

**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: ACTIVIDADES PROFESIONALES, CIENTÍFICAS
Y TÉCNICAS CIU M 69-75**

**BRYAN ESTALIN MOROCHO CAMPOVERDE
DIRECTOR: M.B.A. GENOVEVA ZAMORA MORETA**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: Estrategia y Arquitectura Empresarial

QUITO, ENERO - 2026

DIRECTOR: M.B.A. Genoveva Zamora Moreta

LECTOR 1: M.B.A. Ramiro Soria Cubillo

AGRADECIMIENTO

A Dios, por ser mi guía constante, por brindarme fortaleza, sabiduría y la oportunidad de lograr las metas que me propongo con éxito.

A mi familia, por su apoyo incondicional, cariño y confianza permanente. Su ejemplo, motivación y acompañamiento han sido el principal impulso para superarme cada día y afrontar con determinación cada uno de los desafíos de este proceso académico.

A ellos, mi más sincero agradecimiento, pues este logro también es reflejo de su esfuerzo, respaldo y fe en mí.

Bryan Estalin Morocho Campoverde

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	VI
ABSTRACT.....	XI
INTRODUCCIÓN	XII
1. REVISIÓN DE LITERATURA	1
1.1. Caracterización de las Pymes en Ecuador y DMQ.	1
1.2. Descripción del sector servicios	1
1.3. Modelos de Excelencia en la Gestión.	1
1.4. Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión y sus criterios.	2
1.5. Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión en el sector servicios	4
1.6. Descripción del sector Actividades profesionales, científicas y técnicas (CIU M) y sus características	5
2. DISEÑO METODOLÓGICO	6
2.1. Estructura de la muestra.....	6
2.2. Cuestionario y selección de variables	7
2.3. Análisis estadístico de los datos.....	9
3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	10
3.1. Consideración general.....	10
3.2. Resultados.....	10
3.2.1. Información general del sector.....	10
3.2.2. Evaluación de los “procesos facilitadores” y de “resultados” y puntuación total.	11
3.2.3. Puntuación final.....	22
3.3. Discusión	25
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	28
4.1. CONCLUSIONES.....	28
4.2. RECOMENDACIONES.....	29
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	31
ANEXOS	35

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Valores utilizados para el cálculo del tamaño de la muestra	7
Tabla 2. Escala de calificación para criterios facilitadores.....	8
Tabla 3. Escala de calificación para criterios de resultados	8
Tabla 4. Criterios y número de preguntas en la encuesta aplicada	9
Tabla 5. Información general del sector	10
Tabla 6. Resultados Criterio 1	11
Tabla 7. Resultados Criterio 2	13
Tabla 8. Resultados Criterio 3	14
Tabla 9. Resultados Criterio 4	15
Tabla 10. Resultados Criterio 5	16
Tabla 11. Resultados Criterio 6	17
Tabla 12. Resultados Criterio 7	18
Tabla 13. Resultados Criterio 8	19
Tabla 14. Resultados Criterio 9	20
Tabla 15. Evaluación de los procesos facilitadores y de los resultados	22
Tabla 16. Ponderación de resultados de encuestas	22
Tabla 17. Puntos ponderados por criterio y puntaje ponderado máximo	23

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión	3
Figura 2. Comparativo entre puntos ponderados por criterio y puntaje ponderado máximo	24

LISTA DE ABREVIATURAS Y SÍMBOLOS

Abreviaturas

CIIU	Clasificación Industrial Internacional Uniforme.
DMQ	Distrito Metropolitano de Quito.
EFQM	European Foundation for Quality Management.
FEM	Foro Económico Mundial.
FUNDIBEQ	Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad.
GCI	Global Competitiveness Index.
ISO	International Organization for Standardization.
PYMES	Pequeñas y Medianas Empresas.
WEF	World Economic Forum.

Símbolos

%	Porcentaje.
e	Error muestral.
n	Tamaño de la muestra.
N	Tamaño de la población.
p	Probabilidad de ocurrencia del evento.
q	Probabilidad de no ocurrencia del evento (1-p).
Z	Valor de la distribución normal estándar asociado a nivel de confianza.

GLOSARIO

Autoevaluación organizacional

Proceso sistemático mediante el cual una organización analiza de forma crítica su desempeño en relación con un modelo de referencia, con el objetivo de identificar fortalezas, áreas de mejora y oportunidades para la mejora continua.

Criterios facilitadores

Conjunto de elementos del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión que evalúan las prácticas de gestión implementadas por la organización y que actúan como impulsores de los resultados organizacionales.

Criterios de resultados

Conjunto de elementos del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión que miden los resultados alcanzados por la organización en relación con clientes, personas, sociedad y resultados globales, como consecuencia de la aplicación de los criterios facilitadores.

Excelencia en la gestión

Enfoque de gestión orientado a lograr resultados sobresalientes y sostenibles mediante la implementación de prácticas sistemáticas, alineadas a modelos de referencia que promueven la mejora continua y la creación de valor para los grupos de interés.

FUNDIBEQ

Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad, organismo responsable del desarrollo y actualización del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, orientado a la mejora del desempeño organizacional en los países iberoamericanos.

Gestión de la calidad

Conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en relación con la calidad, orientadas a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y demás partes interesadas.

Liderazgo y estilo de gestión

Criterio del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión que evalúa la capacidad de los líderes para definir la dirección de la organización, promover valores, inspirar al personal y garantizar una gestión ética y coherente.

Mejora continua

Proceso permanente de identificación, análisis e implementación de acciones orientadas a incrementar la eficacia, eficiencia y desempeño de los procesos y resultados organizacionales.

Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión

Modelo de referencia desarrollado por FUNDIBEQ que permite evaluar de manera integral la gestión organizacional, estableciendo una relación causal entre los criterios facilitadores y los resultados obtenidos.

Procesos y clientes

Criterio del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión que analiza la forma en que la organización diseña, gestiona y mejora sus procesos para generar valor y satisfacer las necesidades de los clientes.

