



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

**ARTÍCULO 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 LAS PYMES
DEL SECTOR SERVICIOS SUBSECTOR INFORMACIÓN Y
COMUNICACIÓN (CIU J)**

DANILO FERNANADO LASCANO GARZON

DIRECTOR: DR. AVILA PROAÑO LEONARDO, PhD.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: Estrategia y Arquitectura Empresarial

QUITO, ENERO - 2026



DIRECTOR: DR. AVILA PROAÑO LEONARDO, PhD.

LECTOR: DRA. AGUILAR RODRIGUEZ ILIANA ELIZABETH.



AGRADECIMIENTO

A mi esposa, por su amor incondicional, su paciencia y su apoyo constante, que me brindaron la fortaleza necesaria para superar cada desafío durante este proceso académico. Su compañía y comprensión fueron fundamentales para alcanzar esta meta.

A mis hijos, fuente de inspiración y motivo de perseverancia, quienes con su cariño y alegría me recordaron siempre la importancia de continuar adelante, incluso en los momentos más difíciles.

A mis padres, cuyo ejemplo de esfuerzo, responsabilidad y dedicación ha sido la base de mi formación personal y profesional. Gracias por enseñarme el valor del trabajo honesto y la perseverancia, que hoy se reflejan en la culminación de esta etapa.

A mis profesores, por su guía, conocimientos y compromiso con la enseñanza, que enriquecieron mi aprendizaje y me orientaron con sabiduría en el desarrollo de esta investigación.

Finalmente, a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador institución que me abrió sus puertas y me brindó el espacio académico necesario para formarme, crecer y alcanzar este logro tan significativo.



ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	VII
INTRODUCCIÓN	1
1. REVISIÓN DE LITERATURA	5
1.1. Caracterización de las Pymes en Ecuador y DMQ	5
1.2. Descripción del sector servicios	6
1.3. Modelos de Excelencia en la Gestión	6
1.4. Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión y sus criterios.	8
1.5. Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión en el sector servicios	10
1.6. Descripción del sector servicios subsector información y comunicación, actividades de edición, actividades de producción de películas cinematográficas, videos y programas de televisión, grabación de sonido y edición de música, actividades de programas de transmisión, programación informática y actividades de servicio de la información (CIU J58 – J59 - J60 – J61 - J62). Y sus características.....	11
2. DISEÑO METODOLÓGICO	13
2.1. Estructura de la muestra.....	14
2.2. Cuestionario y selección de variables.....	15
2.3. Análisis estadístico de los datos	18
3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	18
3.1. Consideración general	18
3.2. Resultados.....	19
3.2.1. Información general del sector	19
3.2.2. Evaluación de los “procesos facilitadores” y de “resultados” y puntuación total. .	20
3.2.3. Puntuación final.....	29
3.3. Discusión	34
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	37
4.1. CONCLUSIONES.....	37
4.2. RECOMENDACIONES.....	39
ANEXOS	48



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Valores utilizados para el cálculo del tamaño de la muestra	15
Tabla 2. Escala de calificación para criterios facilitadores	16
Tabla 3. Escala de calificación para criterios de resultados	17
Tabla 4. Criterios y número de preguntas en la encuesta aplicada	17
Tabla 5. Información general del sector	19
Tabla 6. Resultados Criterio 1	20
Tabla 7. Resultados Criterio 2	21
Tabla 8. Resultados Criterio 3	22
Tabla 9. Resultados Criterio 4	23
Tabla 10. Resultados Criterio 5	25
Tabla 11. Resultados Criterio 6	26
Tabla 12. Resultados Criterio 7	27
Tabla 13. Resultados Criterio 8	28
Tabla 14. Resultados Criterio 9	28
Tabla 15. Evaluación de los procesos facilitadores y de los resultados	29
Tabla 16. Ponderación de resultados de encuestas	30
Tabla 17. Puntos ponderados por criterio y puntaje ponderado máximo	31



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión V.2019.....	8
Figura 2. Comparados con el puntaje ponderado máximo	311



RESUMEN

El presente estudio analiza el grado de cumplimiento de los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (FUNDIBEQ) en pequeñas y medianas empresas (PYMES) pertenecientes al sector servicios, con énfasis en el subsector de información y comunicación. La investigación abarcó actividades vinculadas con la edición, la producción cinematográfica, de videos y programas de televisión, la grabación y edición musical, la transmisión de programas, la programación informática y los servicios de información. El objetivo central de la investigación fue determinar qué tanto han adoptado las empresas las prácticas de gestión orientadas a la excelencia. De igual manera, se buscó identificar sus principales fortalezas y aquellos aspectos que podrían mejorarse. Se utilizó una metodología de tipo no experimental, con un alcance descriptivo y correlacional. Este enfoque se complementó con una revisión de la literatura existente y la aplicación de encuestas a los gerentes de las PYMES del sector. Los hallazgos sugieren que las empresas cumplen de forma moderada con los criterios del modelo evaluado. No obstante, también se detectan limitaciones importantes en áreas críticas como la planificación estratégica, el liderazgo y la manera en que gestionan la innovación. En consecuencia, se resalta la importancia de consolidar una cultura organizacional sólida y de armonizar los procesos de gestión con estándares de excelencia que impulsen la competitividad y la sostenibilidad de estas empresas.

Palabras claves

Calidad, excelencia, FUNDIBEQ, gestión, PYMES.



ABSTRACT

This study analyzes the degree of compliance with the criteria of the Ibero-American Model of Excellence in Management (FUNDIBEQ) in small and medium-sized enterprises (SMEs) belonging to the service sector, with emphasis on the information and communication subsector. The research covered activities related to editing, film production, videos and television programs, music recording and editing, program transmission, computer programming and information services. The central objective of the research was to determine how much companies have adopted excellence-oriented management practices. Likewise, it sought to identify its main strengths and those aspects that could be improved. A non-experimental methodology was used, with a descriptive and correlational scope. This approach was complemented by a review of the existing literature and the application of surveys to managers of SMEs in the sector. The findings suggest that companies moderately meet the criteria of the model evaluated. However, there are also significant limitations in critical areas such as strategic planning, leadership, and how they manage innovation. Consequently, the importance of consolidating a solid organizational culture and harmonizing management processes with standards of excellence that promote the competitiveness and sustainability of these companies is highlighted.

Keywords:

Quality, excellence, FUNDIBEQ, management, PYMES.



INTRODUCCIÓN

La baja productividad de los sectores económicos del Ecuador se evidencia en la escasa competitividad de productos y servicios, tanto en calidad como en precios, en comparación con el mercado internacional, confirmado en los resultados del Ranking de Competitividad Global 2024 del Foro Económico Mundial (FEM) que ubica al país en el puesto 106 de 146 economías (IMD, 2024). Uno de los factores para la baja competitividad del país, es la falta de adopción de modelos de gestión de la calidad o normativas que impulsen la excelencia a los sectores económicos como objetivos estratégicos.

La baja competitividad del Ecuador se debe a la limitada aplicación de modelos de gestión de calidad y a la falta de políticas que promuevan la innovación y la mejora continua. Para revertir esta situación, el gobierno impulsó en 2025 el Foro Económico Alemania en Ecuador, donde se destacó que el país es un 10% más caro que sus competidores regionales. Como respuesta, se estableció una colaboración con el *Growth Lab* de la Universidad de Harvard para crear una hoja de ruta basada en gobernanza, institucionalización y modernización normativa (Asociación Ecuatoriana de Energías Renovables y Eficiencia Energética [AEEREE], 2025).

En consecuencia, es necesario implementar políticas que fortalezcan la calidad, la innovación y la excelencia para mejorar la competitividad nacional (Asociación Ecuatoriana de Energías Renovables y Eficiencia Energética [AEEREE], 2025).

La adopción de estos modelos genera un impacto positivo en la mejora organizacional y aseguran la permanencia en el ámbito productivo. Actualmente en el país no se dispone de una base de datos que permita analizar el estado de gestión respecto a aspectos como, Liderazgo y estilo de gestión, Estrategia, Desarrollo de personas, Recursos, Proveedores y Alianzas, Procesos y Clientes, Resultados de clientes, Personas, Sociedad y Globales y que posibilite la comparación con organizaciones de excelencia a nivel internacional las cuales, focalizan la gestión en la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente y de las partes interesadas. El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión fue establecido por FUNDIBEQ en 1999, publicando las bases de la primera edición del Premio Iberoamericano de la Calidad. Este modelo cubre los aspectos del estado de la gestión de una organización que desee enfocarse en la excelencia de su desempeño y puede ser aplicado a nivel público o privado y para cualquier tamaño y sector de actividad (FUNDIBEQ, 2023).



La investigación propuesta plantea la generación de información sobre el nivel de cumplimiento de los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión V. 2019 AAPP revisado - FUNDIBEQ del sector servicios, subsector información y comunicación, actividades de edición, actividades de producción de películas cinematográficas, videos y programas de televisión, grabación de sonido y edición de música, actividades de programas de transmisión, programación informática y actividades de servicio de la información (CIU J58 – J59 - J60 – J61 - J62). Facilitando el conocimiento de la existencia del modelo y su alcance de aplicación para la mejora de la gestión organizacional, logrando impulsar iniciativas para la innovación y excelencia en la gestión de procesos y creando un efecto positivo en su desempeño.

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

¿Cuál es el nivel de cumplimiento de los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión en las Pymes del sector servicios, subsector información y comunicación, actividades de edición, actividades de producción de películas cinematográficas, videos y programas de televisión, grabación de sonido y edición de música, actividades de programas de transmisión, programación informática y actividades de servicio de la información (CIU J58 – J59 - J60 – J61 - J62) en el DMQ?

En la misma línea se ha definido como objetivo general, establecer el nivel de cumplimiento de los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión en las Pymes del sector servicios, subsector información y comunicación, actividades de edición, actividades de producción de películas cinematográficas, videos y programas de televisión, grabación de sonido y edición de música, actividades de programas de transmisión, programación informática y actividades de servicio de la información (CIU J58 – J59 - J60 – J61 - J62) en el D.M.Q.

Para alcanzar el objetivo propuesto se han definido cuatro objetivos específicos, el primero se enfoca en describir los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (v. 2019), en el segundo lugar, se plantea aplicar la herramienta de evaluación en las Pymes del sector servicios subsector información y comunicación, actividades de



edición, actividades de producción de películas cinematográficas, videos y programas de televisión, grabación de sonido y edición de música, actividades de programas de transmisión, programación informática y actividades de servicio de la información (CIIU J58 – J59 - J60 – J61 - J62).

El tercero analiza los resultados de la evaluación de los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión en las Pymes del sector servicios, subsector información y comunicación, actividades de edición, actividades de producción de películas cinematográficas, videos y programas de televisión, grabación de sonido y edición de música, actividades de programas de transmisión, programación informática y actividades de servicio de la información (CIIU J58 – J59 - J60 – J61 - J62).en el D.M.Q. Finalmente, se pretende medir el nivel de cumplimiento de los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión en las Pymes del sector servicios subsector información y comunicación, actividades de edición, actividades de producción de películas cinematográficas, videos y programas de televisión, grabación de sonido y edición de música, actividades de programas de transmisión.

Una vez aplicada la evaluación a 36 Pymes del sector servicios, subsector información y comunicación, actividades de edición, actividades de producción de películas cinematográficas, videos y programas de televisión, grabación de sonido y edición de música, actividades de programas de transmisión, programación informática y actividades de servicio de la información (CIIU J58 – J59 - J60 – J61 - J62) en el DMQ.

Por un lado, la organización demuestra claramente fortalezas en áreas como el liderazgo participativo, la planificación estratégica, el desarrollo del personal y la orientación al cliente. Pero, por otro lado, se revelan defectos importantes. Estas brechas se centran en la forma en que se comunican las responsabilidades, las dificultades para integrar las expectativas de los diferentes grupos de interés y los problemas con la administración de los recursos materiales. Esto es clave para superar estos desafíos y crear una organización más eficiente y cohesiva.



ORIENTACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES PARA EL SECTOR

El diagnóstico realizado en los criterios de evaluación revela que en el sector servicios, especialmente en el subsector de información y comunicaciones (CIU J58-J62), las empresas han logrado avances significativos. Destacan sus avances en gestión participativa, planificación estratégica y satisfacción con sus clientes.

