características, empero de validación internacional.
Resaltando que, los modelos de excelencia y gestión en las organizaciones se llegan a implementar respecto a los conocimientos formales que reciben los directores, o altos mandos como parte de su formación universitaria y /o de postgrado, las empresas que no cuentan con ese tipo de directores son netamente construidas de manera empírica.

Estos resultados tienen similitud con los obtenidos en esta investigación, en consideración al método de cálculo para la obtención de la puntuación total según FUNDIBEQ, las empresas encuestadas alcanzaron un total de 94.28 sobre 100, es decir 943 puntos sobre mil que representa el 94.3% de cumplimiento para la calificación de Gestión de la Calidad dentro del subsector comercio venta de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores (G4530), demostrando un alto grado de confiabilidad en este criterio. Los resultados revelan que la alta confiabilidad de los criterios definidos, son producto de una estandarización de normas para la calidad. Siendo la International Automotive Task Force (IATF) o Automotive Quality Management System Standard quien maneja esta normativa. La cual marca algunas diferencias sustanciales con la ISO 9001 es que la ISO/TS 16949, que tiene una nueva guía para los proveedores de automoción, brindando gran importancia al cliente (fabricantes de vehículos), mejorando la comunicación y realizando mediciones de cumplimiento de sus requisitos y satisfacción. (International Organization for Standardization , 2019).

Por otra parte, los altos niveles de confiabilidad de la calidad de gestión que arrojaron los resultados de esta investigación pudieran estar relacionado porque en Ecuador, según el INEN existe la NTE INEN 2537, que presenta el Sistema de Gestión Integral para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, donde se establece una ruta de tal forma que cumplan con prácticas base de gestión y se facilite su acercamiento a normativas internacionales. Asimismo, existe la norma NTE INEN ISO 9001:2016, la cual, tiene base en la norma internacional de 2015, donde se considera los principios de la gestión de la calidad, el enfoque a procesos, el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar), el pensamiento basado en riesgos, la relación con otras normas de sistemas de gestión, los requerimientos para la empresa, las obligaciones que debe tener la alta dirección, así como las responsabilidades de los demás empleados respecto al sistema de gestión y los objetivos de calidad (INEN, 2024).

Las respuestas obtenidas en las encuestas aplicadas a las MiPymes fueron mayormente favorables, lo que puede deberse a que quienes respondieron fueron principalmente gerentes o altos mandos, quienes podrían haber presentado una imagen positiva de su gestión. Sin embargo, al tratarse de encuestas de carácter informativo, los resultados reflejan únicamente percepciones, sin confirmar la veracidad de la información. En este sentido, si bien SERTECPET fue reconocida por el Premio Iberoamericano de la Calidad en el año 2017, no se registran empresas del mismo subsector que hayan recibido esa distinción. Como referencia comparativa, se considera el estudio realizado en Ambato por (Yagchirema, 2020), que incluyó 323 empresas con una puntuación promedio de 588 puntos, frente a los 891 puntos alcanzados por las empresas del Distrito Metropolitano de Quito (Cevallos, Ponce, & Noroña, 2022).

En los criterios evaluados, las empresas de Quito superan ampliamente a las de Ambato. Por ejemplo, en liderazgo, un 92.2% en Quito muestra compromiso con la calidad, frente a una valoración indiferente en Ambato (Yagchirema, 2020). Respecto al desarrollo de las personas, Quito registra un 86.8% de acuerdo con la formación profesional, mientras que en Ambato predomina la indiferencia. En cuanto a recursos y alianzas, solo el 23% en Ambato valora el uso de tecnología, frente al 83.04% en Quito. Lo mismo ocurre con la atención al cliente, donde el 85.11% de empresas en Quito prioriza la satisfacción del usuario, frente al 86% de indiferencia en Ambato.

Asimismo, en los resultados de clientes, el 80% de las empresas en Quito valora los logros en satisfacción, mientras que solo el 40% en Ambato lo considera relevante. En cuanto a resultados del personal, el 83.08% en Quito mide motivación y clima laboral, frente al 28% en Ambato. La responsabilidad social también presenta diferencias: el 73.19% en Quito la considera importante, frente a solo el 23% en Ambato. Finalmente, los resultados globales reflejan un

mayor alineamiento con los objetivos organizacionales en Quito (83%) que, en Ambato, donde el 89% se muestra indiferente al cumplimiento de metas (Yagchirema, 2020).

Otros estudios, como el de (Barra, 2016), confirman la debilidad en el criterio de desarrollo de personas en instituciones públicas, con apenas un 19% de cumplimiento. En el contexto nacional, la falta de políticas públicas que fomenten la innovación es una barrera para el desarrollo del sector de confecciones, donde Ecuador ocupa el puesto 90 en competitividad regional (Coba, 2021). Pese a ello, el sector textil genera un 11.5% del empleo en la industria manufacturera, con un peso importante en Pichincha (27%) y Tungurahua (8.1%) (Cevallos, Ponce, & Noroña, 2022). El estudio aplicado en el Distrito Metropolitano de Quito, con una calificación del 89.1%, permite identificar fortalezas y oportunidades de mejora, y ofrece una base sólida para impulsar procesos de mejora continua.

Por lo expuesto, es que los principios de gestión que contiene, la difusión y aplicación internacional, así como los estándares mínimos y la estructura amigable, son las principales razones por las que se elige el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión como la referencia para el análisis que se realiza.

Sin duda, lo importante es que el uso de los sistemas de gestión, determinan una influencia positiva en la definición de estrategias empresariales y es así como el Ecuador ha sobresalido, si bien es cierto, el sector automotriz no ha recibido galardones aun, si lo ha hecho otras instituciones del país como CENACE, la cual, ganó el premio en la categoría plata, siendo la única institución ecuatoriana acreedora a un reconocimiento durante la entrega de esa edición.

Este galardón destaca la calidad y mejores prácticas de CENACE en la gestión de la energía, destacando el compromiso institucional con la calidad y la eficiencia como administrador técnico y comercial del Sistema Nacional Interconectado Ecuatoriano. (CENACE, 2024).

Algunos aspectos que deben ser considerados para las empresas en estudio son: la atención inmediata a recursos, proveedores y colaboraciones, siendo fundamental realizar un análisis exhaustivo de este segmento debido a su calificación insatisfactoria, buscando mejoras que promuevan la eficacia general y resultados adicionales. Como apoyo continuo a las fortalezas, las áreas que destacan, en particular el desarrollo de los empleados y la orientación a los resultados para los clientes y la comunidad, los cuales requieren un refuerzo y desarrollo constantes para preservar sus logros. También la evaluación de los efectos en los resultados vitales, en la que cada decisión debe tener en cuenta su influencia en los resultados para el cliente/usuario, el personal y la comunidad, ya que estos representan los éxitos clave. Poner atención además en la coherencia estratégica, en la que todas las decisiones deben estar en armonía con los objetivos generales de la organización o iniciativa. Y considerar, la supervisión periódica, con una evaluación constante de las métricas, que es vital para determinar las repercusiones de las decisiones e implementar los cambios necesarios.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Considerando el objetivo central de esta investigación planteado establecer el nivel de cumplimiento de los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión en las PYMES del subsector comercio venta de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores, se puede concluir que el nivel de cumplimiento del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión por parte de las PYMES del sector en estudio, este resulta heterogéneo, con fortalezas claras en los criterios relacionados con los clientes, desarrollo del personal y

compromiso social. Sin embargo, también se evidencian áreas críticas de mejora, principalmente en la gestión de recursos, alianzas y proveedores, lo que indica la necesidad de avanzar hacia una implementación más integral del modelo.