Resultados globales

Criterio del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión que evalúa el desempeño integral de la organización, considerando indicadores financieros, operativos y de sostenibilidad.

Resultados de clientes

Criterio del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión que mide los resultados alcanzados en relación con la satisfacción, fidelización y percepción de valor por parte de los clientes.

Resultados de las personas

Criterio del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión que evalúa los resultados relacionados con el desempeño, compromiso, satisfacción y bienestar del personal de la organización.

Resultados de la sociedad

Criterio del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión que analiza el impacto de la organización en su entorno social, ambiental y comunitario, así como el cumplimiento de responsabilidades éticas y legales.

Pymes

Pequeñas y medianas empresas, definidas por su tamaño en función de criterios como número de empleados, nivel de ingresos y estructura organizacional, y que constituyen un segmento clave del tejido empresarial.

RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo diagnosticar el nivel de cumplimiento de los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión en pequeñas y medianas empresas (Pymes) del sector servicios, específicamente del subsector Actividades profesionales, científicas y técnicas CIU M 69-75, ubicadas en el Distrito Metropolitano de Quito. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo, utilizando como instrumento el cuestionario de autoevaluación propuesto por la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ), versión 2019.

La población estuvo conformada por 2.056 empresas del sector, de las cuales se obtuvo una muestra efectiva de 36 Pymes, seleccionadas considerando criterios de accesibilidad y disposición a participar. El instrumento aplicado evaluó nueve criterios agrupados en facilitadores y resultados, permitiendo obtener una visión integral del desempeño organizacional.

Los resultados evidencian un alto nivel de cumplimiento global, alcanzando una puntuación de 957,02 sobre 1.000 puntos posibles, equivalente a un 95,70%. Se identificaron fortalezas relevantes en los criterios de Liderazgo y estilo de gestión, Procesos y clientes, y Resultados de clientes, lo que refleja una orientación clara hacia la gestión operativa y la satisfacción del cliente. No obstante, se detectaron oportunidades de mejora en el criterio de Recursos, proveedores y alianzas, así como en la formalización de sistemas de medición de resultados relacionados con las personas y la gestión global.

Se concluye que las Pymes del sector analizado presentan un nivel de madurez organizacional favorable para avanzar hacia modelos de excelencia más estructurados, siendo prioritario fortalecer la gestión de alianzas estratégicas, la medición del desempeño y la institucionalización de la mejora continua. Los hallazgos aportan evidencia empírica relevante para el contexto ecuatoriano y contribuyen a la aplicación práctica del Modelo Iberoamericano en el sector servicios.

Palabras clave: Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, Pymes, sector servicios, excelencia en la gestión, mejora continua.

ABSTRACT

This study aims to diagnose the level of compliance with the criteria of the Ibero-American Model of Excellence in Management in small and medium-sized enterprises (SMEs) within the service sector, specifically in the subsector Professional, Scientific and Technical Activities CIIU M 69-75, located in the Metropolitan District of Quito. The research was conducted under a quantitative approach with a descriptive scope, using as an instrument the self-assessment questionnaire proposed by the Ibero-American Foundation for Quality Management (FUNDIBEQ), 2019 version.

The population consisted of 2,056 companies in the sector, from which an effective sample of 36 SMEs was obtained, selected based on accessibility and willingness to participate. The applied instrument evaluated nine criteria grouped into enablers and results, allowing a comprehensive assessment of organizational performance.

The results show a high overall level of compliance, reaching a score of 957.02 out of 1,000 possible points, equivalent to 95.70%. Significant strengths were identified in the criteria Leadership and management style, Processes and customers, and Customer results, reflecting a strong orientation toward operational management and customer satisfaction. However, opportunities for improvement were identified in the criterion Resources, suppliers and partnerships, as well as in the formalization of measurement systems related to people-related results and overall organizational performance.

It is concluded that SMEs in the analyzed sector exhibit a favorable level of organizational maturity to progress toward more structured excellence models, with priority actions focused on strengthening strategic partnerships, performance measurement, and the institutionalization of continuous improvement. The findings provide relevant empirical evidence for the Ecuadorian context and contribute to the practical application of the Ibero-American Model within the service sector.

Keywords: Ibero-American Model of Excellence in Management, SMEs, service sector, management excellence, continuous improvement.

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 2019 del Foro Económico Mundial (FEM) que ubica al país en el puesto 90 de 141 economías (WEF, 2020). Uno de los factores para la baja competitividad del país, es la falta de adopción de modelos de gestión de la calidad o normativas que impulsen la excelencia a los sectores económicos como objetivos estratégicos.

La adopción de estos modelos genera un impacto positivo en la mejora organizacional y aseguran la permanencia en el ámbito productivo. Actualmente en el país no se dispone de una base de datos que permita analizar el estado de gestión respecto a aspectos como, Liderazgo y estilo de gestión, Estrategia, Desarrollo de personas, Recursos, Proveedores y Alianzas, Procesos y Clientes, Resultados de clientes, Personas, Sociedad y Globales y que posibilite la comparación con organizaciones de excelencia a nivel internacional las cuales, focalizan la gestión en la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente y de las partes interesadas. El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión fue establecido por FUNDIBEQ en 1999, publicando las bases de la primera edición del Premio Iberoamericano de la Calidad. Este modelo cubre los aspectos del estado de la gestión de una organización que desee enfocarse en la excelencia de su desempeño y puede ser aplicado a nivel público o privado y para cualquier tamaño y sector de actividad (FUNDIBEQ, 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 Actividades profesionales, científicas y técnicas CIIU M 69-75 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 Actividades profesionales, científicas y técnicas CIIU M 69-75 en el D.M.Q.?

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 actividades profesionales, científicas y técnicas (CIIU M69-75) 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 actividades profesionales, científicas y técnicas (CIIU M69-75), 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 actividades profesionales, científicas y técnicas (CIIU M69-75) en el D.M.Q. y 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 actividades profesionales, científicas y técnicas (CIIU M69-75) en el D.M. Q.