A pesar de estos avances, persisten importantes lagunas. Estas falencias están relacionadas con la gestión de sus recursos, la forma en que se comunica con los usuarios, la falta de reconocimiento del talento humano y la poca visibilidad de sus consecuencias sociales. Se proponen cuatro direcciones estratégicas para mejorar el desempeño del sector:

- 1. Potenciar el talento humano y el liderazgo:** Esto incluye la creación de programas de formación, motivación y reconocimiento que hagan que los empleados se sientan más comprometidos y desarrollen un fuerte sentido de pertenencia (Armstrong & Govindarajam, 2020).
- 2. Mejorar la eficiencia operativa:** El objetivo es optimizar el uso de los recursos e innovar. Es necesario implementar sistemas de control que permitan incrementar la calidad de la oferta y al mismo tiempo reducir los costos operativos (Daft, 2021).
- 3. Construir lealtad y enfocarse en el cliente:** La idea es fortalecer los canales de comunicación y crear un buen sistema de retroalimentación. El objetivo es generar confianza y construir relaciones estables y duraderas con los clientes (Kolter & Keller, 2021).
- 4. Reforzar la responsabilidad social:** Es necesario aumentar la transparencia de la organización y buscar un impacto positivo real en la sociedad, que mejore la legitimidad institucional. (Cronin & Taylor, 2025).

En resumen, estas recomendaciones pretenden promover una industria que equilibre la competitividad con un enfoque más humano, eficiente y transparente. El objetivo es que el éxito empresarial vaya de la mano de la sostenibilidad y la responsabilidad social. Al utilizar este enfoque, las organizaciones no sólo fortalecerán sus posiciones, sino que



también harán una contribución positiva al bienestar de la sociedad a largo plazo Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2023).

1. REVISIÓN DE LITERATURA

1.1. Caracterización de las Pymes en Ecuador y DMQ

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) constituyen un componente esencial de la economía ecuatoriana. La mayoría son microempresas (91,9 %), seguidas de pequeñas (6,2 %), medianas tipo A (0,9 %), medianas tipo B (0,6 %) y grandes empresas (0,5 %), según el Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe (CAF 2023).

Estas compañías son responsables de casi la mitad de la producción total del país (cerca del 50 %) y, además, generan aproximadamente el 70 % de todos los puestos de trabajo (Confitico, 2024). Sin embargo, enfrentan desafíos significativos, tales como dificultades en el acceso a financiamiento, limitada adopción de tecnologías digitales y barreras para competir en mercados internacionales (Primicias, 2023).

En el Distrito Metropolitano de Quito (DMQ), las PYMES desempeñan un papel fundamental en el desarrollo de la economía local. De acuerdo con Cabezas et al. (2022), un estudio realizado sobre las cien principales PYMES del DMQ reveló que la mayoría se concentra en los sectores de comercio, servicios y manufactura, ubicándose principalmente en zonas urbanas con alta densidad poblacional.

Los retos más comunes que enfrentan las PYMES, tanto en Ecuador como en el DMQ, incluyen la dificultad para acceder a financiamiento, un bajo nivel de digitalización y la competencia desleal, esta última agravada por la falta de políticas públicas eficaces (Primicias, 2023).

En conclusión, se puede decir que las PYMES son un pilar del desarrollo económico y social del país. Esto requiere una cooperación específica entre los sectores público y privado. Deben promoverse estrategias que faciliten el acceso a la financiación, promuevan el uso de herramientas digitales y garanticen una competencia leal. De esta manera se podrá fortalecer su crecimiento y promover el desarrollo sostenible de la economía ecuatoriana.



1.2. Descripción del sector servicios

Las PYMES del sector servicios en Ecuador representan uno de los pilares más importantes de la economía nacional debido a su alta generación de empleo y su aporte significativo al PIB. Estas empresas operan en áreas como comercio, transporte, alojamiento, tecnologías de la información y servicios profesionales, destacándose por su flexibilidad y su cercanía con los clientes, factores que impulsan su dinamismo. Sin embargo, a pesar de su relevancia económica y social, muchas de estas organizaciones presentan debilidades en aspectos como el gobierno corporativo, la adopción de tecnologías digitales y la calidad de sus procesos internos, lo que dificulta su competitividad, especialmente en mercados internacionales. (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (MINTEL), 2023).

Ante este escenario, se vuelve fundamental promover la innovación, mejorar las capacidades administrativas, capacitar al talento humano e incentivar la implementación de modelos de gestión orientados a la excelencia. Asimismo, es clave impulsar políticas públicas que faciliten el acceso al financiamiento, aceleren la transformación digital y fomenten la eficiencia y sostenibilidad empresarial. Con estas acciones, las PYMES del sector servicios podrán consolidarse como actores estratégicos en la transformación productiva del país y en la generación de mayor valor para la economía ecuatoriana. (Comisión Económica para América Latina y El Caribe [CEPAL], 2022).

1.3. Modelos de Excelencia en la Gestión

Los modelos de excelencia en la gestión actúan como marco estratégico. Su objetivo es ayudar a las organizaciones a diagnosticar de manera integral su desempeño, permitiéndoles identificar oportunidades de mejora continua. Estos modelos no sólo se centran en la eficiencia operativa, sino que tienen un propósito más amplio que incluye la sostenibilidad, la innovación y un claro enfoque en el cliente (Fundación Iberoamericana para la gestión de la Calidad (FUNDIBEQ, 2022).

Principales Modelos y sus Aplicaciones

- El modelo EFQM (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad), de origen europeo, pero de aplicación mundial, se formula en nueve criterios. Se dividen en



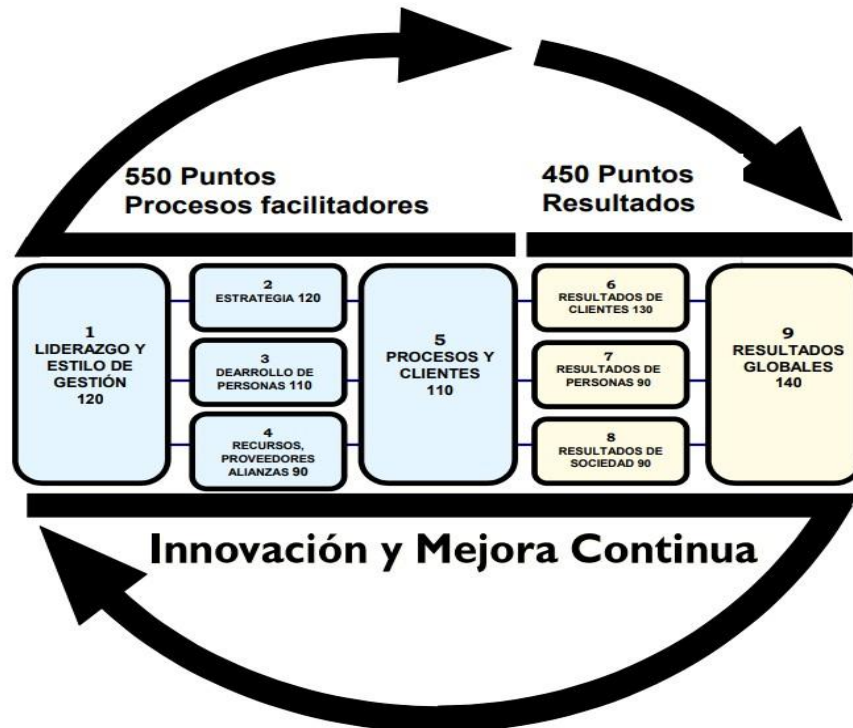
cinco denominados 'capacidades' (liderazgo, estrategia, personas, asociaciones y recursos y procesos) y cuatro 'resultados' (clientes, personas, comunidad e indicadores clave de desempeño). Su implementación en las PYMES es valiosa porque permite descubrir áreas críticas de gestión y formular planes de mejora sin requerir estructuras organizativas complejas, lo que también promueve la innovación y la orientación al cliente (FUNDIBEQ, 2023).

- Por otro lado, el modelo *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA), desarrollado en Estados Unidos y reconocido como su estándar nacional de excelencia, se centra en criterios como liderazgo, planificación estratégica, clientes, medición y análisis, personal, procesos y resultados. Al adoptarlo, las empresas aumentan su competitividad, impulsan la innovación y mejoran la satisfacción del cliente. Esto lo hace particularmente útil para empresas que buscan certificaciones de calidad o reconocimiento en los mercados internacionales (National Institute of Standards and Technology [NIST], 2021).
- Finalmente, se desarrolló el modelo FUNDIBEQ para el contexto latinoamericano teniendo como referencia los modelos EFQM y Baldrige. Este marco abarca criterios de gestión, estrategia, orientación al cliente, gestión de personal, procesos, resultados y responsabilidad social. Su propósito es estimular la mejora continua tanto en las PYMES como en las grandes empresas e instituciones públicas, promoviendo así una cultura de excelencia y competitividad en la región (FUNDIBEQ, 2022).

Las PYMES pueden confiar en herramientas adicionales como el Cuadro de Mando Integral (BSC), indicadores clave de desempeño (KPI), auditorías de calidad y evaluaciones comparativas para identificar oportunidades de mejora y adoptar prácticas de liderazgo. Adoptar modelos de excelencia en la gestión ayuda a sistematizar procesos, optimizar recursos, aumentar la competitividad y estimular la innovación, facilitar la adaptación a los cambios tecnológicos y de mercado, y generar resultados sostenibles tanto interna como externamente.

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

Figura 1. Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión V.2019



El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Calidad, creado en 1999 por la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ), se basa en el modelo EFQM, utilizado como base (Rodríguez Medellín, Castillo Greiner, & Guerrero Pulido, 2021). Este modelo se fundamenta en una serie de conceptos clave, según FUNDIBEQ:

- Lograr resultados equilibrados
- Añadir valor a los clientes
- Liderar con visión, inspiración e integridad
- Gestionar por procesos
- Alcanzar el éxito mediante las personas
- Favorecer la creatividad y la innovación
- Desarrollar alianzas



- Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible

El Modelo Iberoamericano pone un fuerte énfasis en cuestiones relacionadas con la cultura, los valores y la ética. Además, concibe a la organización como un conjunto de subsistemas interrelacionados y conectados, donde cada uno desempeña un papel y tiene importancia específica en la búsqueda de la excelencia y la mejora continua de la organización (Goitia Castro, 2020).

Criterios y Subcriterios del Modelo Iberoamericano

El Modelo Iberoamericano consta de nueve criterios que se dividen en dos categorías: cinco criterios de Procesos Facilitadores y cuatro criterios de Resultados. Además, estos criterios se desglosan en un total de 28 subcriterios, cada uno de los cuales aborda diferentes aspectos relevantes (Rodríguez Medellín, Castillo Greiner, & Guerrero Pulido, 2021).

Dentro de los Procesos Facilitadores, se encuentran los siguientes criterios:

- **Liderazgo y Estilo de gestión:** cómo los líderes desarrollan e implementan una cultura organizacional sólida mediante acciones coherentes, y cómo la estructura, los procesos y el sistema de gestión apoyan la ejecución efectiva de la estrategia y el éxito a largo plazo.
- **Estrategia:** Analiza cómo la organización desarrolla su misión y visión, y cómo la implementa a través de una estrategia clara.
- **Desarrollo de las personas:** Analiza cómo la organización desarrolla, guía y aprovecha el potencial de las personas, tanto de manera individual como en equipo, con el fin de contribuir a una gestión eficaz y eficiente.
- **Recursos, proveedores y alianzas:** Analiza cómo la organización gestiona sus recursos internos y sus alianzas externas para asegurar una operación eficiente y eficaz.
- **Procesos y clientes:** Analiza cómo la organización diseña, desarrolla, produce y ofrece productos y servicios, y cómo gestiona las relaciones con los clientes, con el fin de satisfacer plenamente sus necesidades y expectativas actuales y futuras (FUNDIBEQ, 2022).



En cuanto a los Criterios de Resultados, se consideran los siguientes:

- **Resultados de clientes:** Se refiere a los logros de la organización en relación con sus clientes externos.
- **Resultados de personas:** Evalúa los logros de la organización en relación con el desarrollo de las personas.
- **Resultados de sociedad:** Mide los logros de la organización en términos de satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad a nivel local, nacional e internacional.
- **Resultados globales:** Analiza los logros de la organización en relación con su desempeño proyectado, así como en la satisfacción de las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas con un interés financiero u otro tipo en la organización (FUNDIBEQ, 2022).

1.5. Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión en el sector servicios

El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, creado por FUNDIBEQ en 1999, sirve como guía para que las organizaciones mejoren su gestión, equilibrando el uso de recursos con los resultados obtenidos y promoviendo la mejora continua. Este modelo consta de nueve diferentes criterios que funcionan como un espejo o modelo donde las organizaciones pueden evaluarse:

1. **Liderazgo:** cómo los directivos inspiran, orientan y motivan.
2. **Política y estrategia:** si la organización tiene un rumbo claro.
3. **Personas:** la capacitación, motivación y bienestar del equipo.
4. **Recursos y aliados:** el uso eficiente de tecnología, dinero y socios estratégicos.
5. **Clientes:** el nivel de atención y respuesta a las necesidades de los usuarios.
6. **Resultados en clientes:** satisfacción y fidelidad.
7. **Resultados en personas:** compromiso, orgullo y desempeño del personal.
8. **Resultados en la sociedad:** contribución social y responsabilidad ética.
9. **Resultados globales:** logros económicos, estratégicos y de impacto general.