Los resultados reflejan que las PYMES evaluadas han logrado desarrollar prácticas sólidas en aspectos que se relacionan a la orientación al cliente y la gestión del talento humano, lo cual evidencia una alineación parcial con los principios del modelo en estudio, pero también una concentración en áreas más visibles o inmediatas de impacto.

La presencia de puntuaciones altas en varios criterios de resultados, frente algunas deficiencias en ciertos criterios facilitadores, indica que parte del desempeño alcanzado podría no estar sustentado en procesos de estratégicos completamente consolidados, lo cual implicaría un riesgo para la sostenibilidad a largo plazo.

El análisis realizado permite confirmar que el cumplimiento efectivo de los criterios facilitadores está asociado de forma positiva con los resultados organizacionales, lo cual refuerza la importancia de fortalecer la gestión interna como la base para la excelencia integral en las PYMES.

La ejecución e implementación de los Modelos de Excelencia para este sector es vital para el mejoramiento de la competitividad y este es uno de los propósitos esenciales que deben tener las PYMES designando recursos para la innovación, optimización de recursos, desarrollando competitividad, siendo este uno de los propósitos esenciales que deben tener como objetivo las PYMES en el momento de destinar recursos para la innovación.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A., M. (2001). The world economy: A millennial perspective. doi:https://doi.org/10.2307/1926047

AEADE. (01 de agosto de 2024). Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.aeade.net/wp-content/uploads/2024/08/7.-Sector-en-Cifras-Resumen-Junio.pdf

Arguello, A. (2019). *Un análisis de las MIPYMES en Ecuador.* Redacción.

Banco Central del Ecuador. (2023). *Informe de crecimiento económico. Quito, Ecuador.* Quito.

Banco Mundial. (2023). *Informe sobre el comercio y desarrollo en Ecuador.* Washington, D.C.

Banco Mundial. (2024). *Grupo Banco Mundial.* Obtenido de Generación de empleo: https://datos.bancomundial.org/

Bañón, R. H. (2012). La implementación del Modelo Iberoamericano de Excelencia Empresarial en el sector industrial: Un estudio comparativo. *Revista de Calidad y Competitividad*, 18(3), 45-60.

Caballero, Perez, & Rodriguez. (2004). Modelo Iberoamericano de excelencia empresarial. En *McGraw-Hill.*

Castiglioni Dupin, M. C. (2020). *Estudio Comparativo de Modelos de Excelencia - Análisis de Caso para Aplicar el Modelo PNC de Argentina.* Tesis de Licenciatura, Universidad del Salvador. Obtenido de https://racimo.usal.edu.ar/8009/

Castro, G. (2020). Modelo Boliviano de Excelencia y su relación con el Modelo Iberoamericano y con el Vivir Bien propuesto por el gobierno. *Nacional de Administración*, 11. Obtenido de https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1659-49322020000200008

Castro, J. (2024). *Modelos de excelencia en la gestión: Una guía para PYMES. Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ).* . Obtenido de https://www.fundibeq.org/

Chico Frías, Á. E., & Yagchirema Toalombo, G. M. (2020). *El liderazgo empresarial y la innovación en el sector manufacturero en la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua.* Universidad Técnica de Ambato. Obtenido de https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/31146

ConQuito. (2021). *Municipio de Quito y Conquito socializaron la vinculación de Mipymes y actores de la economía popular y solidaria a la compra pública*. Obtenido de https://www.conquito.org.ec/municipio-de-quito-y-conquito-socializaron-la-vinculacion-de-mipymes-y-actores-de-la-economia-popular-y-solidaria-a-la-compra-publica/

Corporación Financiera Nacional. (2020). *Ficha sectorial: fabricación de estructuras metálicas y sus partes.* CFN. Obtenido de https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/biblioteca/2020/ficha-sectorial-4-trimestre-2020/FS-Fabricacion-de-estructuras-metalicas-y-sus-partes-4T2020.pdf

Crespo García, M. K., Carchi Arias, K. L., Zambrano Zambrano, Á. A., Orellana Sánchez, D. A., Malla, G., & Emperatriz, S. (2020). Mejora Continua en el proceso contable y su aporte en la competitividad de las MIPYMES en la Provincia de El Oro (Ecuador). *Revista Espacios, 41*(1), 1-11. Obtenido de http://ww.revistaespacios.com/a20v41n01/a20v41n01p03.pdf

De Nieves Nieto, C., & Ros McDonnell, L. (2006). comparación entre los Modelos de Gestión de Calidad Total: EFQM, Gerencial de Deming, Iberoamericano para la excelencia y Malcom Baldrige. *X Congreso de Ingeniería de Organización Valencia*.

Deming Prize Committee. (2021). Obtenido de About the Deming Prize.: https://www.juse.or.jp/e/deming/

EFQM. (2020). Obtenido de https://efqm.org/efqm-model/

El Comercio. (27 de Diciembre de 2022). *Ecuador expondrá esfuerzos sobre competitividad en el Foro Económico Mundial 2023.* Obtenido de https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/ecuador-esfuerzos-competitividad-foro-economico-mundial.html

El Comercio. (16 de junio de 2024). Obtenido de https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/sector-automotriz-prefiere-eliminacion-subsidios-reformas.html

El Universo. (10 de junio de 2024). Obtenido de https://www.eluniverso.com/noticias/economia/menos-ventas-vehiculos-nuevos-ecuador-2024-aeade-nota/

Fondo Monetario Internacional [FMI]. (2023). *erspectivas económicas para América Latina y el Caribe.* Washington, D.C.

Fuentes Brito, J. P. (2018). *El impacto del capital de trabajo en el margen y la rentabilidad de las industrias manufactureras ecuatorianas durante el periodo 2012-2016.* Trabajo de Titulación de Magíster en Gestión Financiera. UTPL. Obtenido de https://dspace.utpl.edu.ec/handle/20.500.11962/22579

Fundibeq. (2019). *Metodología Para La Excelencia.* Obtenido de https://www.fundibeq.org/metodologia

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

Garvin. (1991). Quality on the line. *Harvard Business*, 69(6), 65-73.