Una vez aplicada la evaluación a 36 Pymes del sector servicios actividades profesionales, científicas y técnicas (CIIU M69-75) en el D.M. Q. se obtiene un diagnóstico estructurado del nivel de cumplimiento de los criterios del modelo.

Los resultados muestran que el sector presenta un nivel de cumplimiento global del 96% con un desempeño destacado en criterios como: Liderazgo y estilo de gestión (97%), Procesos y clientes (98%) y Resultados con clientes (98%). Esto sugiere una fuerte orientación hacia el liderazgo organizacional, la eficiencia operativa y la experiencia del cliente.

No obstante, se identifican áreas con menor nivel de desarrollo relativo, como Recursos, proveedores y alianzas (91%) y Resultados con el personal (93%), lo que evidencia oportunidades para fortalecer la gestión del talento humano, la articulación con aliados estratégicos y la medición de resultados internos.

Estos hallazgos permitirán generar recomendaciones específicas orientadas a elevar el nivel de excelencia en la gestión del sector, contribuyendo a la sostenibilidad, competitividad y mejora continua de estas organizaciones.

1. REVISIÓN DE LITERATURA

1.1. Caracterización de las Pymes en Ecuador y DMQ.

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) representan más del 90% del tejido empresarial en Ecuador, y generan cerca del 60% del empleo formal (INEC, 2023). En el Distrito Metropolitano de Quito (DMQ), su participación es especialmente activa en el sector servicios, incluyendo actividades profesionales, científicas, técnicas, administrativas, educativas y de salud.

Estas empresas se caracterizan por tener estructuras organizativas flexibles, orientación a nichos de mercado, y una alta vulnerabilidad a cambios macroeconómicos. A pesar de su importancia económica, enfrentan retos significativos en gestión estratégica, transformación digital, formalización, acceso a financiamiento y profesionalización de su talento humano (SERCOP, 2022).

1.2. Descripción del sector servicios

El sector servicios en Ecuador representa aproximadamente el 63% del PIB nacional (Banco Central del Ecuador, 2023). Dentro de este, el subsector "Actividades profesionales, científicas y técnicas" (CIU M 69-75) reúne empresas dedicadas a servicios legales, contables, consultoría de gestión, arquitectura, ingeniería, investigación científica y desarrollo.

Estas organizaciones se caracterizan por ser intensivas en conocimiento, depender del capital humano calificado y mantener una fuerte vinculación con clientes corporativos o institucionales. La calidad de su gestión influye directamente en su competitividad, capacidad de innovación y sostenibilidad.

1.3. Modelos de Excelencia en la Gestión.

Los modelos de excelencia son marcos de referencia que permiten evaluar, mejorar y reconocer la gestión organizacional. Entre los más reconocidos a nivel global están:

- EFQM (European Foundation for Quality Management) – Europa.
- Malcolm Baldrige National Quality Award – Estados Unidos.
- Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión – América Latina y España.

Estos modelos coinciden en evaluar la organización bajo principios como liderazgo, orientación al cliente, enfoque en resultados, innovación, y mejora continua. Además, promueven prácticas de autodiagnóstico, alineación estratégica y responsabilidad social.

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

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).

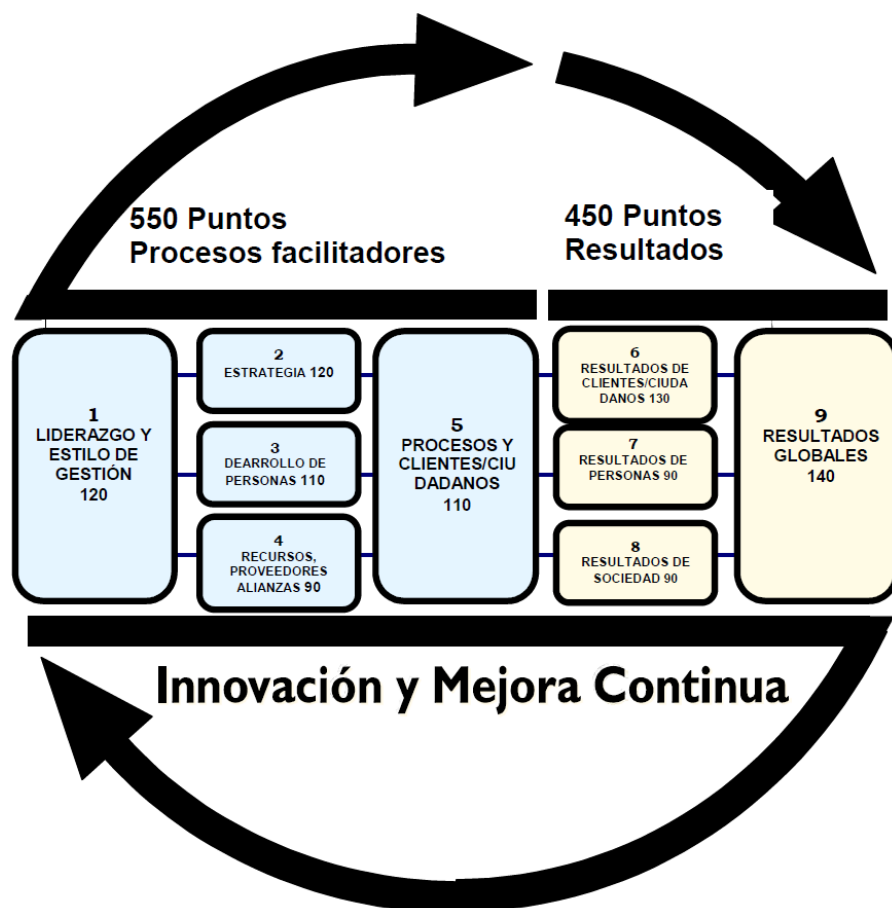


Figura 1. Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión

Fuente: Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ, 2019).