Impacto en la adaptación del modelo en el sector servicios

La excelencia en el servicio se mide mediante dos estándares: la calidad de las relaciones con los clientes y el impacto social creado. Esto permite a las pymes y otras organizaciones industriales no sólo mejorar su competitividad y promover la innovación, sino también crear valor sostenible para los usuarios y la sociedad en su conjunto (Fundación Iberoamericana para la gestión de la Calidad (FUNDIBEQ, 2022).

1.6. Descripción del sector servicios subsector información y comunicación, actividades de edición, actividades de producción de películas cinematográficas, videos y programas de televisión, grabación de sonido y edición de música, actividades de programas de transmisión, programación informática y actividades de servicio de la información (CIU J58 – J59 - J60 – J61 - J62). Y sus características

El subsector de la información y las comunicaciones, que forma parte integral del sector servicios, incluye actividades que se han vuelto esenciales en nuestra vida diaria. Estos incluyen desde leer un libro o periódico en un dispositivo móvil, ver series en *streaming* y escuchar música, hasta comunicarnos por teléfono, navegar por Internet o utilizar aplicaciones que simplifiquen nuestras tareas diarias.

Las principales actividades de este subsector se clasifican de la siguiente manera:

- **J58 – Actividades de edición:** Este sector abarca la producción y distribución de contenidos impresos y digitales, cuyo valor principal es facilitar el acceso a información, cultura y conocimiento.
- **J59 – Producción audiovisual y musical:** Comprende la producción audiovisual y musical, un sector creativo que reúne diversos profesionales para generar contenido cultural, narrativas y entretenimiento.
- **J60 – Actividades de transmisión de programas:** abarcan la radio y la televisión, tanto en formatos tradicionales como digitales.
- **J61 – Telecomunicaciones:** Abarca la radio y la televisión, tanto tradicionales como digitales, medios que hoy se adaptan al *streaming* y cuyo valor principal es informar y entretener a la sociedad.



- **J62 – Programación informática y servicios relacionados:** Abarca el desarrollo y mantenimiento de software y aplicaciones, creando soluciones que facilitan la vida y mejoran procesos con impacto directo en la sociedad.

Características:

- **Creatividad e innovación:** Es un subsector que nunca se queda quieto. Siempre busca nuevas formas de contar historias, informar o diseñar soluciones digitales.
- **Dependencia tecnológica:** Todo gira en torno a la tecnología: desde cámaras de cine hasta redes de fibra óptica y lenguajes de programación.
- **Interacción directa con las personas:** El público es protagonista. Su reacción, gustos y participación influyen directamente en cómo evolucionan los servicios.
- **Dinamismo y cambio constante:** Las modas, tendencias culturales y avances tecnológicos transforman el sector a una velocidad enorme. Lo que hoy está de moda, mañana puede estar obsoleto.
- **Diversidad empresarial:** Conviven grandes multinacionales (telecomunicaciones, plataformas globales de *streaming*) con pequeñas editoriales locales, productoras independientes y programadores autónomos.
- **Dimensión social y cultural:** Más allá de generar empleo y riqueza, este subsector forma identidades, difunde conocimientos y conecta a las personas.

En conclusión, el sector de servicios y en particular el subsector de la información y las comunicaciones (CIU J58-J62) es mucho más que un conjunto de actividades económicas: nos conecta con el conocimiento, la cultura, el entretenimiento y la tecnología que utilizamos todos los días. Gracias a este subsector podemos leer un libro digital, ver una película, escuchar música, trabajar desde casa o hablar con alguien lejos.



2. DISEÑO METODOLÓGICO

El diseño muestral y la redacción del cuestionario aseguran que la información obtenida tenga la validez estadística necesaria para extraer conclusiones sólidas sobre el modelo iberoamericano FUNDIBEQ, que es el tema principal de este artículo. Esta sección detalla el método de la investigación empírica realizada.

La investigación se refiere a empresas del sector servicios, más precisamente del subsector de la información y la comunicación, campo que juega un papel vital en el acceso y consumo de información en la actualidad.

La muestra incluyó empresas de edición, producción audiovisual, música, radiodifusión y programación informática, lo que permitió obtener una visión amplia del sector y de cómo estas organizaciones crean, gestionan y distribuyen contenidos con enfoque tecnológico y cultural.

El objetivo de este estudio es analizar la implementación del modelo Iberoamericano de excelencia de FUNDIBEQ en el sector de la información y comunicación de las Pymes en el Ecuador y el Área Metropolitana de Quito (DMQ). Se estableció un marco metodológico sólido para garantizar datos confiables y estadísticamente válidos. Este marco permite sacar conclusiones sobre la implementación, el uso y los resultados que los participantes obtienen del modelo.

Enfoque de Investigación

El estudio utiliza un enfoque cuantitativo y descriptivo para medir la percepción de los directivos sobre el modelo FUNDIBEQ y analizar cómo se relaciona con sus resultados, permitiendo identificar patrones y tendencias entre las PYMES. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2020).

Tipo de Investigación

La investigación emplea un diseño no experimental y transversal, con alcance descriptivo-correlacional, para analizar la relación entre la aplicación del modelo FUNDIBEQ y los resultados organizacionales, identificando fortalezas y oportunidades de mejora (Guerrero & Guadalupe, 2020).



Población y Muestra

La muestra final fue de 258 PYMES seleccionadas mediante muestreo probabilístico estratificado, asegurando representación de actividades como edición, producción audiovisual, música, transmisión y programación dentro del sector de información y comunicación (CIU J62) (Cámara de la Pequeña Industria del Guayas [CAPIG], 2022).

Procedimiento

La recolección de datos incluyó la selección de empresas, la aplicación presencial y virtual de cuestionarios y la organización de la información. Luego se analizaron los datos con métodos estadísticos descriptivos e inferenciales para evaluar la relación entre los criterios del modelo y los resultados organizacionales (Albats, Allen, & Maral, 2020).

La encuesta está estructurada en dos partes: la primera consta de información general sobre la empresa y la segunda integra las preguntas de los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (v. 2019) (ver Anexo 1).

2.1. Estructura de la muestra

En función de la base de datos de las Pymes de la Superintendencia de Compañías del Ecuador pertenecientes al sector servicios, subsector información y comunicación, actividades de edición, actividades de producción de películas cinematográficas, videos y programas de televisión, grabación de sonido y edición de música, actividades de programas de transmisión, programación informática y actividades de servicio de la información (J58 – J59 - J60 – J61 - J62)., se identificaron 3.562 empresas en el D.M.Q. Con la aplicación del muestreo estadístico para población finita, se realizó el cálculo del tamaño de la muestra conforme a la siguiente ecuación:

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

Donde:

z = Distribución normal (1,96)

p = Probabilidad de ocurrencia

q = Probabilidad de no ocurrencia del evento

N = Tamaño de la población

e = Error muestral



Los valores para la aplicación de la ecuación del tamaño de la muestra se encuentran en la 3:

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

Variable	Valor
Población	777
Intervalo de confianza	95%
Z	1.9600
Probabilidad a favor	50%
Probabilidad en contra	50%
Error de estimación %	5%
Tamaño de muestra	258

El tamaño de muestra calculado fue de 258 totales de la muestra empresas que constituyen el objeto de la investigación. En el desarrollo de la investigación de la base de datos se identificaron a 46 empresas que no se dedican a la actividad, 126 que no desean ser parte de la investigación, 0 empresas que no se encuentran en la ubicación referenciada y 50 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 sector servicios, subsector información y comunicación, actividades de edición, actividades de producción de películas cinematográficas, videos y programas de televisión, grabación de sonido y edición de música, actividades de programas de transmisión, programación informática y actividades de servicio de la información (CIU J58 – CIU J59 - CIU J60 – CIU J61 - CIU J62).

2.2. Cuestionario y selección de variables

La herramienta utilizada para encuestar a las Pymes del sector servicios 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 que se muestra en las Tablas 2 y 3.

Tabla 2. *Escala de calificación para criterios facilitadores*

Calificación	Comentarios ilustrativos	Puntuación
No iniciado o no se sabe	<ul style="list-style-type: none">- 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	<ul style="list-style-type: none">- Iniciación reciente- Alguna evidencia parcialmente documentada- Implantación extensiva a algunas áreas- Revisiones ocasionales.	25
Implantación parcial/amplia y significativa	<ul style="list-style-type: none">- Evidencia clara y documentada- Implantación extensiva a mayoría de áreas- Revisiones regulares.	50
Implantación plena y sistemática	<ul style="list-style-type: none">- Evidencia clara y plenamente documentada- Implantado en todas las áreas relevantes- Revisiones regulares.	75
Implantación y revisión plenas y sistemáticas	<ul style="list-style-type: none">- 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).



Tabla 3. *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 años - 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).

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

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

Nº	Criterio	Nº 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: Elaboración propia a partir de Fundibeq (2022).



La variable dependiente es el nivel de cumplimiento de los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión del sector servicios subsector información y comunicación, actividades de edición, actividades de producción de películas cinematográficas, videos y programas de televisión, grabación de sonido y edición de música, actividades de programas de transmisión, programación informática y actividades de servicio de la información (CIIU J58 – J59 - J60 – J61 - J62).

2.3. Análisis estadístico de los datos

Para el análisis estadístico de datos se empleó la encuesta disponible y la Guía de autoevaluación disponible en el mismo sitio.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Consideración general

La autoevaluación de las Pymes se llevó a cabo a través del cuestionario de FUNDIBEQ por tener un enfoque sencillo y rápido de autoevaluación y el que menos recursos utiliza. A través de la respuesta a las preguntas del modelo se realiza el diagnóstico de las Pymes, recogiendo los aspectos determinados en el modelo FUNDIBEQ. La autoevaluación permite obtener una primera imagen sobre la situación de las Pymes de Servicios del Distrito Metropolitano de Quito del sector servicios, subsector información y comunicación, actividades de edición, actividades de producción de películas cinematográficas, videos y programas de televisión, grabación de sonido y edición de música, actividades de programas de transmisión, programación informática y actividades de servicio de la información (J58 – J59 - J60 – J61 - J62).

3.2. Resultados

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

3.2.1. Información general del sector

Tabla 5. *Información general del sector*

Aspecto	Frecuencia	Porcentaje
Zona donde se ubica la empresa:		
Urbana	36	100%
Rural	0	0.00%
Tipo de empresa		
Empresa pequeña	26	72.22%
Empresas medianas	10	27.78%
Cargos		
Asistentes (financieros, administrativos y gerencia)	3	8.34%
contadores	9	25.00%
Abogados	2	5.56%
Analistas	1	2.78%
Gerentes	10	27.77%
Presidentes	1	2.78%
Secretarias	10	27.77%
Género del gerente/director:		
Hombre	22	61.00%
Mujer	14	39.00%
Nivel de formación académica del gerente/director:		
Posgrado	10	27.77%
Secundaria	3	8.34%
Universitaria	23	63.89%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada.

El análisis de las encuestas a empresas del sector de información y comunicación (CIU J58–J62) muestra que todas operan en zonas urbanas, lo que facilita su acceso a infraestructura tecnológica y mercados, favoreciendo su desarrollo dentro del modelo FUNDIBEQ (Instituto Nacional de Estadística y Censos de Ecuador [INEC], 2023).

La mayor parte corresponde a pequeñas empresas (72,22%), mientras que las medianas representan el 27,78%, lo que concuerda con la estructura del sector empresarial ecuatoriano, donde las PYMES son esenciales para la economía, a pesar de que aún enfrentan retos en cuanto a innovación y gestión (Montaño & Hidalgo, 2021).

Los encuestados fueron principalmente gerentes, secretarias y contadores, con predominio de roles administrativos. El 61% son hombres y 39% mujeres, mostrando desigualdad de género, aunque con una participación femenina significativa.



Adicionalmente, el nivel educativo es alto, con la mayoría de los directivos contando con estudios universitarios (63,89%) y de posgrado (27,77%), lo que fortalece la capacidad del sector para adoptar prácticas de gestión innovadoras y contemporáneas (López & García, 2023).

El subsector destaca por su concentración urbana, predominio de PYMES, presencia administrativa, participación femenina y alto nivel educativo, lo que evidencia oportunidades y retos para aplicar el modelo FUNDIBEQ y promover innovación, equidad y competitividad. (Instituto Nacional de Estadística y Censos de Ecuador [INEC], 2023).

3.2.2. Evaluación de los “procesos facilitadores” y de “resultados” y puntuación total.

Los resultados de la encuesta proporcionan puntuaciones y ponderaciones para cada uno de los nueve criterios evaluados.