Geijsel, F., Sleegers, P., & Nan Den Berg, R. (2000). El liderazgo transformacional como condición que favorece la implementación de programas de innovación a gran escala e las escuelas:perspectivas del profesorado. *Congreso internacional sobre dirección de centros educativos*, 379-414.

Goitia Castro, L. H. (2020). Modelo Boliviano de Excelencia y su relación con el Modelo Iberoamericano y con el Vivir Bien propuesto por el gobierno. *Revista Nacional de Administración, 11*(2), 2902. doi:http://dx.doi.org/10.22458/rna.v11i2.2902

Gómez, L. P. (2024). La adopción de modelos de calidad en PYMES: Retos y oportunidades. *Revista Latinoamericana de Gestión, 14(2)*, 45-60. Obtenido de https://www.revistagestionlatam.com

Herrera, D. (2020). Desafíos y soluciones para mejorar el financiamiento a las mipymes durante la pandemia. *ASOMIF*, online. Obtenido de https://asomifecuador.com/2020/12/24/elementor-10738/

ICEX. (01 de septiembre de 2022). Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.icex.es/content/dam/es/icex/oficinas/096/documentos/2022/10/documentos-anexos/DOC2022915769.pdf

INEC. (2010). *Manual de Usuario CIIU - Clasi¬cacón Industrial Internacional Unifrome.* Dirección Regional Norte (DINOR). Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion_y_Demografia/CPV_aplicativos/modulo_cpv/CIIU4.0.pdf

INEC. (2023). *Boletín de cifras del sector productivo.* Quito.

INEC. (07 de febrero de 2024). Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Censos: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/quito-ecuador-empresas-microempresas-emprendimientos-datos/

Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC]. (2023). *Informe de empleo y desempleo en Ecuador.* Quito.

International Organization for Standardization [ISO]. (2015). *ISO 9001:2015 Quality management systems - Requirements.* Ginebra, Suiza. Obtenido de ISO 9001:2015.

J., S. (2010). Medición de la excelencia empresarial en Iberoamérica: Aplicación del Modelo Iberoamericano. . *Unisur*.

Lepeley, M. T. (2001). *Gestión y calidad en educación.* Santiago de Chile: McGraw-Hill.

Martínez, F. T. (2014). La excelencia empresarial: las herramientas de calidad total como motor para la gestión del cambio en las organizaciones. *Revista de contabilidad y dirección*, *19*, 11-28. https://accid.org/wp-content/uploads/2020/08/La_excelencia_empresarial-1.pdfMendoza, R. &. (2015). Comparación entre el Modelo EFQM y el MIBEX en empresas de América Latina. . *Journal of Business Research,* , 12(2), 101-116.

MICM. (17 de Noviembre de 2024). MICM obtiene oro en Premio Iberoamericano a la Calidad. Obtenido de https://elnuevodiario.com.do/micm-obtiene-oro-en-premio-iberoamericano-a-la-calidad/?utm_source=chatgpt.com

Microsoft. (21 de marzo de 2021). Obtenido de https://news.microsoft.com/es-xl/93-de-las-pymes-ecuatorianas-considera-que-transformacion-digital-impacta-positivamente-su-negocio/

Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información . (2023). *Estrategia digital para el comercio en Ecuador.* Quito: Mintel.

Naranjo Armijo, Franklin Gerard, Carrión Hurtado, Leonardo Humberto, & Bosmediano Andrade, Fausto Guillermo. (2022). Gestión administrativa en las pymes del sector comercial en la ciudad de Santo Domingo en Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, *14*(3), 504-513. Epub 30 de junio de 2022. Recuperado en 13 de mayo de

2025, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202022000300504&lng=es&tlng=ptNational Institute of Standards and Technology [NIST]. (2021). Obtenido de Baldrige Performance Excellence Program.: https://www.nist.gov/baldrige

Oakland. (2014). Total quality management and operational excellence. En *Routledge.* 4th.

Pigé, B. (2018). La representación de la excelencia de las empresas. *Administración Y Organizaciones*, *15*(29), 61–78. https://rayo.xoc.uam.mx/index.php/Rayo/article/view/130Ponce Andrade, J., Palacios Molina, D., Palma Avellan, A., & Salazar Olives, G. (2020). Crisis económica pre y post-pandemia: su incidencia en la mortalidad de las MiPymes en Ecuador. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*(9), 1-21. Obtenido de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8299841

Primicias. (02 de octubre de 2023). Obtenido de https://www.primicias.ec/noticias/economia/exportaciones-estados-unidos-comercio-pymes/

Primicias. (09 de julio de 2024). Obtenido de https://www.primicias.ec/noticias/economia/economia-ecuador-ventas-produccion-petrolera/#:~:text=El%20comercio%20fue%20la%20actividad,1%2C8%25%20en%20ventas.

Quito Informa. (2022). *Primera rueda de negocios: Quito una ciudad que exporta*. Obtenido de http://www.quitoinforma.gob.ec/2022/02/22/primera-rueda-de-negocios-quito-una-ciudad-que-exporta/

REEM. (2023). *Registro Estadístico de Empresas.* Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/

Reyna Tenorio, J., Ulloa de Souza, C., & Chere Quiñónez, F. (2022). Implementación de modelos de calidad en pequeñas y medianas empresasdel sector industrialdel Ecuador. *Sapienza: International Journal of Interdisciplinary Studies , 3*(7), 124-138. doi:https://doi.org/10.51798/sijis.v3i7.520

Rodríguez Medellín, A., Castillo Greiner, A., & Guerrero Pulido, D. (2021). Comparativo de modelos de excelencia con los indicadores de gestión de clúster (ECEI). *Repositorio De La Red Internacional De Investigadores En Competitividad, 14*(14), 1-19. Obtenido de https://riico.net/index.php/riico/article/view/1936

Rodríguez Mendoza, L., & Aviles Sotomayor, M. (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

Ruiz Chatelain, M. E. (2018). *Diseño de un modelo de excelencia en la gestión, que sirva de herramienta para la directiva de las organizaciones medianas y pequeñas del sector manufacturero.* Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD de Colombia. Obtenido de https://repository.unad.edu.co/handle/10596/18923

Salcedo Muñoz, V., Campuzano Vásquez, J., Uriguen Aguirre, P. A., & Plaza Guzmán, J. J. (2021). Responsabilidad social empresarial en el sector bananero de la provincia de El Oro – Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales, 27*(3), 394-403. Obtenido de https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/index

Sánchez Pacheco, E., Bermúdez Fajardo, N., Zea Franco, D., & Zambrano Farías, J. (2022). Liquidez, endeudamiento y rentabilidad de las mipymes en Ecuador: un análisis comparativo. *INNOVA Research Journal,, 7*(3.2), 36-50. doi:https://doi.org/10.33890/innova.v7.n3.2.2022.2209

Solow. (1957). Technical change and the aggregate production function. *The Review of Economics and Statistics*, 39(3), 312-320. doi:https://doi.org/10.2307/1926047