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

- *Liderazgo y Estilo de gestión:* Analiza cómo se desarrollan y se implementan la cultura y los valores necesarios para el éxito a largo plazo, a través de comportamientos y acciones adecuados por parte de todos los líderes. También evalúa la estructura de la organización, el marco de los procesos y el sistema de gestión, necesarios para ejecutar de manera efectiva la política y la estrategia.
- *Estrategia:* Analiza cómo la organización desarrolla su misión y visión, y cómo las implementa a través de una estrategia clara, orientada hacia los diferentes agentes y personas con quienes interactúa, mediante programas adecuados para este propósito.
- *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:* Evalúa cómo la organización gestiona sus recursos internos, como los financieros, de información, conocimientos, tecnológicos, de propiedad intelectual y materiales, así como los recursos externos, incluyendo asociaciones con proveedores, distribuidores, alianzas y organismos reguladores, para apoyar una gestión 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, 2019).

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, 2019).

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

La aplicación del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (FUNDIBEQ, 2019) al sector servicios permite evaluar de forma integral no solo los procesos internos, sino también los resultados logrados en términos de clientes, personal, sociedad y sostenibilidad. Su enfoque holístico se adapta con efectividad a las características de las organizaciones prestadoras de servicios, que dependen en gran medida de la calidad del talento humano, el trato al cliente y la innovación continua.

En el contexto del sector servicios, este modelo se convierte en una herramienta clave para diagnosticar brechas de gestión, alinear la estrategia con la operación y fortalecer la cultura organizacional. Además, su estructura modular facilita su aplicación en pequeñas

y medianas empresas, permitiéndoles implementar procesos de mejora continua sin requerir grandes inversiones.

Diversos estudios en Latinoamérica evidencian que la adopción progresiva de modelos de excelencia ha mejorado la eficiencia, percepción del cliente y desempeño financiero de empresas del sector terciario, especialmente cuando se integran con procesos de evaluación periódica, formación del personal y liderazgo basado en valores.

1.6. Descripción del sector Actividades profesionales, científicas y técnicas CIIU M 69-75 y sus características

El sector Actividades profesionales, científicas y técnicas, clasificado bajo el código CIIU M, divisiones 69 a 75, comprende un amplio grupo de empresas que prestan servicios intensivos en conocimiento especializado. Este sector incluye:

- Servicios jurídicos y contables (M69)
- Actividades de consultoría de gestión empresarial (M70)
- Servicios de arquitectura e ingeniería (M71)
- Investigación y desarrollo científico (M72)
- Publicidad y estudios de mercado (M73)
- Diseño especializado, fotografía, traducción e interpretación (M74)
- Actividades veterinarias (M75)

Las empresas de este sector se caracterizan por tener una alta dependencia del talento humano calificado, operar en mercados altamente competitivos y responder a exigencias crecientes en términos de calidad, tiempos de entrega y adaptación a los cambios tecnológicos.

En Ecuador, este subsector tiene un crecimiento sostenido en entornos urbanos como Quito, donde representan una parte relevante del tejido empresarial formal. Su dinamismo está vinculado a sectores complementarios como la construcción, la educación, la tecnología y los servicios corporativos, por lo que su profesionalización y excelencia en la gestión impactan transversalmente a la economía.

2. DISEÑO METODOLÓGICO

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

Se parte de un enfoque cuantitativo, utilizando un instrumento estructurado que permite medir el grado de cumplimiento de los criterios de excelencia definidos por FUNDIBEQ en empresas del sector servicios. La metodología contempla la identificación de una población relevante, el cálculo estadístico de una muestra representativa y la aplicación directa del cuestionario por parte del investigador y encuestadores autorizados.

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: Actividades profesionales, científicas y técnicas CIIU M 69-75, se identificaron 3.727 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 Tabla 1:

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

Variable	Valor
Población	2.056
Intervalo de confianza	95%
Z	1.96
Probabilidad a favor	50%
Probabilidad en contra	50%
Error de estimación %	5%
Tamaño de muestra	324

Fuente: Elaboración propia

El tamaño de muestra calculado fue de 324 empresas que constituyen el objeto de la investigación. En el desarrollo de la investigación de la base de datos se identificaron a 82 empresas que no se dedican a la actividad, 98 que no desean ser parte de la investigación, 53 empresas que no se encuentran en la ubicación referenciada y 55 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: Actividades profesionales, científicas y técnicas (CIIU M).

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

Fuente: <https://www.fundibeq.org/metodologia> Desarrollo de la autoevaluación mediante cuestionario FUNDIBEQ (2019)

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 (2019)

La variable dependiente es el nivel de cumplimiento de los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión del sector servicios actividades profesionales, científicas y técnicas (CIU M).

2.3. Análisis estadístico de los datos

Para el análisis estadístico de datos se empleó la encuesta disponible en la página WEB de FUNDIBEQ (<https://www.fundibeq.org/metodologia/evaluacion>) 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 subsector actividades profesionales, científicas y técnicas (CIU M), del Distrito Metropolitano de Quito.

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	34	94%
Rural	2	6%
Tipo de empresa		
Pequeña	36	100%
Mediana	0	0%
Cargos		
Asesor	8	22%
Secretario	8	22%
Abogado	4	11%
Accionista	4	11%
Técnico	4	11%
Propietario	2	5%
Arquitecto	1	3%
Contador	1	3%
Diseñador	1	3%
Fotógrafo	1	3%
Gerente	1	3%
Pasante	1	3%
Género del gerente/director:		
Hombre	18	50%
Mujer	18	50%
Nivel de formación académica del gerente/director:		
Posgrado	6	17%
Universitaria	20	55%
Secundaria	10	28%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada

El 94% de las empresas encuestadas están localizadas en zonas urbanas, lo que es coherente con la alta concentración de empresas del sector “Actividades profesionales, científicas y técnicas” CIIU M 69-75 en el Distrito Metropolitano de Quito. Solo el 6% corresponde a zonas rurales, evidenciando una baja representatividad de este entorno.