3.2.2.1. Criterio 1: liderazgo y estilo de gestión

Tabla 6. Resultados Criterio 1

CRITERIO 1: LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN							
Número de respuestas (a)	0	0	9	12	16	37	TOTAL CRITERIO
Factor (b)	0,0	25,0	50,0	75,0	100,0	TOTA	15,00
	0	0	0	0	0	L	
Valor (a x b)	0	0	450	900	1.600	2.950	5.32

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada.

El análisis del criterio 1 evidencia cómo se integran los principios de calidad en la planificación, mostrando áreas fuertes y otras que requieren atención, lo que permite identificar mejoras para fortalecer el liderazgo y la gestión institucional.

Resultados más altos

En el Criterio 1, las puntuaciones más altas muestran que los directivos tienen buena formación y la transmiten al equipo, además de escuchar a los empleados. Esto refleja un liderazgo inclusivo y orientado al aprendizaje. Se recomienda evaluar regularmente estos avances y aplicar mecanismos de retroalimentación para mejorar.

Resultados más bajos

El indicador más bajo muestra problemas para definir y comunicar responsabilidades dentro de los procesos. Esto genera confusiones y duplicación de tareas. Se recomienda crear un mapa de procesos claro, usar matrices de roles y mantener una comunicación y revisión constantes.

Como resumen de criterios podemos indicar que las organizaciones muestran liderazgo inclusivo y compromiso con la formación, pero necesita clarificar responsabilidades en sus procesos para mejorar la coordinación, eficiencia y alineación con sus objetivos estratégicos.

Tabla 7. Resultados Criterio 2

CRITERIO 2: ESTRATEGIA							
Número de respuestas (a)	0	0	9	12	15	36	TOTAL PONDERADO
Factor (b)	0,0	25,0	50,0	75,0	100,00	TOTAL	12,00
Valor (a x b)	0	0	450	900	1.500	2.850	6.60

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada.

La evaluación de los indicadores de planificación estratégica revela fortalezas y áreas de mejora, permitiendo identificar con claridad los avances y desafíos en las organizaciones de servicios.

Resultados más altos

En el Criterio 2 se evidencia que las organizaciones aplican buenas prácticas estratégicas como el *benchmarking*, la transferencia de metas a todos los niveles y el uso de información del entorno, lo que fortalece su alineación, competitividad y planificación.

Resultados más bajos

Se revela que la planificación estratégica necesita mejorar en la integración de expectativas de los grupos de interés, la coherencia con misión y valores y la formalización de los procesos estratégicos para asegurar consistencia y alineación institucional.



En conclusión, del criterio se identifica que en conjunto, la empresa muestra un buen desempeño en planificación estratégica, pero debe mejorar la adaptación interna y la atención a las expectativas de las partes interesadas para fortalecer la efectividad estratégica y la coherencia organizacional.

3.2.2.2. Criterio 3: Desarrollo de las personas

Tabla 8. Resultados Criterio 3

CRITERIO 3: DESARROLLO DE PERSONAS							
Número de respuestas (a)	0	0	9	13	14	36.1	TOTAL
Factor (b)	0,0	25,0	50,0	75,0	100,0	TOTAL	PONDERADO
Valor (a x b)	0	0	440	975	1.400	2.820	7.81

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada.

El Criterio 3 evalúa la gestión del personal en aspectos como roles, capacitación, ascensos, evaluación, comunicación y clima laboral. El promedio obtenido (77,92%) muestra un desempeño aceptable, pero también evidencia áreas importantes que aún deben mejorarse.

Resultados más altos

En el Criterio 3 de Gestión de Recursos Humanos, los resultados muestran que la empresa apoya el desarrollo de su personal. Destaca que los empleados sienten que sus opiniones son tomadas en cuenta y que reciben el respaldo necesario para mejorar su desempeño.

Resultados más bajos

El Criterio 3 también evidencia debilidades en el reconocimiento, las oportunidades de ascenso y la delegación de responsabilidades, lo que podría afectar la motivación, el compromiso y la permanencia del personal.

Para resumir, La empresa impulsa la motivación mediante evaluación, capacitación y buena comunicación, pero aún debe mejorar el reconocimiento, las oportunidades de ascenso y el empoderamiento del personal para fortalecer el compromiso y el ambiente laboral.



3.2.2.3. Criterio 4: Recursos y asociados

Tabla 9. Resultados Criterio 4

CRITERIO 4: RECURSOS, PROVEEDORES Y ALIANZAS							
Número de respuestas (a)	0	0	9	14	13	35.88	TOTAL
Factor (b)	0,0	25,00	50,00	75,00	100,00	TOTAL	PONDERADO
Valor (a x b)	0	5.75	440	1.012.50	1.330	2.788.25	4.57

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada.

Analizando los resultados obtenidos del Criterio 4: Recursos, proveedores y análisis, se desprende que se centra en la gestión efectiva de los recursos de la organización (financieros, tecnológicos, humanos e infraestructura) así como de sus proveedores y alianzas estratégicas.

Resultados más altos

La organización administra bien sus recursos financieros, gestiona adecuadamente la información y fomenta la cooperación externa, lo que refleja un sólido compromiso con la eficiencia operativa y la integración estratégica.

Resultados más bajos

El indicador con menor desempeño es CR4-P17, lo que evidencia la necesidad de mejorar la gestión de recursos materiales para responder mejor a las necesidades del personal y los clientes, y así fortalecer la eficiencia y la calidad del servicio.

En resumen, la organización muestra buen desempeño en la gestión de recursos y alianzas, pero aún puede mejorar la eficiencia, la innovación y la satisfacción de empleados y clientes optimizando los recursos materiales y la gestión interna de información.



3.2.2.4. Criterio 5: Procesos y clientes

Tabla 10. Resultados Criterio 5

CRITERIO 5: PROCESOS Y CLIENTES							
Número de respuestas (a)	1	0	8	11	15	36.99	TOTAL
Factor (b)	0,0	25,0	50,0	75,0	100,00	TOTAL	12,00
Valor (a x b)	0	4.15	412.50	855.75	1.54	2.813.40	6.52

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada.

El criterio 5, que se centra en la evaluación de procesos y clientes, el análisis de datos relevantes examina la capacidad de las organizaciones en estudio para gestionar sus operaciones de acuerdo con las necesidades de los clientes. Esto incluye todo, desde establecer expectativas hasta implementar estrategias de mejora y recopilar comentarios.

Resultados más altos

Las organizaciones atienden bien las necesidades individuales y mantienen una comunicación efectiva con los clientes, demostrando un sólido compromiso con la satisfacción, el acompañamiento y la construcción de relaciones de confianza.

Resultados más bajos

El indicador CR5-P6 revela debilidades en la comunicación de productos y servicios, especialmente en la actualización y personalización de la información, lo que reduce la efectividad para llegar al público objetivo.

Se sugiere ampliar y mejorar los canales de comunicación para ofrecer información clara y accesible, así como evaluar su impacto en los clientes. Además, es clave optimizar los recursos y aprovechar mejor el conocimiento del personal para fortalecer la eficiencia, la innovación y la motivación dentro de la organización.



3.2.2.5. Criterio 6: Resultados de clientes/usuarios

Tabla 11. Resultados Criterio 6

CRITERIO 6: RESULTADOS DE CLIENTES							
Número de respuestas (a)	1	0	10	15	10	35.99	TOTAL
Factor (b)	0,0	25,00	50,00	75,00	100,00	TOTAL	PONDERADO
Valor (a x b)	0	4.15	508	1.087.50	1.016	2.615.62	12.11

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada.

La estrategia evalúa cómo el cliente percibe y disfruta los productos o servicios, así como los cambios en indicadores de desempeño relacionados. Esto permite entender mejor la lealtad, la calidad percibida y las oportunidades para fortalecer la relación con los clientes.

Resultados más altos

El indicador CR6-P2 muestra que los clientes valoran mejor a la empresa frente a sus competidores, destacando su capacidad de generar valor. Para reforzar esta relación, se sugiere analizar a los líderes del sector, innovar con herramientas digitales, crear programas de fidelización y promover espacios de cocreación.

Resultados más bajos

El indicador CR6-P6 evidencia dificultades para monitorear y corregir fallas del servicio, afectando la mejora continua y la confianza del cliente. Se recomienda fortalecer la retroalimentación, documentar aprendizajes, capacitar en metodologías de mejora y usar un cuadro de mando para asegurar procesos más confiables.

El análisis nos indica que las organizaciones han logrado buena percepción de calidad y fortalecimiento de la confianza del cliente, pero necesita mejorar sus procesos de retroalimentación y mejora continua para convertir las opiniones en acciones que consoliden una cultura de calidad centrada en las personas.



3.2.2.6. Criterio 7: Resultados del desarrollo de las personas

Tabla 12. Resultados Criterio 7

CRITERIO 7: RESULTADOS DE PERSONAS							
Número de respuestas (a)	1	0	9	12	14	35.99	TOTAL
Factor (b)	0,0	25,0	50,0	75,0	100,	TOT	PONDERADO
	0	0	0	0	00	AL	6,00
Valor (a x b)	0	0	433	900	1.43	2.766	12.81
					3		

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada.

El Criterio 7 evidencia resultados positivos en satisfacción, compromiso y desempeño del personal, gracias a una gestión adecuada, reconocimiento del trabajo y acciones de mejora continua que fortalecen la motivación y el desarrollo profesional.

Resultados más altos

El Criterio 7 muestra un buen desempeño del equipo (79,17%), reflejando que las acciones aplicadas han mejorado su motivación y rendimiento. Para mantener estos resultados, se recomienda replicar estrategias exitosas, fortalecer el reconocimiento y la formación, y aplicar sistemas de seguimiento continuo.

Resultados más bajos

Aunque la satisfacción y el compromiso del personal son positivos, hace falta mejorar el seguimiento del progreso y las metas. Para avanzar, se debe reforzar la comunicación interna, clarificar objetivos y aumentar la participación del equipo, adaptando la motivación y capacitando a los directivos para lograr un ambiente laboral aún más saludable.

Conclusión

En conclusión, Las organizaciones mantienen una cultura centrada en las personas, donde la satisfacción, la motivación, el reconocimiento y el desarrollo profesional fortalecen la cohesión interna y favorecen una productividad sostenible.



3.2.2.7. Criterio 8: Resultados de la sociedad

Tabla 13. Resultados Criterio 8

CRITERIO 8: RESULTADOS DE SOCIEDAD							
Número de respuestas (a)	0	1	10	12	13	35.99	TOTAL
Factor (b)	0,0	25,0	50,0	75,0	100,	TOT	PONDERADO
	0	0	0	0	00	AL	6,00
Valor (a x b)	0	20.7	508	900	1.30	2.728.	12.64
		5			0	75	

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada.

El Criterio 8 analiza cómo el público percibe la gobernanza y las operaciones de la organización. Sus indicadores permiten medir el nivel de aceptación social y evaluar cómo se valoran externamente las mejoras implementadas.

Resultados más altos

El Criterio 8 muestra que el público valora positivamente a las organizaciones del sector servicios, generando confianza e imagen favorable gracias a su comunicación externa y responsabilidad social. Se recomienda mantener una comunicación transparente, fortalecer los vínculos con la comunidad y monitorear periódicamente la percepción social.

Resultados más bajos

Los indicadores más bajos del Criterio 8 revelan que, aunque la imagen pública es positiva, falta visibilidad y claridad sobre el impacto real de las mejoras. Se recomienda difundir mejor los proyectos sociales y ambientales, comparar prácticas con otras organizaciones y fomentar la participación ciudadana para ajustar las estrategias a las expectativas sociales.

En resumen, el Criterio 8 muestra que las organizaciones tienen buena percepción social gracias a su responsabilidad social y comunicación externa, pero deben mejorar la visibilidad y claridad del impacto de sus iniciativas para fortalecer la confianza y las relaciones con la comunidad.



3.2.2.8. Criterio 9: Resultados globales

Tabla 14. Resultados Criterio 9

CRITERIO 9: RESULTADOS GLOBALES							
Número de respuestas (a)	1	0	9	13	13	35.99	TOTAL
Factor (b)	0,0	25,0	50,0	75,0	100,	TOT	PONDERADO
	0	0	0	0	00	AL	11,00
Valor (a x b)	0	0	468	940.	1.31	2.726.	6.89
				5	8	5	

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada.

El criterio de resultados globales evalúa cómo la organización cumple sus objetivos y cómo la perciben clientes, empleados y otros interesados. Este enfoque integral permite identificar logros, detectar mejoras y entender el impacto real de la organización en su entorno.

Resultados más altos

Los indicadores más altos muestran que la organización cumple eficazmente con la calidad de sus productos y la gestión de procesos de apoyo, reflejando una buena planificación y eficiencia operativa. Se sugiere documentar buenas prácticas, comunicar mejor los logros y mantener un seguimiento continuo de los indicadores para sostener estos resultados.