Tigani, D. (2006). Excelencia en servicio. https://www.academia.edu/download/54535940/Excelencia_en_la_asistencia_al_asociado_del_negocio.pdfWEF. (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

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

Yagchirema Toalombo, M., & Chico Frias, E. (2022). La innovación como resultado del liderazgo empresarial en el sector manufacturero. *Identidad Bolivariana, 6*(2), 1-24. doi:https://doi.org/10.37611/IB6ol2111-135

Zambrano Alcívar, K. G. (2018). Las Pymes y su problemática empresarial. *olo De Capacitación, Investigación Y Publicación (POCAIP), 3*(8), 3-24. doi:https://doi.org/10.23857/fipcaec.v3i8.55

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario FUNDIBEQ

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Seréis mis testigos

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN 106-UIO-2022

ENCUESTA

Nivel de cumplimiento de los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión

Estimado empresario:

Reciba un cordial saludo de quienes conformamos la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, la cual está llevando a cabo una investigación para determinar el nivel de cumplimiento de los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión en las MIPYMES manufactureras del Distrito Metropolitano de Quito.

La encuesta es anónima y se garantiza la confidencialidad de la información proporcionada, la cual será utilizada exclusivamente con fines académicos de investigación. Solicitamos su colaboración respondiendo las siguientes preguntas, la cuales requieren un tiempo estimado entre 60 y 90 minutos.

Muchas gracias.

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

○ Si ○ No

A. DATOS GENERALES

1. Nombre del encuestador: _____
2. Nombre de la empresa: _____
3. Actividad principal de la empresa: _____
4. Número promedio de empleados: _____
5. Zona donde se ubica la empresa: ○ Urbana ○ Rural
6. Cargo de la persona que llena la encuesta: _____
7. Tiempo de trabajo en la empresa de la persona que llena esta encuesta (años): _____
8. Género del gerente/director: ○ Hombre ○ Mujer
9. Nivel de formación académica del gerente/director: ○ Básica ○ Secundaria ○ Universitaria ○ Posgrado

INSTRUCCIÓN GENERAL: Señale el grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes interrogantes, siendo 1 la calificación más baja y 5 la calificación más alta.

B. CRITERIO 1: LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN

Esta sección tiene por objeto conocer cómo se corresponde el comportamiento de los directivos y responsables de la organización con las pautas de conducta propias de la gestión de calidad.
Para ello se evalúa específicamente el compromiso personal de los directivos y responsables con los valores de la calidad, su implicación para orientar la organización hacia la mejora. Asimismo, esta sección examina como los directivos y responsables definen sus relaciones con los clientes/usuarios, los proveedores y el personal de la organización en términos de servicio, y como su comportamiento constituye un ejemplo que favorece el compromiso de todo el personal y demuestra la importancia que se atribuye a la calidad.

LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN	Total desacuerdo			Total acuerdo	
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?	1	2	3	4	5
1.2. Los directivos y responsables de la organización, ¿son accesibles y escuchan al personal?	1	2	3	4	5
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	2	3	4	5

Facultad de Ciencias Administrativas y Contables
Contacto: Genoveva Zamora Moreta
Teléfono: 2991 700 Ext. 1028
Móvil: 0998010082
Correo: mgzamora@puce.edu.ec

1.4. Los directivos y responsables de la organización, ¿apoyan las mejoras y tienen en cuenta las iniciativas del personal?	1	2	3	4	5
1.5. Los directivos responsables de la organización, ¿fomentan el trabajo en equipo aportando recursos y ayudas?	1	2	3	4	5
1.6. Los directivos y responsables de la organización, ¿reconocen y valoran los esfuerzos, logros y resultados del personal?	1	2	3	4	5
1.7. ¿Se han identificado todos los procesos clave de la organización?	1	2	3	4	5
1.8. ¿Tiene la organización un conocimiento fiable de la opinión del cliente/usuario y el entorno en que se desenvuelve la organización?	1	2	3	4	5
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?	1	2	3	4	5
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?	1	2	3	4	5
1.11. ¿Están asignadas y son conocidas las responsabilidades (propietarios e involucrados) de los procesos?	1	2	3	4	5
1.12. ¿Se fomenta la innovación y creatividad para aplicarla a la mejora de los procesos?	1	2	3	4	5
1.13. ¿Se revisan los cambios introducidos en los procesos para asegurar la obtención de los resultados previstos?	1	2	3	4	5
1.14. ¿Se comunica y se forma al personal en los nuevos procesos y en las modificaciones de los existentes?	1	2	3	4	5
1.15. ¿Se incentiva la simplificación de los procedimientos y trámites?	1	2	3	4	5

C. CRITERIO 2: ESTRATEGIA

En esta sección se examina como la organización tiene en cuenta los principios de la gestión de calidad en su planificación general.

Para ello se evalúa si la política se basa en información fiable sobre los procesos, actividades y rendimientos, y si se compara esta información con referencias externas de organizaciones y coherencia de sus principales planes de actuación y si estos se traducen en planes operativos de rango inferior realistas y con objetivos conocidos y asumidos por el personal.

ESTRATEGIA	Total desacuerdo			Total acuerdo	
2.1. ¿Se han tenido en cuenta en la planificación las necesidades y expectativas de los usuarios?	1	2	3	4	5
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?	1	2	3	4	5
2.3. ¿Se han tenido en cuenta en la planificación los resultados finales de la organización?	1	2	3	4	5
2.4. ¿Se han tenido en cuenta en la planificación las disposiciones normativas?	1	2	3	4	5
2.5. ¿Se han tenido en cuenta las mejores prácticas de otras organizaciones tanto para la planificación como para su revisión?	1	2	3	4	5
2.6. ¿En la política y la estrategia se concilian las necesidades y expectativas de todos los grupos que tienen interés en la organización?	1	2	3	4	5
2.7. La planificación, ¿es coherente con la misión, visión, y valores de la organización?	1	2	3	4	5
2.8. ¿Se revisa la planificación a partir de la evaluación de su eficacia?	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?	1	2	3	4	5
2.10. ¿La organización diseña la política, estrategia y valores culturales según procesos establecidos?	1	2	3	4	5
2.11. ¿El personal de la organización conoce la política y la estrategia y especialmente aquellos objetivos que son relevantes para sus actividades?	1	2	3	4	5
2.12. ¿Los objetivos de la organización están desplegados por áreas, departamentos, grupos de trabajo y personas?	1	2	3	4	5

D. CRITERIO 3: DESARROLLO DE LAS PERSONAS

El objeto de esta sección es conocer cómo se desarrollan las capacidades del personal fomentando su implicación en la gestión de calidad y su participación en la mejora continua de la organización.