En cuanto al tipo de empresa, el 100% corresponde a pequeñas empresas, sin registro de microempresas en la muestra analizada. Este dato puede estar influenciado por la dificultad de acceso a microempresas o por su limitada estructura organizativa que impide completar procesos de autoevaluación.

Respecto a los cargos de las personas que respondieron la encuesta, destacan los perfiles de asesores y secretarios, con una participación del 24% cada uno. Le siguen con 12% los abogados, accionistas y técnicos. Estos resultados reflejan una diversidad de roles, aunque llama la atención que solo el 3% de las encuestas fueron respondidas directamente por gerentes y un 6% por propietarios, lo cual podría limitar la profundidad del diagnóstico si quienes responden no tienen visión integral del negocio.

Sobre el perfil del gerente o director, existe una equidad de género del 50% entre hombres y mujeres, un dato significativo en términos de liderazgo inclusivo en el sector. En relación con el nivel educativo, el 56% de los líderes empresariales posee formación universitaria, mientras que un 28% cuenta con posgrados, lo que refleja un nivel académico considerablemente alto. Sin embargo, otro 28% posee únicamente estudios secundarios, lo que sugiere una dualidad en la formación directiva, posiblemente reflejo de un sector en transición entre estructuras empresariales tradicionales y modelos de gestión más profesionalizados.

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)	0,00	0,07	0,20	3,27	32,47		TOTAL CRITERIO
Factor (b)	0,00	25,00	50,00	75,00	100,00	TOTAL	15,00
Valor (a x b)	0,00	1,67	10,00	245,00	3246,67	3503,33	6,49

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada

El Criterio 1 examina la manera en que la entidad incorpora los principios de gestión de calidad en su planificación y en el ejercicio de su liderazgo.

Análisis de resultados: En el criterio 1, referido al Liderazgo y Estilo de Gestión, se obtuvo un valor total de 3.503,33 puntos, que representa un valor ponderado de 6,49. El valor ideal, es decir, aquel que se alcanzaría si todas las respuestas hubieran sido la calificación máxima (5), corresponde a 6,67. Por tanto, el resultado obtenido representa el 97,30% del valor ideal, lo que evidencia un nivel de cumplimiento alto en este criterio, dejando un margen de 2,70% para la mejora.

Este resultado puede indicar que las empresas tienen buenas prácticas de liderazgo y comunican la importancia de los valores, y que la implementación sistemática de esos valores y la medición continua del liderazgo son aspectos en los que ponen mayor atención.

Resultado más alto: Las preguntas con mayor puntuación fueron CR1-P3, CR1-P8 y CR1-P9 (99,31%), que evalúan respectivamente si “los directivos responsables de la organización reciben e imparten formación sobre gestión de la calidad y comparten su conocimiento con los demás miembros de la organización”, si “la organización tiene un conocimiento fiable de la opinión del cliente/usuario y del entorno en que se desenvuelve” y si “se mide sistemáticamente el comportamiento de los procesos y su impacto sobre los resultados de la organización”. Este resultado evidencia que las empresas presentan buenas prácticas en la formación directiva, el conocimiento del entorno y la medición del desempeño de los procesos.

Resultado más bajo: La pregunta con menor puntuación fue CR1-P1 (90,97%), que se refiere a “si los directivos y responsables de la organización están implicados y muestran su compromiso con los conceptos e instrumentos de la gestión de calidad y comunican a la organización la misión, visión y valores”. En términos generales, este resultado sugiere una oportunidad de mejora en la comunicación sistemática y visible del compromiso directivo con la gestión de la calidad.

3.2.2.2. Criterio 2: Estrategia

Tabla 7. Resultados Criterio 2

CRITERIO 2: ESTRATEGIA							TOTAL PONDERADO
Número de respuestas (a)	0,00	0,08	0,25	7,08	28,58		
Factor (b)	0,00	25,00	50,00	75,00	100,00	TOTAL	12,00
Valor (a x b)	0,00	2,08	12,50	531,25	2858,30	3404,17	7,88

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada

El Criterio 2 examina la forma en que la organización define, despliega y revisa su política y estrategia, considerando las necesidades de los grupos de interés, el entorno, los resultados obtenidos y la coherencia con la misión, visión y valores organizacionales.

Análisis de resultados: En el criterio 2, referido a la Estrategia, se obtuvo un valor total de 3.404,17 puntos, que representa un valor ponderado de 7,88. El valor ideal, es decir, aquel que se alcanzaría si todas las respuestas hubieran sido la calificación máxima (5), corresponde a 8,33. Por tanto, el resultado obtenido representa el 94,60% del valor ideal, lo que evidencia un nivel de cumplimiento alto en este criterio, dejando un margen de 5,40% para la mejora.

Este resultado puede indicar que las empresas incorporan de manera consistente la planificación estratégica dentro de su gestión, considerando información relevante del entorno, los resultados organizacionales y los requisitos normativos. Asimismo, sugiere que la estrategia constituye un elemento integrado al direccionamiento general de las Pymes evaluadas.

Resultado más alto: La pregunta con mayor puntuación fue CR2-P10 (97,92%), que evalúa si “la organización diseña la política, estrategia y valores culturales según procesos establecidos”. Este resultado evidencia que las empresas cuentan con prácticas definidas para la formulación de su política y estrategia, lo que contribuye a la coherencia y alineación de la gestión organizacional.

Resultado más bajo: La pregunta con menor puntuación fue CR2-P1 (90,28%), que se refiere a si “se han tenido en cuenta en la planificación las necesidades y expectativas de los usuarios”. El resultado muestra una oportunidad de mejora en la incorporación sistemática de la voz del cliente y del usuario dentro de los procesos formales de planificación estratégica.