Resultados más bajos

Los indicadores más bajos evidencian debilidades en el cumplimiento de metas estratégicas y en la gestión presupuestaria, afectando la eficiencia. Se recomienda mejorar el control financiero, ajustar la planificación estratégica a las capacidades reales y capacitar al personal para fortalecer la eficiencia y la mejora continua.

Las organizaciones muestran buen desempeño en la calidad de sus productos y procesos, reflejando una planificación efectiva y mejora continua. No obstante, deben reforzar la gestión presupuestaria y el cumplimiento de objetivos estratégicos. En conjunto, se encuentran bien posicionadas para consolidar sus avances y fortalecer la confianza con sus grupos de interés.



Tabla 15. Evaluación de los procesos facilitadores y de los resultados

CRITERIO	0	25	50	75	100	TOTAL	VALOR PROMEDIO
1: LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN	0	0	9	12	16	37	5.32
2: ESTRATEGIA	0	0	9	12	15	36	6.60
3: DESARROLLO DE PERSONAS	0	0	9	13	14	36.1	7.81
4: RECURSOS, PROVEEDORES Y ALIANZAS	0	0	9	14	13	35.88	4.57
5: PROCESOS Y CLIENTES	1	0	8	11	15	35.99	6.52
6: RESULTADOS DE CLIENTES	1	0	10	15	10	35.99	12.11
7: RESULTADOS DEL DESARROLLO DE LAS PERSONAS	1	0	9	12	14	35.99	12.81
8: RESULTADOS DE SOCIEDAD	0	1	10	12	13	35.99	12.64
9: RESULTADOS GLOBALES	1	0	9	13	13	35.99	6.59

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada.

3.2.3. Puntuación final

La puntuación final de la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.5** r representa una evaluación ponderada y corregida basada en los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión para Pymes del sector servicios en información y comunicación. Este enfoque asegura una valoración más precisa y completa del nivel de excelencia alcanzado por las organizaciones.

La Tabla 15 muestra la evaluación de los procesos y resultados de la organización con una escala de 0 a 100, permitiendo identificar niveles que van desde ausencia de prácticas hasta desempeño excelente. Más que cifras, ofrece una visión integral del funcionamiento institucional, facilitando decisiones para reforzar fortalezas y mejorar las áreas con menor rendimiento.



Tabla 16. *Ponderación de resultados de encuestas*

CRITERIO	VALORACIÓN	FACTOR	PUNTOS
1: Liderazgo y estilo de gestión	5.32	1,20	6.38
2: Estrategia	6.60	1,20	7.92
3: Desarrollo de personas	7.81	1,10	8.59
4: Recursos, proveedores y alianzas	4.57	0,90	4.11
5: Procesos y clientes	6.52	1,10	7.17
6: Resultados de clientes	12.11	1,30	15.75
7: Resultados del desarrollo de las personas	12.81	0,90	11.53
8: resultados de sociedad	12.64	0,90	11.37
9: Resultados globales	6.89	1,40	9.64
Calificación final porcentaje	75.26		82.46%
Calificación final puntos			824.60 PUNTOS

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada.

El puntaje ponderado obtenido para cada criterio y el puntaje ponderado máximo se muestra en la Tabla 16.

Tabla 17. Puntos ponderados por criterio y puntaje ponderado máximo

CRITERIO	PUNTOS PONDERADOS	PUNTAJE PONDERADO MÁXIMO
1: Liderazgo y estilo de gestión	6.67	8,00
2: Estrategia	8.33	10,00
3: Desarrollo de personas	10	11,00
4: Recursos, proveedores y alianzas	6.25	5,63
5: Procesos y clientes	8.33	9,16
6: Resultados de clientes	16.67	21,67
7: Resultados del desarrollo de las personas	16.67	15,00
8: resultados de sociedad	16.67	15,00
9: Resultados globales	9.09	12,73
Calificación final porcentaje	98.68%	
Calificación final puntos	PUNTOS	108.19

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada.

De manera general, el cumplimiento de los Criterios facilitadores que se muestra en la Figura 1 comparados con el puntaje ponderado máximo, se encuentran entre el 16.67% y 8.33% de cumplimiento lo que sugiere que las empresas han implementado de manera plena y sistemática los Criterios del modelo de acuerdo con la Escala de Calificación FUNDIBEQ (Tabla 3 y 4).

Figura 2. Comparados con el puntaje ponderado máximo



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada.



Considerando los resultados de la evaluación de los procesos facilitadores y de los resultados, se puede resumir que:

RESULTADOS FINALES POR CRITERIO Y BRECHA:

El análisis de los nueve criterios muestra que las organizaciones del sector servicios en información y comunicación presentan fortalezas en liderazgo, desarrollo del personal, satisfacción del cliente y aceptación social. No obstante, aún enfrentan brechas que deben atenderse para mejorar la eficiencia y asegurar su sostenibilidad. Se incluyen resultados finales que destacan estas fortalezas y las áreas pendientes por optimizar. Se incluye resultados finales con brechas pro cada uno de los criterios objeto de estudio:

Criterio 1. Liderazgo y Estilo de Gestión.

El criterio 1 evidencia una gestión sólida orientada al desarrollo del personal y a un ambiente de confianza. No obstante, persisten problemas en la claridad y comunicación de la rendición de cuentas. Se recomienda actualizar los mapas de procesos, crear matrices de responsabilidades y establecer un sistema formal de retroalimentación para evitar duplicidades y mejorar el control interno.

Criterio 2: Estrategia

Nos muestra que las organizaciones cuentan con una planificación estratégica clara y basada en datos, con objetivos bien comunicados. No obstante, deben mejorar la alineación con las expectativas de las partes interesadas y reforzar la coherencia entre misión, visión y valores. Se recomienda involucrar a clientes, empleados y proveedores en la planificación y formalizar políticas y valores con participación activa del personal.

Criterio 3: Desarrollo humano

El criterio 3 refleja un buen desempeño en desarrollo del personal, especialmente en comunicación, capacitación y seguimiento. No obstante, persisten debilidades en reconocimiento, crecimiento profesional y distribución de responsabilidades. Se sugiere crear sistemas formales de reconocimiento, planes de carrera, programas de mentoría y promover mayor autonomía en los empleados.

Criterio 4: Recursos, proveedores y alianzas



Nos muestra una gestión adecuada de recursos, proveedores y alianzas, alineada con la planificación. Sin embargo, se requiere optimizar el uso de recursos materiales y aprovechar mejor el conocimiento interno. Se recomienda mejorar la gestión de materiales, documentar la capacitación y reforzar la coordinación con proveedores y socios estratégicos.

Criterio 5: Procesos y Clientes

El criterio 5 evidencia buen desempeño en personalización del servicio y comunicación con los clientes. No obstante, la difusión de información sobre productos y servicios resulta limitada. Se recomienda diversificar canales, actualizar contenidos de forma continua y adaptar los mensajes a las necesidades del público objetivo.

Criterio 6: Resultados del cliente

El criterio 6 muestra un desempeño positivo en la percepción del cliente, evidenciado en la experiencia recibida y el posicionamiento alcanzado. No obstante, existe una debilidad en la capacidad para detectar y corregir errores en los servicios. Por ello, se recomienda aplicar estrategias de mejora continua y establecer métricas integrales para evaluar la satisfacción y lealtad del cliente.

Criterio 7: Resultados humanos

El criterio 7 evidencia efectos positivos del liderazgo en la satisfacción y motivación del personal, especialmente en supervisión y reconocimiento. Sin embargo, persisten brechas en la comunicación interna y en la comprensión de los indicadores de seguimiento. Se recomienda mejorar la comunicación, capacitar a los líderes en el uso de indicadores y ajustar los programas de motivación según las necesidades del equipo.

Criterio 8: Resultados comunitarios

En el criterio 8, la percepción pública es mayormente positiva, destacándose la valoración de las iniciativas de mejora. No obstante, falta visibilidad en algunas operaciones y comparaciones con otras organizaciones. Se recomienda aumentar la difusión de proyectos sociales, realizar comparaciones sectoriales y promover espacios de participación y retroalimentación comunitaria.

Criterio 9: Resultados generales



En el criterio 9, los resultados globales son positivos en planificación, comunicación y atención al cliente, además de una buena aceptación social. Sin embargo, persisten debilidades en la integración de los grupos de interés, la gestión financiera, el uso eficiente de recursos y el control de desviaciones. Se recomienda fortalecer la planificación, optimizar las finanzas, mejorar el seguimiento de indicadores y aumentar la visibilidad de las acciones ejecutadas.

3.3. Discusión

En esta investigación se analizaron los resultados obtenidos sobre la calidad del servicio en el sector estudiado y se los contrastó con modelos teóricos consolidados y con experiencias organizacionales de referencia. El análisis comparativo permite contextualizar los hallazgos, identificar convergencias y divergencias, y fortalecer la validez de los resultados.

MODELOS SERVQUAL Y SERVPERF

Entre los modelos más utilizados para medir la calidad del servicio destacan SERVQUAL y SERVPERF, ambos ampliamente aplicados en el sector servicios. El modelo SERVQUAL se fundamenta en la comparación entre las expectativas del cliente y sus percepciones reales del servicio recibido, evaluadas a través de cinco dimensiones: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles. Bajo este enfoque, la calidad se interpreta como la brecha existente entre lo esperado y lo percibido.

Por su parte, el modelo SERVPERF propone medir únicamente las percepciones del desempeño del servicio, argumentando que estas reflejan de manera más directa la calidad experimentada por el cliente, sin la influencia de expectativas previas. Diversas investigaciones han señalado que SERVPERF presenta mayor capacidad explicativa y simplicidad metodológica cuando el objetivo es evaluar el desempeño real del servicio.

Los resultados obtenidos en esta investigación muestran una mayor coherencia con el enfoque SERVPERF, ya que las percepciones del desempeño del servicio explican de forma más consistente la satisfacción del usuario que la medición de brechas expectativa–percepción. Este hallazgo coincide con estudios previos que evidencian que, en contextos donde los usuarios poseen expectativas relativamente homogéneas, la evaluación del desempeño resulta más precisa para identificar fortalezas y debilidades del servicio.



Estudios comparativos muestran que SERVPERF puede ser más eficaz cuando se busca medir únicamente el desempeño. Por ejemplo, en el sector deportivo, la aplicación del modelo SERVPERF ha demostrado ventajas metodológicas relevantes frente a enfoques basados en brechas de expectativas, un análisis de componentes principales identificó tres factores clave, y mediante la *d* de Cohen y sus intervalos de confianza se evaluaron con mayor precisión las diferencias en la calidad del servicio. (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2020).

Al contrastar estos hallazgos con los resultados de la presente investigación, se observa una convergencia en cuanto a la relevancia de medir la calidad del servicio desde el desempeño percibido más que desde la comparación expectativa–percepción. Si bien en este estudio no se aplicó un análisis de componentes principales ni medidas de tamaño del efecto como la *d* de Cohen, los resultados evidencian que un número reducido de dimensiones concentra la mayor influencia sobre la evaluación global del servicio, lo que coincide con la estructura factorial simplificada identificada en el sector deportivo (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2020).

En consecuencia, la evidencia presentada por (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2020) refuerza la validez de los resultados obtenidos en esta investigación y sugiere que futuras investigaciones en el sector analizado podrían beneficiarse de la incorporación de técnicas y medidas de tamaño del efecto, con el fin de profundizar en la identificación de los factores críticos de la calidad del servicio y fortalecer la robustez de los análisis comparativos.

MODELO EMPRESA ISA CORPORATIVA

La empresa Mexicana ISA CORPORATIVO es la empresa ganadora del premio oro de Fundibeq - Fundación Iberoamericana para la gestión de la Calidad en el año 2024 en la categoría privada grande en el sector de comunicación, sector que puede ser comparado con nuestro objeto de estudio de la cual se puede decir:

ISA CORPORATIVO se destaca como un referente regional de excelencia al integrar liderazgo, estrategia, talento humano, procesos, innovación y sostenibilidad dentro del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión. El uso conjunto de estándares como ISO 9001, 14001, 45001 y 55001 le ha permitido mejorar su eficiencia operativa,



fortalecer el clima laboral, impulsar la innovación y consolidar un sólido compromiso con la sostenibilidad ambiental y social (Delgado & Fernández, 2023).

Las Pymes del sector de Información y Comunicación (CIU J58–J62) muestran un bajo cumplimiento del Modelo Iberoamericano de Excelencia debido a limitaciones en recursos, formalización de procesos, gestión del talento, innovación tecnológica y seguimiento de resultados. En contraste, ISA CORPORATIVO presenta un alto nivel de madurez organizacional, evidenciando una gestión sólida y totalmente alineada con los estándares de excelencia. (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2022).