En este sentido, se avalúan aspectos relativos a cómo se identifican las necesidades personales de formación, desarrollo de aptitudes, carrera profesional, etc., y mejoras; cómo se valora el rendimiento y se reconocen y recompensan los esfuerzos de mejora; cómo se favorece la participación y se fomenta la autonomía y responsabilidad de las personas para lograr su identificación con los objetivos de la organización, y cómo se implican en su mejora continua.

Facultad de Ciencias Administrativas y Contables
Contacto: Genoveva Zamora Moreta
Teléfono: 2991 700 Ext. 1028
Móvil: 0998010082
Correo: mgzamora@puce.edu.ec

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

E. CRITERIO 4: RECURSOS Y ASOCIADOS

En esta sección se estudia si la gestión de los principales recursos de la organización, financieros, tecnológicos de información y conocimiento etc., se corresponden con la política y la estrategia.

Para ello se analiza si la organización se preocupa por mejorar sus relaciones externas y gestiona y asigna sus recursos de forma sistemática y profesional, si dispone de un sistema de información fiable y actualizado sobre esa gestión y si ello le permite controlar y mejorar su uso eficiente para el logro de los objetivos de la organización.

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

F. CRITERIO 5: PROCESOS Y CLIENTES

En esta sección se trata de evaluar la forma en la que la organización adquiere conocimiento y comprensión de quiénes son sus usuarios y traduce sus necesidades y expectativas en servicios que respondan a las mismas.

Se tendrá en cuenta, igualmente, si el servicio es cercano a los ciudadanos y los usuarios y si la organización se preocupa por mejorar de forma continua las relaciones con aquellos.

Facultad de Ciencias Administrativas y Contables
Contacto: Genoveva Zamora Moreta
Teléfono: 2991 700 Ext. 1028
Móvil: 0998010082
Correo: mgzamora@puce.edu.ec

PROCESOS Y CLIENTES	Total desacuerdo			Total acuerdo	
5.1. ¿Tiene la organización un sistema de identificación y jerarquización de las necesidades y expectativas de todos sus tipos de clientes?	1	2	3	4	5
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?	1	2	3	4	5
5.3. ¿Tiene la organización un sistema que permita diseñar sus productos/servicios adecuándolos continuamente a las necesidades y expectativas de los clientes?	1	2	3	4	5
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?	1	2	3	4	5
5.5. ¿Se facilita a los clientes atención personalizada y asesoramiento técnico durante y después de la entrega del producto/servicio?	1	2	3	4	5
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?	1	2	3	4	5
5.7. ¿Suministra la organización sus productos/servicios en condiciones de equidad (territorial, social, etc.)?	1	2	3	4	5
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?	1	2	3	4	5
5.9. ¿Se facilita a los clientes atención personalizada y asesoramiento técnico durante y después de la entrega del producto/servicio?	1	2	3	4	5
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 entrega del producto/servicio?	1	2	3	4	5
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 la entrega del producto/servicio?	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?	1	2	3	4	5

G. CRITERIO 6: RESULTADOS DE CLIENTES/USUARIOS

El objetivo de esta sección es examinar la forma en que la organización conoce qué logros se están consiguiendo en relación con los ciudadanos/usuarios. Para ello es necesario manejar dos tipos de información, la relativa a la percepción del ciudadano, esto es, los términos subjetivos en que éste valora la calidad del servicio recibido, y la proporcionada por los indicadores objetivos de la gestión y funcionamiento de los servicios.

La información sobre la percepción del ciudadano sólo puede obtenerse mediante encuestas de valoración de servicios. Por su parte, los indicadores de gestión y funcionamiento reflejan mediciones sistemáticas sobre la forma en que se prestan los servicios, tales como número y tipo de errores y de quejas, tiempos de tramitación, cumplimiento de plazos, etc. La disponibilidad de ambos tipos de información a lo largo del tiempo permitirá a la organización identificar tendencias que, como mínimo, deben referirse a un período de tres años. En esta sección también se analiza si la organización compara sus datos de satisfacción del ciudadano con los de otras unidades u organizaciones similares.

RESULTADOS DE CLIENTES/USUARIOS	Total desacuerdo			Total acuerdo	
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?	1	2	3	4	5
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 encuentran respecto a los mejores de su sector de actividad?	1	2	3	4	5
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 período y frecuentemente los superan?	1	2	3	4	5
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?	1	2	3	4	5
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?	1	2	3	4	5

Facultad de Ciencias Administrativas y Contables
Contacto: Genoveva Zamora Moreta
Teléfono: 2991 700 Ext. 1028
Móvil: 0998010082
Correo: mgzamora@puce.edu.ec

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?	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

H. CRITERIO 7: RESULTADOS DEL DESARROLLO DE LAS PERSONAS

En esta sección, el objetivo es estudiar la satisfacción y la motivación del personal de la organización, evaluando la percepción que tiene de estos aspectos, a través de encuestas, dinámicas de grupo, etc., y también sobre los resultados de las medidas que influyen en las variables de satisfacción del personal y del clima general de la organización.
Esta sólo conseguirá instalarse en un proceso de mejora continua si logra que, el personal se sienta altamente motivado y satisfecho y la verdadera percepción únicamente puede obtenerse preguntando a los empleados, aunque las medidas internas de la organización constituyan indicadores que señalen tendencias en la satisfacción de su personal.

RESULTADOS DEL DESARROLLO DE LAS PERSONAS	Total desacuerdo			Total acuerdo	
7.1. ¿Existe una tendencia de mejora global en los niveles de satisfacción y motivación del personal?	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
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**	**2**	**3**	**4**	**5**
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?	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
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?	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
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**	**2**	**3**	**4**	**5**
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?	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

I. CRITERIO 8: RESULTADOS DE SOCIEDAD

En esta sección se examinan las consecuencias que tienen para la sociedad, independientemente de los resultados asociados al logro de su misión, las actividades y el funcionamiento mismo de la organización.
Para ello se valoran en sí mismas, y en comparación con otras organizaciones, las acciones de la organización desde la perspectiva de su repercusión en relación con la preservación del medio ambiente y de los recursos naturales, su contribución indirecta al bienestar y desarrollo de la sociedad a través, por ejemplo, de su incidencia en el empleo, su aportación a la innovación cultural, a la calidad de vida de los ciudadanos o su fomento de los intereses locales; se valora también el ejercicio de su liderazgo en actividades profesionales por medio de comités, grupos de acción y asociaciones. Igualmente interesa examinar si, en esta faceta, la organización conoce la opinión que sobre ella tiene la sociedad.

RESULTADOS DE SOCIEDAD	Total desacuerdo			Total acuerdo	
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?	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
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, ¿en qué posición relativa se encuentran respecto a organizaciones de su sector de actividad?	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
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**	**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**	**2**	**3**	**4**	**5**

Facultad de Ciencias Administrativas y Contables
Contacto: Genoveva Zamora Moreta
Teléfono: 2991 700 Ext. 1028
Móvil: 0998010082
Correo: mgzamora@puce.edu.ec

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	2	3	4	5
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	2	3	4	5

J. CRITERIO 9: RESULTADOS GLOBALES

En esta sección se evalúa cómo la organización dispone y analiza los indicadores que reflejan los resultados de sus procesos, actividades, productos y servicios.