3.2.2.3. Criterio 3: Desarrollo de las personas

Tabla 8. Resultados Criterio 3

CRITERIO 3: DESARROLLO DE PERSONAS							TOTAL PONDERADO
Número de respuestas (a)	0,00	0,00	0,60	4,20	31,20		
Factor (b)	0,00	25,00	50,00	75,00	100,00	TOTAL	10,00
Valor (a x b)	0,00	0,00	30,00	315,00	3120,00	3465,00	9,63

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada

El Criterio 3 examina la forma en que la organización gestiona, desarrolla y motiva a su personal, considerando la alineación con la política y estrategia, la capacitación, la comunicación interna, la evaluación del desempeño y el clima laboral.

Análisis de resultados: En el criterio 3, referido al Desarrollo de las Personas, se obtuvo un valor total de 3.465,00 puntos, que representa un valor ponderado de 9,63. El valor ideal, es decir, aquel que se alcanzaría si todas las respuestas hubieran sido la calificación máxima (5), corresponde a 10,00. Por tanto, el resultado obtenido representa el 96,30% del valor ideal, lo que evidencia un nivel de cumplimiento alto en este criterio, dejando un margen de 3,70% para la mejora.

Este resultado puede indicar que las empresas presentan prácticas consolidadas en la gestión del talento humano, especialmente en aspectos relacionados con la comunicación interna, el reconocimiento al desempeño y la generación de un clima laboral favorable. Asimismo, refleja una orientación positiva hacia el desarrollo y la participación del personal dentro de la organización.

Resultado más alto: Las preguntas con mayor puntuación fueron CR3-P3 “¿Se encuentra definida la promoción profesional?” y CR3-P10 “¿Se fomenta un clima de trabajo favorable en la organización?”, ambos con un 98,61%. Estos resultados evidencian que las empresas reconocen la importancia del crecimiento profesional y del entorno laboral como factores clave para el desempeño y la permanencia del personal.

Resultado más bajo: La pregunta con menor puntuación fue CR3-P4 (92,36%), donde se menciona si “se evalúa al personal y se le ayuda a mejorar sus resultados”. Esto se traduce en una oportunidad de mejora en la formalización y sistematización de los procesos de evaluación del desempeño y retroalimentación continua al personal.

3.2.2.4. Criterio 4: Recursos y asociados

Tabla 9. Resultados Criterio 4

CRITERIO 4: RECURSOS, PROVEEDORES Y ALIANZAS							
Número de respuestas (a)	0,00	0,06	0,59	3,18	32,18		TOTAL PONDERADO
Factor (b)	0,00	25,00	50,00	75,00	100,00	TOTAL	17,00
Valor (a x b)	0,00	1,47	29,41	238,24	3217,65	3486,76	5,70

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada

El Criterio 4 examina la manera en que la organización gestiona sus recursos económicos, materiales, tecnológicos y de conocimiento, así como la relación con proveedores y alianzas externas, con el fin de apoyar la estrategia y mejorar la prestación de los servicios.

Análisis de resultados: En el criterio 4, referido a Recursos, Proveedores y Alianzas, se obtuvo un valor total de 3.486,76 puntos, que representa un valor ponderado de 5,70. El valor ideal, es decir, aquel que se alcanzaría si todas las respuestas hubieran sido la calificación máxima (5), corresponde a 5,88. Por tanto, el resultado obtenido representa el 96,94% del valor ideal, lo que evidencia un nivel de cumplimiento alto, dejando un margen de 3,06% para la mejora.

Este resultado puede indicar que, si bien las empresas gestionan de manera adecuada sus recursos y tecnologías, aún existen debilidades en la estructuración y formalización de alianzas estratégicas y en la optimización integral de los recursos físicos y de infraestructura, lo cual limita el aprovechamiento pleno de estos elementos como soporte del desempeño organizacional.

Resultado más alto: Las preguntas con mayor puntuación fueron CR4-P12 “¿Se preocupa la organización porque las aplicaciones informáticas sean compatibles con las unidades y organizaciones con las que se relaciona?” y CR4-P13 “¿Se identifican las tecnologías avanzadas de acuerdo con las necesidades de la organización y su planificación estratégica?”, ambos con un 100,00%. Estos resultados evidencian una clara orientación hacia la adopción tecnológica y la compatibilidad de los sistemas como soporte de la gestión organizacional.

Resultado más bajo: La pregunta con menor puntuación fue CR4-P9 (84,72%), que evalúa si “la gestión y disposición de las instalaciones permite trabajar adecuadamente al

personal”. El resultado pone en evidencia una oportunidad de mejora relacionada con la adecuación de la infraestructura física y los espacios de trabajo, aspectos que inciden directamente en el desempeño y bienestar del personal.

3.2.2.5. Criterio 5: Procesos y clientes

Tabla 10. Resultados Criterio 5

CRITERIO 5: PROCESOS Y CLIENTES							
Número de respuestas (a)	0,00	0,08	0,08	1,83	34,00		TOTAL PONDERADO
Factor (b)	0,00	25,00	50,00	75,00	100,00	TOTAL	12,00
Valor (a x b)	0,00	2,08	4,17	137,50	3400,00	3543,75	8,20

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada

El Criterio 5 examina la forma en que la organización diseña, gestiona y mejora sus procesos, así como la orientación hacia el cliente, considerando la identificación de necesidades, la mejora continua de los productos y servicios, y los mecanismos de comunicación y retroalimentación con los clientes y usuarios.

Análisis de resultados: En el criterio 5, referido a Procesos y Clientes, se obtuvo un valor total de 3.543,75 puntos, que representa un valor ponderado de 8,20. El valor ideal, es decir, aquel que se alcanzaría si todas las respuestas hubieran sido la calificación máxima (5), corresponde a 8,33. Por tanto, el resultado obtenido representa el 98,44% del valor ideal, lo que evidencia un nivel de cumplimiento alto en este criterio, dejando un margen de 1,56% para la mejora.

Este resultado puede indicar que las empresas cuentan con procesos bien definidos y orientados al cliente, con énfasis en la personalización del servicio, la mejora continua basada en información proveniente de los clientes y la utilización de mecanismos formales para la gestión de la información y la satisfacción del cliente.