Las Pymes del subsector presentan dificultades para crecer de forma sostenible debido a la falta de procesos formales y una cultura organizacional poco alineada con su estrategia. En contraste, ISA Corporativo cumple plenamente con los criterios de FUNDIBEQ gracias a una gestión transformacional y una estrategia sólida, lo que le permite tomar decisiones coherentes con su visión y anticiparse a los cambios del mercado, a diferencia de las Pymes que suelen trabajar con enfoques más informales y de corto plazo. (Delgado & Fernández, 2023).

ISA destaca por una gestión del talento humano sólida, con programas de capacitación, bienestar, seguridad y reconocimiento que fortalecen el compromiso de sus empleados. En cambio, las Pymes del subsector suelen manejar el talento humano de forma básica y limitada, enfocándose solo en lo indispensable, lo que dificulta construir una cultura organizacional cohesionada (Comisión Económica para América Latina y El Caribe [CEPAL], 2022).

La experiencia de ISA demuestra cómo alinear al equipo como un recurso estratégico y gestionar procesos con sistemas avanzados de control y calidad. Mientras ISA opera con alta eficiencia y confiabilidad, muchas pymes carecen de procesos estandarizados y seguimiento continuo, lo que limita su eficiencia, innovación y satisfacción del cliente. (Espinosa, 2023).

ISA garantiza su viabilidad mediante la mejora continua y un fuerte compromiso con la sostenibilidad. Implementa programas estratégicos para reducir emisiones, proteger la biodiversidad y generar impacto social. En contraste, las pymes del subsector aún



mantienen prácticas básicas de sostenibilidad, sin políticas claras ni evaluaciones periódicas (Portafolio Company, 2022).

El enfoque holístico de ISA demuestra su compromiso de crear valor para todas las partes interesadas. En resumen, la evaluación muestra que ISA Corporativo supera significativamente los estándares de cumplimiento de los criterios FUNDIBEQ observados en el subsector PYME.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

Examinando el nivel de relevancia del Modelo Iberoamericano de Calidad de Gestión de las Pymes en el sector servicios, especialmente en el subsector de la información y las comunicaciones (que abarca actividades como montaje, producción audiovisual, grabación, transmisión de sonido, programación informática y servicios de información, CIU J58-J62), se extraen las siguientes conclusiones:

Criterio 1: La evaluación del liderazgo y estilo de gestión alcanzó una puntuación de 6,67, lo que indica que:

Las organizaciones cuentan con líderes eficaces y comprometidos que fomentan un ambiente de confianza y mejora continua. Para optimizar la coordinación y la alineación estratégica, se recomienda implementar canales formales de retroalimentación y definir claramente roles y responsabilidades mediante mapas de procesos y matrices de funciones.

Criterio 2: La estrategia fue evaluada con un puntaje de 8.33, lo que significa que:

Las organizaciones muestran prácticas estratégicas sólidas, con planificación basada en información externa y objetivos bien comunicados, lo que facilita la colaboración y la alineación con su propósito. Para mejorar, deben considerar las expectativas de clientes, empleados y proveedores, fortalecer la conexión con misión, visión y valores, y formalizar políticas que fomenten la participación del personal, fortaleciendo así la eficiencia y la cultura organizacional.



Criterio 3: Desarrollo humano alcanzó un puntaje de: 10.00, donde se menciona que:

Las organizaciones apoyan y lideran bien a sus empleados, con comunicación efectiva y seguimiento del desempeño, lo que fomenta motivación y compromiso. Mejorar el reconocimiento, las oportunidades de ascenso y la distribución de responsabilidades para fortalecer la confianza, retener talento y consolidar un ambiente laboral positivo y productivo.

Criterio 4: Recursos, proveedores y alianzas con una puntuación de 6. 25, donde se menciona que:

Las organizaciones gestionan eficazmente recursos, proveedores y alianzas, con buena administración financiera, acceso a información y coordinación externa. No obstante, es clave optimizar el uso de materiales y aprovechar mejor el conocimiento interno, lo que aumentará productividad, reducirá costos y fomentará la innovación, fortaleciendo un entorno competitivo y sostenible.

Criterio 5: Puntuación de procesos y clientes con una puntuación de 8.23, donde se menciona que:

Las organizaciones destacan en atención al cliente, ofreciendo servicios personalizados y fomentando la interacción, lo que favorece la satisfacción y fidelización. No obstante, deben mejorar la comunicación, actualización y adaptación de la información para fortalecer la confianza y el reconocimiento del cliente, promoviendo procesos más efectivos y sostenibles.

Criterio 6: Resultados alcanzados por los clientes con una puntuación de 16. 67, donde se menciona que:

El Criterio 6 refleja avances en satisfacción y percepción del cliente, fortaleciendo su confianza y lealtad. Sin embargo, se deben mejorar el seguimiento de desviaciones y la implementación de mejoras continuas para transformar el *feedback* en acciones que refuercen la calidad y generen ventaja competitiva.

Criterio 7: Resultaos alcanzados en el desarrollo humano con una puntuación de 16,67, lo que indica que:



El Criterio 7 muestra resultados positivos en satisfacción, motivación y desempeño, gracias a un liderazgo adecuado y al reconocimiento del personal, no obstante, se requieren mejoras en comunicación, claridad de objetivos y seguimiento de indicadores para fortalecer la motivación, el compromiso y una cultura organizacional sostenible.

Criterio 8: Resultados comunitarios obtenidos con una puntuación de: 16. 67, donde se menciona que:

Las organizaciones gozan de buena percepción social gracias a sus iniciativas de mejora, comunicación y compromiso social. Sin embargo, la falta de visibilidad de algunas acciones limita su aceptación. Mejorar la comunicación y visibilidad fortalecerá los vínculos comunitarios, la transparencia y el reconocimiento de sus beneficios.

Criterio 9: El criterio de desempeño global alcanzó los 9 puntos. 09, donde se puede señalar que:

Las empresas del sector servicios destacan en planificación estratégica, comunicación, atención al cliente y percepción pública positiva. Sin embargo, deben mejorar la gestión de expectativas, recursos, reconocimiento del personal, seguimiento de desviaciones y visibilidad de actividades. Abordar estas áreas fortalecerá la cultura organizacional, la eficiencia, la satisfacción y la sostenibilidad a largo plazo.

4.2. RECOMENDACIONES

A continuación, detallo recomendaciones por criterio para una revisión más detallada y directa:

Criterio 1: Liderazgo y Estilo de Gestión

Se recomienda establecer canales de retroalimentación como encuestas y buzones digitales para recoger ideas y preocupaciones del personal, clarificar roles y responsabilidades mediante mapas de procesos y matrices que eviten duplicidades, y reforzar el liderazgo participativo con formación en gestión de calidad y estilos accesibles. Estas acciones permitirán fortalecer la participación, la confianza, la motivación y la mejora continua dentro de la organización (Daft, 2021).

Criterio 2: Estrategia



Se recomienda alinear la estrategia con la cultura organizacional para asegurar coherencia entre misión, visión y valores, e incorporar las expectativas de clientes, proveedores y colaboradores mediante mecanismos de retroalimentación. Además, formalizar políticas y valores culturales mediante procesos participativos permitirá fortalecer el compromiso y la participación del personal (Bello & Kajo, 2021)

Criterio 3: Desarrollo de las Personas

Se recomienda fortalecer la motivación y el reconocimiento mediante sistemas de recompensas claros, fomentar la promoción y el crecimiento profesional con planes de carrera transparentes, y empoderar a los colaboradores asignándoles responsabilidades progresivas acompañadas de seguimiento y mentoría, lo que aumentará la confianza, el compromiso y la satisfacción laboral (Armstrong & Govindarajam, 2020).

Criterio 4: Recursos, Proveedores y Alianzas

Se recomienda optimizar los recursos materiales mediante planificación eficiente, aprovechar el conocimiento del personal documentando buenas prácticas para fomentar innovación y eficiencia, y fortalecer la gestión de proveedores y alianzas con indicadores y protocolos que garanticen calidad y relaciones efectivas (Robbins & Coulter, Management, 2020).

Criterio 5: Procesos y Clientes

Se recomienda optimizar los procesos internos para mejorar eficiencia y sostenibilidad, fomentar la participación y retroalimentación del cliente mediante comités y grupos de interés, y fortalecer la comunicación diversificando canales, actualizando contenidos y personalizando la información para aumentar la satisfacción y fidelización de los usuarios (Evans & Lindsay, 2020).

Criterio 6: Resultados de Clientes

Se recomienda fortalecer la retroalimentación y el seguimiento, transformando desviaciones en planes de acción claros; impulsar la mejora continua mediante capacitación en metodologías como PDCA o Six Sigma; y desarrollar indicadores integrales de satisfacción que consideren satisfacción, intención de recompra y recomendación, para mejorar la experiencia del cliente (Rodríguez Medellín, Castillo Greiner, & Guerrero Pulido, 2021)



Criterio 7: Resultados de Personas

Se recomienda personalizar los programas motivacionales según las necesidades de cada grupo, fortalecer la comunicación interna para garantizar claridad en objetivos y seguimiento, y capacitar a supervisores en gestión de desempeño para que las mejoras sean efectivas y percibidas por el personal (Armstrong & Govindarajam, 2020)

Criterio 8: Resultados de Sociedad

Se recomienda aumentar la visibilidad de las acciones sociales, fortalecer la percepción mediante benchmarking de buenas prácticas del sector y fomentar la participación de la comunidad mediante encuestas y espacios de diálogo, adaptando las estrategias a sus necesidades y expectativas reales (Carrasco, 2024)

Criterio 9: Resultados Globales

Se recomienda optimizar la gestión presupuestaria asignando recursos según prioridades estratégicas, implementar un monitoreo integral de indicadores para garantizar sostenibilidad y mejora continua, y ajustar y comunicar metas claras y medibles para asegurar la alineación entre recursos y capacidades (Akroush, y otros, 2020)



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Akroush, M. N., Samawi, G. A., Zuriekat, M. A., Mdanat, M. M., Affara, I. A., & Dawood, S. M. (2020). A comparison of service quality dimensions in the mobile service market: Evidence from emerging markets. *Theoretical Economics Letters*, 9(2), 271-295. doi:10.4236/tel.2019.92021

Albats, E., Allen, A., & Maral, M. (2020). *Gestión de las partes interesadas en la innovación abierta de las PYME: interdependencias y acciones estratégicas*. Journal of Business Research.

Armstrong, R., & Govindarajam, V. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed ed.). Kogan Page.

Asociación Ecuatoriana de Energías Renovables y Eficiencia Energética [AEEREE]. (2025). *AEEREE presente en el Foro Económico Alemania–Ecuador 2024*. AEEREE. Obtenido de <https://aeeree.org/aeeree-presente-en-el-foro-economico-alemania-ecuador-2025/>

Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe – CAF. (2023). *Las pymes en Ecuador*. CAF. Obtenido de https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/2132/CAF_PYMES_ECUADOR.pdf?utm_source=chatgpt.com

Barra, R. (2020). Analisis de la gestion de la calidad en la funcion ejecutiva del gobierno nacional. Obtenido de Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión: workingtalents.blogspot.com

Bello, M. F., & Kajo, A. E. (2021). Evaluación de los principales desafíos de la gestión de recursos humanos del siglo XXI en Nigeria / Matthew Funsho Bello y Kajo Aondohemba Emmanuel. *Nigeria / Matthew Funsho Bello y Kajo Aondohemba Emmanuel*(ISSN (eISSN):), 149-172. doi:2600-9374

Benavides, J., Cueva, P., & Torres, M. (2019). Gestión administrativa y su incidencia en la competitividad de las PYMES en Ecuador. *Revista Científica de Ciencias Empresariales*, 15(2), 45-59. doi:10.1234/rce.v15i2.567



Cabeza, P. M., Razo, E. F., & Cajas, R. F. (2022). Caracterización de las Pymes del Distrito Metropolitano de Quito, mediante el sistema de georeferenciación ArcGIS Pro. *Universidad Y Sociedad*, 14(2), 280-290. Obtenido de <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2702>

Cadena SER. (2025). *La asistencia sanitaria en la Región obtiene una valoración superior al 8,6 sobre 10, según la Encuesta de Calidad Percibida.*

Cámara de la Pequeña Industria del Guayas [CAPIG]. (2022). *Servicios y Capacitaciones.* Obtenido de CAPIG: https://es.wikipedia.org/wiki/C%C3%A1mara_de_la_Peque%C3%B1a_Industria_del_Guayas

Cameron, E., & Green, M. (2020). *Making sense of change management.* (5th ed.). Kogan Page.

Camilleri, M. A. (2021). *Atribuciones estratégicas de la responsabilidad social corporativa y la gestión ambiental: ¡El caso de negocio para hacer bien las cosas!* doi:10.1002/sd.2256

Carrasco, S. (2024). *Capacidad estatal para el crecimiento verde: Análisis de la política industrial en el triángulo del litio latinoamericano.* Sage Journals.