El interés se centra en cuestiones tales como la evaluación de la gestión presupuestaria, del funcionamiento, eficiencia y eficacia de los servicios o los resultados de los procesos de apoyo a la gestión. Esta evaluación tiene que hacerse además tanto en términos de tendencia (período de tres años) como de comparación con los resultados de otras organizaciones.

Es necesario tener en cuenta, también, la percepción que tienen sobre los resultados de la organización las personas con responsabilidades en la Administración o en otras organizaciones que tengan interés en ella.

RESULTADOS GLOBALES	Total desacuerdo				Total acuerdo
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	2	3	4	5
9.2. ¿La tendencia de estas mediciones es positiva?	1	2	3	4	5
9.3. ¿Se evalúan los resultados de la gestión del presupuesto de la organización?	1	2	3	4	5
9.4. ¿Se evalúan los resultados cualitativos de los productos y/o servicios de la organización?	1	2	3	4	5
9.5. ¿Se han alcanzado los objetivos previstos en la planificación y la estrategia?	1	2	3	4	5
9.6. Los indicadores clave, tanto económicos como no económicos de la organización, ¿manifiestan una tendencia favorable?	1	2	3	4	5
9.7. Las mediciones de estos indicadores económicos y no económicos, ¿se comparan con los de otras unidades y organizaciones similares?	1	2	3	4	5
9.8. Los resultados de la cooperación, el uso de la tecnología y la gestión del conocimiento, ¿siguen una tendencia favorable?	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	2	3	4	5
9.10. Los resultados de los procesos de apoyo y gestión, ¿siguen una tendencia favorable?	1	2	3	4	5
9.11. Estos resultados, ¿son equivalentes o superiores a los de otras organizaciones de referencia?	1	2	3	4	5

¡Gracias por su colaboración!

Facultad de Ciencias Administrativas y Contables
Contacto: Genoveva Zamora Moreta
Teléfono: 2991 700 Ext. 1028
Móvil: 0998010082
Correo: mgzamora@puce.edu.ec

Anexo 2: Tabulación de datos

		Total desacuerdo			Total acuerdo		Total
		1	2	3	4	5	
1	**CRITERIO 1: LIDERAZGO Y ESTILO DE LIDERAZGO**						
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...	0	0	3	12	21	36
1.2	Los directivos y responsables de la organización, ¿son accesibles y escuchan al personal?	0	0	3	7	26	36
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	3	10	23	36
1.4	Los directivos y responsables de la organización, ¿apoyan las mejoras y tienen en cuenta las iniciativas del personal?	0	0	1	13	22	36
1.5	Los directivos responsables de la organización, ¿fomentan el trabajo en equipo aportando recursos y ayudas?	0	0	1	14	21	36
1.6	Los directivos y responsables de la organización, ¿reconocen y valoran los esfuerzos, logros y resultados del personal?	0	0	0	15	21	36
1.7	¿Se han identificado todos los procesos clave de la organización?	0	0	5	7	24	36
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	3	11	22	36
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...	0	1	1	15	19	36
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...	0	1	2	14	19	36

1.11	¿Están asignadas y son conocidas las responsabilidades (propietarios e involucrados) de los procesos?	0	0	1	11	24	36
1.12	¿Se fomenta la innovación y creatividad para aplicarla a la mejora de los procesos?	0	0	0	10	26	36
1.13	¿Se revisan los cambios introducidos en los procesos para asegurar la obtención de los resultados previstos?	0	0	2	11	23	36
1.14	¿Se comunica y se forma al personal en los nuevos procesos y en las modificaciones de los existentes?	0	0	1	8	27	36
1.15	¿Se incentiva la simplificación de los procedimientos y trámites?	0	0	1	10	25	36
		0	2	27	168	343	**540**

2 CRITERIO 2: ESTRATEGIA

		Total desacuerdo			**Total acuerdo**		**Total**
		1	2	3	4	5	
2.1	¿Se han tenido en cuenta en la planificación las necesidades y expectativas de los usuarios?	0	2	1	14	19	36
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	1	3	14	18	36
2.3	¿Se han tenido en cuenta en la planificación los resultados finales de la organización?	0	0	3	11	22	36
2.4	¿Se han tenido en cuenta en la planificación las disposiciones normativas?	0	0	2	13	21	36
2.5	¿Se han tenido en cuenta las mejores prácticas de otras organizaciones tanto para la planificación como para su revisión?	0	0	3	17	16	36
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	0	3	18	15	36
2.7	La planificación, ¿es coherente con la misión, visión, y valores de la organización?	0	0	3	12	21	36
2.8	¿Se revisa la planificación a partir de la evaluación de su eficacia?	0	0	2	14	20	36

2.9	¿Se tienen en cuenta en la política y estrategia la opinión del personal y se confía en su conocimiento y experiencia?	0	1	2	12	21	36
2.10	¿La organización diseña la política, estrategia y valores culturales según procesos establecidos?	0	0	4	13	19	36
2.11	¿El personal de la organización conoce la política y la estrategia y especialmente aquellos objetivos que son relevantes para sus actividades?	0	0	4	13	19	36
2.12	¿Los objetivos de la organización están desplegados por áreas, departamentos, grupos de trabajo y personas?	0	0	3	12	21	36
		0	4	33	163	232	**432**

3 CRITERIO 3: DESARROLLO DE LAS PERSONAS

		Total desacuerdo			**Total acuerdo**		**Total**
		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	1	0	16	19	36
3.2	¿Se efectúa la asignación de responsabilidades mediante la adecuación de la capacitación del personal a las necesidades de la organización?	0	1	1	13	21	36
3.3	¿Se encuentra definida la promoción profesional?	0	1	1	13	21	36
3.4	¿Se evalúa al personal y se le ayuda a mejorar sus resultados?	0	1	0	16	19	36
3.5	¿Se faculta al personal para que actúe y asuma mayores responsabilidades?	0	0	4	10	22	36
3.6	¿Se diseñan y aplican planes de formación continua?	0	0	3	13	20	36
3.7	¿Existen canales de comunicación (vertical y horizontal) que garanticen el diálogo en la organización?	0	0	2	16	18	36
3.8	¿Considera el personal que está suficientemente informado y que se recogen y valoran sus opiniones?	0	0	4	13	19	36
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	1	15	19	36
3.10	¿Se fomenta un clima de trabajo favorable en la organización?	0	1	1	15	19	36