Resultado más alto: Las preguntas con mayor puntuación fueron CR5-P5, CR5-P9 y CR5-P11 respectivamente, “¿Se facilita a los clientes atención personalizada y asesoramiento técnico durante y después de la entrega del producto/servicio?”, “¿Se facilita a los clientes atención personalizada y asesoramiento técnico durante y después de la entrega del producto/servicio?”, “¿Tiene la organización establecidos mecanismos de participación y diálogo con los clientes/usuarios (canales de comunicación, grupos, reuniones, comités, etc.) para tratar sus necesidades?”, todos con un 100,00%. Estos resultados evidencian una fuerte orientación al cliente, destacando la importancia otorgada a la atención personalizada, al acompañamiento posterior a la prestación del

servicio y a la gestión estructurada de la información proveniente del contacto con los clientes.

Resultado más bajo: La pregunta con menor puntuación fue CR5-P8 (95,14%), que evalúa si “la organización dispone de documentos, guías o manuales que garanticen el empleo de un lenguaje sencillo y comprensible en sus relaciones con los clientes y usuarios”. Este resultado sugiere una oportunidad de mejora en la estandarización y formalización de los mecanismos de comunicación, especialmente en lo relacionado con la claridad y accesibilidad del lenguaje utilizado en la interacción con los clientes.

3.2.2.6. Criterio 6: Resultados de clientes/usuarios

Tabla 11. Resultados Criterio 6

CRITERIO 6: RESULTADOS DE CLIENTES							
Número de respuestas (a)	0,00	0,00	0,00	2,67	33,33		TOTAL PONDERADO
Factor (b)	0,00	25,00	50,00	75,00	100,00	TOTAL	6,00
Valor (a x b)	0,00	0,00	0,00	200,00	3333,33	3533,33	16,36

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada

El Criterio 6 examina los resultados obtenidos por la organización en relación con la percepción y el rendimiento vinculados a la satisfacción de los clientes y usuarios, considerando la evolución, el cumplimiento de objetivos y la posición relativa frente a referencias comparables.

Análisis de resultados: En el criterio 6, referido a Resultados de Clientes/Usuarios, se obtuvo un valor total de 3.533,33 puntos, que representa un valor ponderado de 16,36. El valor ideal, es decir, aquel que se alcanzaría si todas las respuestas hubieran sido la calificación máxima (5), corresponde a 16,67. Por tanto, el resultado obtenido representa el 98,14% del valor ideal, lo que evidencia un nivel de cumplimiento alto en este criterio, dejando un margen de 1,86% para la mejora.

Este resultado puede indicar que las empresas realizan un seguimiento sistemático de los indicadores relacionados con la satisfacción de los clientes, logrando niveles favorables tanto en la percepción como en el rendimiento de los aspectos clave del servicio. Asimismo, refleja una adecuada capacidad para cumplir los objetivos establecidos en función de las expectativas de los clientes y usuarios.

Resultado más alto: Las preguntas con mayor puntuación fueron CR6-P2, CR6-P3 y CR6-P5, correspondientes a: la posición relativa de la organización frente a otras en

relación con la percepción de satisfacción de los clientes; el cumplimiento de los objetivos definidos para los indicadores de rendimiento asociados a los factores clave de satisfacción; y la posición comparativa de dichos resultados de rendimiento frente a organizaciones similares. Estas tres preguntas alcanzaron un 98,61%. En conjunto, estos resultados evidencian que las empresas presentan un desempeño sólido y competitivo en la gestión de la satisfacción del cliente, tanto desde la perspectiva perceptual como desde el logro de los objetivos operativos establecidos.

Resultado más bajo: La pregunta con menor puntuación fue CR6-P1 (97,22%), que evalúa si la tendencia de los resultados de los indicadores relativos a la percepción de los clientes muestra una evolución positiva en el tiempo. Sugiere una oportunidad de mejora en el análisis longitudinal de la información y en la consolidación de tendencias que permitan evidenciar con mayor claridad la mejora continua en la percepción de los clientes.

3.2.2.7. Criterio 7: Resultados del desarrollo de las personas

Tabla 12. Resultados Criterio 7

CRITERIO 7: RESULTADOS DE PERSONAS							
Número de respuestas (a)	0,00	0,00	0,00	9,67	26,33		TOTAL PONDERADO
Factor (b)	0,00	25,00	50,00	75,00	100,00	TOTAL	6,00
Valor (a x b)	0,00	0,00	0,00	725,00	2633,33	3358,33	15,55

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada

El Criterio 7 examina los resultados obtenidos por la organización en relación con la satisfacción, motivación y desempeño de las personas, considerando la evolución de los indicadores, el cumplimiento de objetivos y la posición relativa respecto a organizaciones comparables del sector.

Análisis de resultados: En el criterio 7, referido a Resultados de Personas, se obtuvo un valor total de 3.358,33 puntos, que representa un valor ponderado de 15,55. El valor ideal, es decir, aquel que se alcanzaría si todas las respuestas hubieran sido la calificación máxima (5), corresponde a 16,67. Por tanto, el resultado obtenido representa el 93,30% del valor ideal, lo que evidencia un nivel de cumplimiento alto, dejando un margen de 6,70% para la mejora.

Este resultado puede indicar que las empresas presentan niveles favorables de satisfacción y desempeño del personal, así como un seguimiento sistemático de los indicadores

relacionados con la supervisión y el rendimiento. No obstante, el margen de mejora identificado sugiere la necesidad de fortalecer la medición comparativa y el análisis de la evolución de estos resultados en el tiempo.