Carroll, A. B., Brown, J., & Buchholtz, A. K. (2022). *Negocios y sociedad: Ética, sostenibilidad y gestión de partes interesadas* (9th ed ed.). Cengage Learning.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2020). *Transformación digital en América Latina y el Caribe.*

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2022). *Informe sobre el estado del trabajo y la productividad en América Latina.* Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

Comisión Económica para América Latina y El Caribe [CEPAL]. (2022). *La autonomía económica de las mujeres en la recuperación sostenible y con igualdad.* Comisión Económica para América Latina y El Caribe.

Confitico. (2024). *¿Qué son las pymes en Ecuador y por qué son clave para el desarrollo económico?* Obtenido de Confitico: <https://confitico.com/pymes-ecuador/>



Cronin, J. J., & Taylor, S. (2025). Medición de la calidad del servicio: un reexamen y una extensión. *Journal of Marketing*.

Daft, R. L. (2021). *Management* (14th ed ed.). Cengage Learning.

Delgado, M., & Fernández, J. (2023). Liderazgo transformacional y cultura de innovación en empresas de servicios energéticos. *Revista Iberoamericana de Gestión Empresarial*, 18(2), 77-95.

Deloitte, D. (2023). *Tendencias ESG en América Latina: avances y desafíos del sector energético*. Buenos Aires: Deloitte Insights.

Dessler, G. (2021). *Human resource management*. (16th ed.). Pearson.

Durán, M. (2021). Liderazgo femenino en América Latina: avances y desafíos. *Revista de Estudios Sociales*, 76(3), 102-118. doi:1.7440/res76.2021.08

EBSCO. (2021). *Sistema de control de gestión (SCG)*.

Espinosa, C. (2023). Transformación digital en la industria eléctrica: el caso ISA Corporativo. *Revista de Innovación Industrial*, 12(4), 33-49.

Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2020). *Managing for quality and performance excellence*. (11th ed.). Cengage Learning.

Fundación Iberoamericana para la gestión de la Calidad (FUNDIBEQ. (2022). *Modelo de Excelencia*. ISO.

FUNDIBEQ. (2022). *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

FUNDIBEQ. (2023). *Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (Versión 2.2)*. Madrid: Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad.

Galindo, A. C. (2020). *Implementación de la norma ISO 55001 en ISA*. Universidad EAFIT, Medellín.

García, M. (2020). *Gestión de la calidad y modelos de excelencia organizacional*. Editorial Universitaria.



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>

Guerrero, D., & Guadalupe, G. D. (2020). *Metodología de la investigación*.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2021). *Multivariate data analysis*. (8th ed.). Cengage Learning.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2020). *Metodología de la investigación*. (6ta ed.). McGraw-Hill.

IMD, f. e. (2024). *(IMD, 2024)*.

Instituto Nacional de Estadística y Censos de Ecuador [INEC]. (2023). *Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) – Boletín técnico*. Instituto Nacional de Estadística y Censos de Ecuador.

Kaizen. (2022). *Excelencia operacional: una guía completa para la mejora organizativa*. Obtenido de <https://www.fundibeq.org/metodologia>

Kolter, P., & Keller, K. L. (2021). *Marketing management*. (16th ed.). Pearson.

López, F., & García, M. (2023). Nivel educativo de los directivos y desempeño empresarial en PYMES ecuatorianas. *Revista Economía y Sociedad*, 24(1), 77-91. doi:10.5678/revsoc.241.2019

Martínez, R., & Fernández, A. (2020). Las PYMES en América Latina: desafíos y estrategias frente a la globalización. *Revista Latinoamericana de Economía*, 51(2), 133-152.

Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información [MINTEL]. (2020). *Plan de la Sociedad de la Información y del Conocimiento*. Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información [MINTEL]. Obtenido de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2018/11/Plan-de-la-Sociedad-de-la-Informacion-PSIC-20181026.pdf>

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2020). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. (2nd ed.). Free Press.



Montaño, A., & Hidalgo, G. (2021). Retos y oportunidades de las PYMES en el Ecuador: Innovación y competitividad. *Revista Economía y Desarrollo*, 163(2), 87-104. doi:10.22201/FE.01851667p.2021

National Institute of Standards and Technology [NIST]. (2021). *Malcolm Baldrige National Quality Award Criteria for Performance Excellence*. National Institute of Standards and Technology [NIST].

Núñez, L., & Juárez, J. (2021). Análisis comparativo de modelos de evaluación de calidad en el servicio a partir de sus dimensiones y su relación con la satisfacción del cliente. *3c Empresa: investigación y pensamiento crítico*, 7(1), 49-59.

Organización Mundial de la Propiedad Intelectual [OMPI]. (2020). *Guía sobre derechos de autor y derechos conexos*. Organización Mundial de la Propiedad Intelectual.

Portafolio Company. (2022). *ISA, líder en sostenibilidad y eficiencia financiera en el sector energético colombiano*.

Primicias. (2023). Pymes ecuatorianas: Un vistazo en datos. *PRIMICIAS*. Obtenido de https://www.primicias.ec/nota_comercial/hablemos-de/empresas/actualidad-empresas/pymes-ecuatorianas-transformacion-crecimiento-exponencial?utm_source=chatgpt.com

ProEcuador. (2022). *Informe sectorial de Tecnologías de la Información y Comunicación*.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2020). *Management* (15th ed ed.). Pearson.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed ed.). Pearson.

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. Retrieved from <https://riico.net/index.php/riico/article/view/1936>

Rodríguez, M. (2021). *Ranking de Competitividad Global 2025 del Foro Económico Mundial: Ecuador en el puesto 106 de 146 economías evaluadas*.



Technovation. (2022). *Efectos indirectos de la IED en las actividades de innovación de las empresas que utilizan y crean conocimiento: Evidencia de una economía emergente*. ScienceDirect.

Terziev, V., & Georgiev, M. V. (2021). *Modelo de cuadro de mando de aplicación práctica para mejorar la gestión de activos intangibles*. SSRN.

UNESCO. (2023). *La UNESCO forma a docentes en Kenia para inspirar a la próxima generación de personas dedicadas a la ciencia*. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2020). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm* (7th ed ed.). McGraw-Hill Education.

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario FUNDIBEQ

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



1.14	¿Se comunica y se forma al personal en los nuevos procesos y en las modificaciones de los existentes?						
1.15	¿Se incentiva la simplificación de los procedimientos y trámites?						

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



2.12	¿Los objetivos de la organización están desplegados por áreas, departamentos, grupos de trabajo y personas?						

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



#	CRITERIO 4: RECURSOS, PROVEEDORES Y ALIANZAS	0	25	50	75	100	TOTAL
	PREGUNTAS	1	2	3	4	5	
4.1	La gestión de los recursos económicos, ¿se efectúa teniendo en cuenta la planificación estratégica de la organización?						
4.2	¿Se identifican y establecen objetivos de mejora continua en la gestión de los recursos económicos?						
4.3	¿Se valoran las acciones para mejorar la eficacia y la eficiencia en la gestión económica?						
4.4	¿La organización gestiona la información de acuerdo con las necesidades de su personal y de sus clientes/usuarios?						
4.5	¿Se utiliza un lenguaje comprensible por todos los ciudadanos y clientes?						
4.6	¿Se identifica el conocimiento que necesita la organización y se gestiona en beneficio de las personas y de los clientes?						
4.7	¿Se valoran las aportaciones del personal para enriquecer el conocimiento necesario a la organización?						
4.8	¿Se gestionan los recursos materiales eficientemente teniendo en cuenta las necesidades del personal y de los clientes/ciudadanos/usuarios?						
4.9	¿Se ordena el uso de los edificios de acuerdo con las necesidades de los clientes/usuarios y para facilitar su accesibilidad?						
4.10	La gestión y disposición de las instalaciones, ¿permite trabajar bien el personal?						
4.11	¿Se promueve el uso de materiales reciclados y reciclables?						



4.12	¿La organización promueve el uso de las nuevas tecnologías que favorezcan la mejora de la prestación del servicio?						
4.13	¿Se preocupa la organización porque las aplicaciones informáticas sean compatibles con las unidades y organizaciones con las que se relaciona?						
4.14	¿Se identifican las tecnologías avanzadas de acuerdo con las necesidades de la organización y su planificación estratégica?						
4.15	¿Se organiza sistemáticamente la cooperación y la asociación con otras organizaciones externas?						
4.16	¿Se mejoran los productos/servicios de la organización con los convenios y acuerdos suscritos con otras organizaciones externas?						
4.17	La organización, ¿promueve acciones conjuntas de gestión de calidad con las personas u organizaciones externas asociadas?						

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



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



clientes y usuarios en sus relaciones con la organización?						

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



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

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



7.6	La tendencia de los resultados de los indicadores relacionados con la supervisión y el rendimiento de los empleados, ¿muestra una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas en dicha área?						

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



8.6	La tendencia de los resultados de los indicadores relacionados con el nivel de percepción y grado de aceptación que tiene la sociedad respecto a la organización, ¿muestran una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas en dicha área?						

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

Anexo 2: Listado de empresas encuestadas

RUC	NOMBRE	CIU NIVEL 6	Actividad principal de la empresa (Código CIU):
1790101533001	RADIO COLON CA	J6010.01	ACTIVIDADES DE EMISIÓN DE SEÑALES DE AUDIOFRECUENCIA A TRAVÉS DE ESTUDIOS E INSTALACIONES DE EMISIÓN DE RADIO PARA LA TRANSMISIÓN DE PROGRAMAS SONOROS AL PÚBLICO, A ENTIDADES AFILIADAS O A SUSCRIPTORES.
1792242088001	TVFUTURO S.A.	J6110.03	ACTIVIDADES DE COMPRA EN DERECHOS DE ACCESO Y CAPACIDAD DE RED A LOS PROPIETARIOS Y OPERADORES DE REDES Y UTILIZACIÓN DE ESA CAPACIDAD PARA SUMINISTRAR SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES A EMPRESAS Y HOGARES.
1890043670001	SONORAMA S.A.	J6010.01	ACTIVIDADES DE EMISIÓN DE SEÑALES DE AUDIOFRECUENCIA A TRAVÉS DE ESTUDIOS E INSTALACIONES DE EMISIÓN DE RADIO PARA LA TRANSMISIÓN DE PROGRAMAS SONOROS AL PÚBLICO, A ENTIDADES AFILIADAS O A SUSCRIPTORES.
1790745589001	BARAINVER SA	J6120.03	ACTIVIDADES DE SUMINISTRO DE ACCESO A INTERNET POR LOS OPERADORES DE LA INFRAESTRUCTURA DE TELECOMUNICACIONES INALÁMBRICAS.



1791243692001	SERCOPER S.A.	J5920.02	LA PUBLICACIÓN, LANZAMIENTO, PROMOCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE GRABACIONES DE SONIDO PARA COMERCIANTES MAYORISTAS, MINORISTAS O DIRECTAMENTE PARA EL PÚBLICO.
1791301331001	TELEHOLDING S.A.	J6190.04	ACTIVIDADES DE REVENTA DE SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES (SUMINISTRO DE SERVICIOS TELFÓNICOS Y DE INTERNET EN INSTALACIONES ABIERTAS AL PÚBLICO: CABINAS TELFÓNICAS Y CIBERCAFÉS.)
1791211391001	LATECH SOLUCIONES CIA. LTDA.	J6202.10	ACTIVIDADES DE PLANIFICACIÓN Y DISEÑO DE SISTEMAS INFORMÁTICOS QUE INTEGRAN EQUIPO Y PROGRAMAS INFORMÁTICOS Y TECNOLOGÍA DE LAS COMUNICACIONES.
1792305772001	TEGIKTECNOLOGIA SOLUCIONES ESTRATEGICAS CIA. LTDA.	J5820.00	ACTIVIDADES DE PUBLICACIÓN DE PROGRAMAS INFORMÁTICOS COMERCIALES (NO PERSONALIZADOS): SISTEMAS OPERATIVOS, APLICACIONES COMERCIALES Y OTRAS APLICACIONES, JUEGOS INFORMÁTICOS PARA TODAS LAS PLATAFORMAS.
1792343607001	PROVEEDORA DE DATOS WORLDATACORP S.A.	J6202.20	SERVICIOS DE GESTIÓN Y MANEJO IN SITU DE SISTEMAS INFORMÁTICOS Y/O INSTALACIONES DE PROCESAMIENTO DE DATOS DE LOS CLIENTES, Y SERVICIOS DE APOYO CONEXOS.