	0	6	17	140	197	**360**

4 CRITERIO 4: RECURSOS Y ASOCIADOS

		Total desacuerdo			Total acuerdo		Total
		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	2	15	19	36
4.2	¿Se identifican y establecen objetivos de mejora continua en la gestión de los recursos económicos?	0	1	2	12	21	36
4.3	¿Se valoran las acciones para mejorar la eficacia y la eficiencia en la gestión económica?	0	0	2	13	21	36
4.4	¿La organización gestiona la información de acuerdo con las necesidades de su personal y de sus clientes/usuarios?	0	0	2	18	16	36
4.5	¿Se utiliza un lenguaje comprensible por todos los ciudadanos y clientes?	0	0	2	16	18	36
4.6	¿Se identifica el conocimiento que necesita la organización y se gestiona en beneficio de las personas y de los clientes?	0	0	2	14	20	36
4.7	¿Se valoran las aportaciones del personal para enriquecer el conocimiento necesario a la organización?	0	0	2	13	21	36
4.8	¿Se gestionan los recursos materiales eficientemente teniendo en cuenta las necesidades del personal y de los clientes/ciudadanos/usuarios?	0	0	4	11	21	36
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	3	11	22	36
4.10	La gestión y disposición de las instalaciones, ¿permite trabajar bien el personal?	0	0	2	14	20	36
4.11	¿Se promueve el uso de materiales reciclados y reciclables?	0	0	6	7	23	36
4.12	¿La organización promueve el uso de las nuevas tecnologías que favorezcan la mejora de la prestación del servicio?	0	0	3	15	18	36
4.13	¿Se preocupa la organización porque las aplicaciones informáticas sean compatibles con	0	0	3	10	23	36

	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?	0	0	2	11	23	36
4.15	¿Se organiza sistemáticamente la cooperación y la asociación con otras organizaciones externas?	1	0	1	15	19	36
4.16	¿Se mejoran los productos/servicios de la organización con los convenios y acuerdos suscritos con otras organizaciones externas?	0	1	3	12	20	36
4.17	La organización, ¿promueve acciones conjuntas de gestión de calidad con las personas u organizaciones externas asociadas?	0	1	2	14	19	36
		1	3	43	221	344	**612**

5 CRITERIO 5: PROCESOS Y CLIENTES

		Total desacuerdo			**Total acuerdo**		**Total**
		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	0	2	16	18	36
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	2	17	17	36
5.3	¿Tiene la organización un sistema que permita diseñar sus productos/servicios adecuándolos continuamente a las necesidades y expectativas de los clientes?	0	0	1	20	15	36
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	1	16	19	36
5.5	¿Se facilita a los clientes atención personalizada y asesoramiento técnico durante y después de la entrega del producto/servicio?	0	0	1	15	20	36
5.6	¿Se utilizan mecanismos de información general sobre los productos/servicios prestados con	0	0	1	16	19	36

	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.)?	0	0	0	19	17	36
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	0	0	15	21	36
5.9	¿Se facilita a los clientes atención personalizada y asesoramiento técnico durante y después de la entrega del producto/servicio?2	0	0	2	15	19	36
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 entrega del pro...	0	0	3	12	21	36
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, expecta...	0	1	0	12	23	36
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 ...	0	0	1	13	22	36
		0	1	14	186	231	**432**

6 CRITERIO 6: RESULTADOS DE CLIENTES / USUARIOS

		Total desacuerdo			**Total acuerdo**		**Total**
		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 evolu...	0	0	1	16	19	36
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 encue...	0	1	1	17	17	36

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...	0	0	2	16	18	36
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 p...	0	0	1	14	21	36
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 encuent...	0	0	1	15	20	36
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 correcc...	0	0	1	14	21	36
		0	1	7	92	116	**216**

7 CRITERIO 7: RESULTADOS DEL DESARROLLO DE LAS PERSONAS

		Total desacuerdo			**Total acuerdo**		**Total**
		1	2	3	4	5	
7.1	¿Existe una tendencia de mejora global en los niveles de satisfacción y motivación del personal?	0	0	2	15	19	36
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 objetivo...	0	0	1	18	17	36
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 ...	0	0	1	14	21	36
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	0	0	16	20	36

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?	0	0	1	17	18	36
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 emprendid...	0	0	0	16	20	36
		0	0	5	96	115	**216**

8 CRITERIO 8: RESULTADOS DE SOCIEDAD

		Total desacuerdo			**Total acuerdo**		**Total**
		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 organizaci...	0	0	1	15	20	36
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 organizació...	0	0	1	15	20	36
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 emprend...	0	0	1	13	22	36
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 cad...	0	0	1	12	23	36
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 or...	0	0	1	18	17	36
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,	0	0	1	20	15	36

	¿muestran una correlación y son co...						
		0	0	6	93	117	**216**

9 CRITERIO 9: RESULTADOS GLOBALES

		Total desacuerdo			Total acuerdo		Total
		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?	0	0	1	17	18	36
9.2	¿La tendencia de estas mediciones es positiva?	0	0	0	20	16	36
9.3	¿Se evalúan los resultados de la gestión del presupuesto de la organización?	0	0	0	16	20	36
9.4	¿Se evalúan los resultados cualitativos de los productos y/o servicios de la organización?	0	0	0	12	24	36
9.5	¿Se han alcanzado los objetivos previstos en la planificación y la estrategia?	0	0	1	17	18	36
9.6	Los indicadores clave, tanto económicos como no económicos de la organización, ¿manifiestan una tendencia favorable?	0	0	0	19	17	36
9.7	Las mediciones de estos indicadores económicos y no económicos, ¿se comparan con los de otras unidades y organizaciones similares?	0	0	2	16	18	36
9.8	Los resultados de la cooperación, el uso de la tecnología y la gestión del conocimiento, ¿siguen una tendencia favorable?	0	0	0	22	14	36
9.9	¿Se miden los resultados de los procesos de apoyo y gestión (duración de los tiempos de ciclos)?	0	0	1	17	18	36
9.10	Los resultados de los procesos de apoyo y gestión, ¿siguen una tendencia favorable?	0	0	1	16	19	36
9.11	Estos resultados, ¿son equivalentes o superiores a los de otras organizaciones de referencia?	0	0	2	16	18	36
		0	0	8	188	200	**396**

Anexo 3: Escala de calificación para criterios 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: https://www.fundibeq.org/metodologia DESARROLLO DE LA AUTOEVALUACIÓN MEDIANTE CUESTIONARIO FUNDIBEQ (2019)

Anexo 4: Escala de calificación para criterios de resultados

Calificación	Comentarios ilustrativos	Puntuación
Sin datos, tendencias negativas	- Resultados anecdóticos o casuales. - No se han medido o se desconocen.	**0**
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 - Comparación favorable de algunos indicadores desde al menos 3 años	**50**
Resultados buenos en la mayoría de las áreas	- Tendencia en progresión en los últimos 3-5 - Los resultados alcanzan los objetivos fijados - Mejoras en algunos indicadores que los mejores, en los últimos 3-5 años.	**75**