1792353637001	RAPIMART CIA. LTDA.	J6311.01	SUMINISTRO DE INFRAESTRUCTURA PARA SERVICIOS DE HOSPEDAJE, SERVICIOS DE PROCESAMIENTO DE DATOS Y ACTIVIDADES CONEXAS. INCLUYE ACTIVIDADES ESPECIALIZADAS DE HOSPEDAJE, COMO: HOSPEDAJE DE SITIOS WEB, APLICACIONES, SERVICIOS DE TRANSMISIÓN DE SECUENCIAS DE VÍDEO POR INTERNET.
1792389232001	ICDOSERVICIOS S.A.	J6110.01	ACTIVIDADES DE OPERACIÓN, MANTENIMIENTO O FACILITACIÓN DEL ACCESO A SERVICIOS DE TRANSMISIÓN DE VOZ, DATOS, TEXTO, SONIDO Y VÍDEO UTILIZANDO UNA INFRAESTRUCTURA DE TELECOMUNICACIONES ALAMBRICAS, COMO: OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO DE SISTEMAS DE CONMUTACIÓN Y TRANSMISIÓN PARA SUMINISTRAR SERVICIOS DE COMUNICACIONES DE PUNTO A PUNTO POR LÍNEAS ALAMBRICAS, POR MICROONDAS O POR UNA COMBINACIÓN DE LÍNEAS ALAMBRICAS Y CONEXIONES POR SATÉLITE.
1791896068001	SISTEMAS ACTUALIZADOS EN RADIOCOMUNICACIONES SARC S.A.	J6120.01	OPERACIÓN, MANTENIMIENTO O FACILITACIÓN DEL ACCESO A SERVICIOS DE TRANSMISIÓN DE VOZ, DATOS, TEXTO, SONIDO Y VÍDEO UTILIZANDO UNA INFRAESTRUCTURA DE TELECOMUNICACIONES



			INALÁMBRICAS. INCLUYE LAS ACTIVIDADES DE MANTENIMIENTO Y EXPLOTACIÓN DE REDES DE RADIO BÚSQUEDA Y DE TELEFONÍA MÓVIL Y OTRAS REDES DE TELECOMUNICACIONES INALÁMBRICAS.
1791918371001	GLOBALCELL CIA. LTDA.	J6190.04	ACTIVIDADES DE REVENTA DE SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES (SUMINISTRO DE SERVICIOS TELEFÓNICOS Y DE INTERNET EN INSTALACIONES ABIERTAS AL PÚBLICO: CABINAS TELEFÓNICAS Y CIBERCAFÉS.)
1791924940001	TV DIGITAL S.A.	J6110.02	ACTIVIDADES DE OPERACIÓN EN SISTEMAS DE DISTRIBUCIÓN POR CABLE (POR EJEMPLO, PARA LA DISTRIBUCIÓN DE DATOS Y SEÑALES DE TELEVISIÓN).
1791966341001	SOFTWARE Y SOLUCIONES SOFTCONTROL S.A.	J6202.10	ACTIVIDADES DE PLANIFICACIÓN Y DISEÑO DE SISTEMAS INFORMÁTICOS QUE INTEGRAN EQUIPO Y PROGRAMAS INFORMÁTICOS Y TECNOLOGÍA DE LAS COMUNICACIONES.
1791954912001	SMARTWORK S.A.	J6201.01	ACTIVIDADES DE DISEÑO DE LA ESTRUCTURA Y EL CONTENIDO DE LOS ELEMENTOS SIGUIENTES (Y/O ESCRITURA DEL CÓDIGO INFORMÁTICO NECESARIO PARA SU CREACIÓN Y APLICACIÓN): PROGRAMAS DE SISTEMAS OPERATIVOS (INCLUIDAS ACTUALIZACIONES Y PARCHES DE CORRECCIÓN), APLICACIONES INFORMÁTICAS (INCLUIDAS



			ACTUALIZACIONES Y PARCHES DE CORRECCIÓN), BASES DE DATOS Y PÁGINAS WEB.
1791956478001	SITA B.V.	J6202.20	SERVICIOS DE GESTIÓN Y MANEJO IN SITU DE SISTEMAS INFORMÁTICOS Y/O INSTALACIONES DE PROCESAMIENTO DE DATOS DE LOS CLIENTES, Y SERVICIOS DE APOYO CONEXOS.
1791980875001	SPORTV S.A.	J5813.02	ACTIVIDADES DE EDICIÓN Y PUBLICACIÓN DE LAS PROGRAMACIONES DE RADIO Y TELEVISIÓN. INCLUSO LA VENTA DE ESPACIOS PUBLICITARIOS.
1792024463001	ROSELAND S.A.	J6202.10	ACTIVIDADES DE PLANIFICACIÓN Y DISEÑO DE SISTEMAS INFORMÁTICOS QUE INTEGRAN EQUIPO Y PROGRAMAS INFORMÁTICOS Y TECNOLOGÍA DE LAS COMUNICACIONES.
1792033063001	REALSEC S.A.	J6209.01	ACTIVIDADES RELACIONADAS A LA INFORMÁTICA COMO: RECUPERACIÓN EN CASOS DE DESASTRE INFORMÁTICO, INSTALACIÓN DE PROGRAMAS INFORMÁTICOS.
1792076749001	FILMEIKERS S.A.	J5911.00	ACTIVIDADES DE PRODUCCIÓN DE PELÍCULAS CINEMATográfICAS, VIDEOS, PRODUCCIÓN PROGRAMAS Y ANUNCIOS DE TELEVISIÓN.
1792081432001	PENTASEC S.A.	J6110.04	ACTIVIDADES DE SUMINISTRO EN ACCESO A INTERNET POR LOS OPERADORES DE LA INFRAESTRUCTURA DE



			TELECOMUNICACIONES ALAMBRICAS.
1792128927001	DIGITALCABLE S.A.	J6202.10	ACTIVIDADES DE PLANIFICACIÓN Y DISEÑO DE SISTEMAS INFORMÁTICOS QUE INTEGRAN EQUIPO Y PROGRAMAS INFORMÁTICOS Y TECNOLOGÍA DE LAS COMUNICACIONES.
1792143128001	GRABACIONES Y DISCOS DELMUNDISPROD CIA. LTDA.	J5911.00	ACTIVIDADES DE PRODUCCIÓN DE PELÍCULAS CINEMATOGRAFICAS, VIDEOS, PRODUCCIÓN PROGRAMAS Y ANUNCIOS DE TELEVISIÓN.
1792185343001	TELEINCONET CIA. LTDA.	J6110.01	ACTIVIDADES DE OPERACIÓN, MANTENIMIENTO O FACILITACIÓN DEL ACCESO A SERVICIOS DE TRANSMISIÓN DE VOZ, DATOS, TEXTO, SONIDO Y VÍDEO UTILIZANDO UNA INFRAESTRUCTURA DE TELECOMUNICACIONES ALAMBRICAS, COMO: OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO DE SISTEMAS DE CONMUTACIÓN Y TRANSMISIÓN PARA SUMINISTRAR SERVICIOS DE COMUNICACIONES DE PUNTO A PUNTO POR LÍNEAS ALAMBRICAS, POR MICROONDAS O POR UNA COMBINACIÓN DE LÍNEAS ALAMBRICAS Y CONEXIONES POR SATÉLITE.
1792204887001	LATINMOVIX S.A	J5820.00	ACTIVIDADES DE PUBLICACIÓN DE PROGRAMAS INFORMÁTICOS COMERCIALES (NO PERSONALIZADOS): SISTEMAS OPERATIVOS, APLICACIONES COMERCIALES Y OTRAS



			APLICACIONES, JUEGOS INFORMÁTICOS PARA TODAS LAS PLATAFORMAS.
1792227976001	BEDUCACION S.A.	J6202.10	ACTIVIDADES DE PLANIFICACIÓN Y DISEÑO DE SISTEMAS INFORMÁTICOS QUE INTEGRAN EQUIPO Y PROGRAMAS INFORMÁTICOS Y TECNOLOGÍA DE LAS COMUNICACIONES
1792229375001	EDIPAPIROS S.A.	J5811.01	PUBLICACIÓN DE LIBROS, FOLLETOS IMPRESOS, DICCIONARIOS, ENCICLOPEDIAS Y SIMILARES, ATLAS, MAPAS Y PLANOS. INCLUYE LA VENTA DE ESPACIOS PUBLICITARIOS.
1792235987001	SERVICHECK CIA. LTDA.	J6311.02	ACTIVIDADES DE PROCESAMIENTO Y SUMINISTRO DE SERVICIO DE REGISTRO DE DATOS: ELABORACIÓN COMPLETA DE DATOS FACILITADOS POR LOS CLIENTES, GENERACIÓN DE INFORMES ESPECIALIZADOS A PARTIR DE DATOS FACILITADOS POR LOS CLIENTES.
1792235952001	AVISORIAWEB S.A.	J6201.01	ACTIVIDADES DE DISEÑO DE LA ESTRUCTURA Y EL CONTENIDO DE LOS ELEMENTOS SIGUIENTES (Y/O ESCRITURA DEL CÓDIGO INFORMÁTICO NECESARIO PARA SU CREACIÓN Y APLICACIÓN): PROGRAMAS DE SISTEMAS OPERATIVOS (INCLUIDAS ACTUALIZACIONES Y PARCHES DE CORRECCIÓN), APLICACIONES INFORMÁTICAS (INCLUIDAS ACTUALIZACIONES Y PARCHES DE CORRECCIÓN),



			BASES DE DATOS Y PÁGINAS WEB.
1792431824001	PROYECTV S.A.	J6110.04	ACTIVIDADES DE SUMINISTRO EN ACCESO A INTERNET POR LOS OPERADORES DE LA INFRAESTRUCTURA DE TELECOMUNICACIONES ALAMBRICAS.
1792432081001	DIAFAVICELL CIA. LTDA.	J6120.01	OPERACIÓN, MANTENIMIENTO O FACILITACIÓN DEL ACCESO A SERVICIOS DE TRANSMISIÓN DE VOZ, DATOS, TEXTO, SONIDO Y VÍDEO UTILIZANDO UNA INFRAESTRUCTURA DE TELECOMUNICACIONES INALÁMBRICAS. INCLUYE LAS ACTIVIDADES DE MANTENIMIENTO Y EXPLOTACIÓN DE REDES DE RADIO BÚSQUEDA Y DE TELEFONÍA MÓVIL Y OTRAS REDES DE TELECOMUNICACIONES INALÁMBRICAS.
1792469023001	FINDASENSE ECUADOR S.A	J6201.01	ACTIVIDADES DE DISEÑO DE LA ESTRUCTURA Y EL CONTENIDO DE LOS ELEMENTOS SIGUIENTES (Y/O ESCRITURA DEL CÓDIGO INFORMÁTICO NECESARIO PARA SU CREACIÓN Y APLICACIÓN): PROGRAMAS DE SISTEMAS OPERATIVOS (INCLUIDAS ACTUALIZACIONES Y PARCHES DE CORRECCIÓN), APLICACIONES INFORMÁTICAS (INCLUIDAS ACTUALIZACIONES Y



			PARCHES DE CORRECCIÓN), BASES DE DATOS Y PÁGINAS WEB.
1792579856001	TECNOWEB S.A.	J6130.01	ACTIVIDADES DE OPERACIÓN, MANTENIMIENTO O FACILITACIÓN DEL ACCESO A SERVICIOS DE TRANSMISIÓN DE VOZ, DATOS, TEXTO, SONIDO Y VÍDEO UTILIZANDO UNA INFRAESTRUCTURA DE TELECOMUNICACIONES POR SATÉLITE, ACTIVIDADES DE SUMINISTRO DE ACCESO A INTERNET POR EL OPERADOR DE LA INFRAESTRUCTURA DE TELECOMUNICACIONES POR SATÉLITE.
1791256115001	OTECEL S.A.	J6120.01	OPERACIÓN, MANTENIMIENTO O FACILITACIÓN DEL ACCESO A SERVICIOS DE TRANSMISIÓN DE VOZ, DATOS, TEXTO, SONIDO Y VÍDEO UTILIZANDO UNA INFRAESTRUCTURA DE TELECOMUNICACIONES INALÁMBRICAS. INCLUYE LAS ACTIVIDADES DE MANTENIMIENTO Y EXPLOTACIÓN DE REDES DE RADIO BÚSQUEDA Y DE TELEFONÍA MÓVIL Y OTRAS REDES DE TELECOMUNICACIONES INALÁMBRICAS.
1792679982001	ASINFO-SOFTWARE & DESARROLLO S.A.	J6201.01	ACTIVIDADES DE DISEÑO DE LA ESTRUCTURA Y EL CONTENIDO DE LOS ELEMENTOS SIGUIENTES (Y/O ESCRITURA DEL CÓDIGO INFORMÁTICO NECESARIO



		PARA SU CREACIÓN Y APLICACIÓN): PROGRAMAS DE SISTEMAS OPERATIVOS (INCLUIDAS ACTUALIZACIONES Y PARCHES DE CORRECCIÓN), APLICACIONES INFORMÁTICAS (INCLUIDAS ACTUALIZACIONES Y PARCHES DE CORRECCIÓN), BASES DE DATOS Y PÁGINAS WEB.
--	--	--