Resultados excelentes	- Resultados excelentes comparados con otras organizaciones. Tendencia en progresión en los últimos 5 años.	**100**

Fuente: https://www.fundibeq.org/metodologia DESARROLLO DE LA AUTOEVALUACIÓN MEDIANTE CUESTIONARIO FUNDIBEQ (2019)

Anexo 5: 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**

Fuente: https://www.fundibeq.org/metodologia DESARROLLO DE LA AUTOEVALUACIÓN MEDIANTE CUESTIONARIO FUNDIBEQ (2019)

Anexo 6: Listado de empresas encuestadas

RUC	Nombre de la empresa	Actividad económica principal
1793016162001	GOLD EXPORT USA, LLC	VENTA AL POR MAYOR DE TODO TIPO DE PARTES, COMPONENTES, SUMINISTROS, HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS PARA VEHÍCULOS AUTOMOTORES COMO: NEUMÁTICOS (LLANTAS), CÁMARAS DE AIRE PARA NEUMÁTICOS (TUBOS). INCLUYE BUJÍAS, BATERÍAS, EQUIPO DE
1793196057001	SPRINT INC CIA.LTDA.	
1791354990001	IMPORTADORA DE ACCESORIOS Y NEUMATICOS IMANEUMAGIC CIA. LTDA.	

		ILUMINACIÓN PARTES Y PIEZAS ELÉCTRICAS.
1792731569001	OSFOR CIA.LTDA.	VENTA AL POR MAYOR DE DIVERSOS PRODUCTOS SIN ESPECIALIZACIÓN.
1793187226001	SOLUCIONES INDUSTRIALES Y PETROLERAS SOLINDPETROL CIA.LTDA.	VENTA DE TODO TIPO DE PARTES, COMPONENTES, SUMINISTROS, HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS PARA VEHÍCULOS AUTOMOTORES COMO: NEUMÁTICOS (LLANTAS), CÁMARAS DE AIRE PARA NEUMÁTICOS (TUBOS). INCLUYE BUJÍAS, BATERÍAS, EQUIPO DE ILUMINACIÓN PARTES Y PIEZAS ELÉCTRICAS.
1793139183001	CADIMPROVE S.A.S. SOCIEDAD DE BENEFICIO E INTERÉS COLECTIVO	
1793000312001	SERVIASIA DEL ECUADOR ASIAEC S.A.	
1792996171001	IMPORTAIMPORTACIONES SAS	
1715926323001	VILLAVICENCIO PEÑARANDA ELVIRA JOHANNA	
1792966639001	DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS AUTOMOTRICES DISPROAC DISTRIBUIDORADISPROAC S.A.	
1792496721001	DISTRIBUIDORA AUTOMOTRIZ AUTOREPUESTOS PICHINCHA	
1792497426001	IRSAMOTOR SOCIEDAD ANONIMA	
1793191573001	TENMA AUTO PARTS S.A.	
1791274245001	S.M. SOUTHMOTORS S. A.	
1791991184001	CERON IMPORTADORES CERIMP CIA. LTDA.	VENTA DE TODO TIPO DE PARTES, COMPONENTES, SUMINISTROS, HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS PARA VEHÍCULOS AUTOMOTORES COMO: NEUMÁTICOS (LLANTAS), CÁMARAS DE AIRE PARA NEUMÁTICOS (TUBOS). INCLUYE BUJÍAS, BATERÍAS, EQUIPO DE ILUMINACIÓN PARTES Y PIEZAS ELÉCTRICAS.
1791255658001	REPRESENTACIONES MERCANTILES REMICA CIA. LTDA.	
1791260066001	CACERES DIESEL CIA. LTDA.	
1792121825001	DISGRANCO CIA. LTDA.	VENTA DE VEHÍCULOS NUEVOS Y USADOS:

		VEHÍCULOS DE PASAJEROS, INCLUIDO LA VENTA AL POR MAYOR POR COMISIONISTAS.
1791920104001	AUTOCOFIC IMPORT S.A.	VENTA AL POR MAYOR DE TODO TIPO DE PARTES, COMPONENTES, SUMINISTROS, HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS PARA VEHÍCULOS AUTOMOTORES COMO: NEUMÁTICOS (LLANTAS), CÁMARAS DE AIRE PARA NEUMÁTICOS (TUBOS). INCLUYE BUJÍAS, BATERÍAS, EQUIPO DE ILUMINACIÓN PARTES Y PIEZAS ELÉCTRICAS.
1790011062001	ADECO CIA. LTDA.	MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES: REPARACIÓN MECÁNICA, ELÉCTRICA, SISTEMAS DE INYECCIÓN ELÉCTRICOS.
1793190905001	AUTOLLANTAS IMPORT S.A.S.	VENTA DE TODO TIPO DE PARTES, COMPONENTES, SUMINISTROS, HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS PARA VEHÍCULOS AUTOMOTORES COMO: NEUMÁTICOS (LLANTAS), CÁMARAS DE AIRE PARA NEUMÁTICOS (TUBOS). INCLUYE BUJÍAS, BATERÍAS, EQUIPO DE ILUMINACIÓN PARTES Y PIEZAS ELÉCTRICAS.
1792437512001	NOVINNVENTO SOLUCIONES CIA. LTDA.	
1792078148001	VIPTIRES CIA. LTDA	
1792935342001	MULTIENCENDIDO S.A.	
1792190088001	MAXRACK CIA. LTDA.	
1791252616001	COSMOLLANTA IMPORTADORA CIA. LTDA.	
1792848776001	FILTROFAST CIA.LTDA.	VENTA AL POR MAYOR DE COMBUSTIBLES LÍQUIDOS NAFTA, GASOLINA, BIOCOMBUSTIBLE INCLUYE GRASAS, LUBRICANTES Y ACEITES, GASES LICUADOS DE PETRÓLEO, BUTANO Y PROPANO.
1792306779001	CARDIDAM AUTOPARTES CIA. LTDA.	VENTA AL POR MAYOR DE TODO TIPO DE PARTES, COMPONENTES, SUMINISTROS, HERRAMIENTAS Y
1792169801001	BAVARIANAUTO CIA. LTDA.	
1793025692001	PROBEMOTOR CIA.LTDA.	

1792876087001	ESCONEUMATICOS IMPORTADORA CIA.LTDA.	ACCESORIOS PARA VEHÍCULOS AUTOMOTORES COMO: NEUMÁTICOS (LLANTAS), CÁMARAS DE AIRE PARA NEUMÁTICOS (TUBOS). INCLUYE BUJÍAS, BATERÍAS, EQUIPO DE ILUMINACIÓN PARTES Y PIEZAS ELÉCTRICAS. .
1791816404001	AUTOPERNO AUTOMOTRIZ Y PERNOS CIA. LTDA	
1792118085001	RUEDA GARANTIZADA RUEDAGAR CIA. LTDA.	
1792394791001	IMPORTUNIPRO S.A.	