Resultado más alto: Las preguntas con mayor puntuación fueron CR7-P1, CR7-P3 y CR7-P6, correspondientes a: la existencia de una tendencia de mejora global en los niveles de satisfacción y motivación del personal; la correlación entre los resultados de satisfacción de los empleados y las acciones de mejora emprendidas; y la relación entre la evolución del rendimiento del personal y las acciones de mejora implementadas por la organización. Estas tres preguntas alcanzaron un 93,75%. En conjunto, estos resultados evidencian que las empresas reconocen la importancia de la mejora continua en la gestión de personas y logran vincular, en buena medida, las acciones implementadas con los resultados obtenidos en satisfacción y desempeño del personal.

Resultado más bajo: La pregunta con menor puntuación fue CR7-P5 (92,36%), que evalúa la posición relativa de los resultados de los indicadores de supervisión y rendimiento del personal frente a otras organizaciones del mismo sector de actividad. En términos generales, este resultado pone de manifiesto una oportunidad de mejora en el uso de referencias externas o benchmarks que permitan comparar de manera más sistemática el desempeño del personal con el de organizaciones similares.

3.2.2.8. Criterio 8: Resultados de la sociedad

Tabla 13. Resultados Criterio 8

CRITERIO 8: RESULTADOS DE SOCIEDAD							
Número de respuestas (a)	0,00	0,00	0,00	7,50	28,50		TOTAL PONDERADO
Factor (b)	0,00	25,00	50,00	75,00	100,00	TOTAL	6,00
Valor (a x b)	0,00	0,00	0,00	562,50	2850,00	3412,50	15,80

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada

El Criterio 8 examina los resultados obtenidos por la organización en relación con la percepción, aceptación y reconocimiento que tiene la sociedad, considerando el cumplimiento de objetivos, la evolución de los indicadores y la posición relativa frente a otras organizaciones del mismo sector.

Análisis de resultados: En el criterio 8, referido a Resultados de la Sociedad, se obtuvo un valor total de 3.412,50 puntos, que representa un valor ponderado de 15,80. El valor ideal, es decir, aquel que se alcanzaría si todas las respuestas hubieran sido la calificación

máxima (5), corresponde a 16,67. Por tanto, el resultado obtenido representa el 94,78% del valor ideal, lo que evidencia un nivel de cumplimiento alto, dejando un margen de 5,22% para la mejora.

Este resultado puede indicar que las empresas mantienen una relación favorable con la sociedad, reflejada en niveles positivos de percepción y aceptación social. Sin embargo, el margen de mejora identificado sugiere la necesidad de fortalecer la medición sistemática del impacto social y de consolidar acciones que permitan evidenciar una evolución sostenida de los resultados en este ámbito.

Resultado más alto: Las preguntas con mayor puntuación fueron CR8-P2, CR8-P3 y CR8-P4, correspondientes a: la posición relativa de la organización frente a otras del sector en cuanto a la percepción y reconocimiento social; la correlación entre la percepción social y las acciones de mejora emprendidas por la organización; y el cumplimiento de los objetivos asociados al nivel de percepción y aceptación que la sociedad tiene respecto a la organización. Estas tres preguntas alcanzaron un 95,14%. En conjunto, estos resultados evidencian que las empresas logran posicionarse favorablemente frente a su entorno social y vinculan sus acciones de mejora con los resultados obtenidos en términos de aceptación y reconocimiento.

Resultado más bajo: Las preguntas con menor puntuación fueron CR8-P1, CR8-P5 y CR8-P6 (94,44%), que evalúan el cumplimiento de los objetivos relacionados con la percepción social, la posición comparativa frente a otras organizaciones y la evolución temporal de dichos resultados. En términos generales, estos resultados ponen de manifiesto una oportunidad de mejora en el fortalecimiento del análisis comparativo y en la consolidación de tendencias que permitan demostrar de manera más consistente la mejora continua del impacto social de las organizaciones.

3.2.2.9. Criterio 9: Resultados globales

Tabla 14. Resultados Criterio 9

CRITERIO 9: RESULTADOS GLOBALES							
Número de respuestas (a)	0,00	0,00	0,36	6,55	29,09		TOTAL PONDERADO
Factor (b)	0,00	25,00	50,00	75,00	100,00	TOTAL	11,00
Valor (a x b)	0,00	0,00	18,18	490,91	2909,09	3418,18	8,63

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada

El Criterio 9 examina los resultados globales de la organización, considerando el desempeño económico y no económico, el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la gestión presupuestaria, la eficiencia de los procesos de apoyo y la comparación con organizaciones de referencia.

Análisis de resultados: En el criterio 9, referido a Resultados Globales, se obtuvo un valor total de 3.418,18 puntos, que representa un valor ponderado de 8,63. El valor ideal, es decir, aquel que se alcanzaría si todas las respuestas hubieran sido la calificación máxima (5), corresponde a 9,09. Por tanto, el resultado obtenido representa el 94,93% del valor ideal, lo que evidencia un nivel de cumplimiento alto, dejando un margen de 5,07% para la mejora.

Este resultado puede indicar que las empresas realizan un seguimiento integral de su desempeño global, incorporando tanto indicadores económicos como no económicos, y evaluando el cumplimiento de los objetivos definidos en la planificación estratégica. No obstante, el margen de mejora identificado sugiere la necesidad de fortalecer la evaluación comparativa y el análisis sistemático de tendencias en algunos ámbitos de la gestión global.

Resultado más alto: Las preguntas con mayor puntuación fueron CR9-P7 y CR9-P9, correspondientes a: la comparación de los indicadores económicos y no económicos con los de otras unidades u organizaciones similares; y la medición de los resultados de los procesos de apoyo y gestión, especialmente en lo relacionado con los tiempos de ciclo. Estas dos preguntas alcanzaron un 97,92%. En conjunto, estos resultados evidencian que las empresas cuentan con prácticas consolidadas de medición y comparación de su desempeño, lo que favorece la toma de decisiones basada en información objetiva.

Resultado más bajo: Las preguntas con menor puntuación fueron CR9-P1 y CR9-P2 (90,28%), que evalúan, respectivamente, la medición de la percepción de los máximos responsables o entidades asociadas sobre los resultados de la organización y la tendencia de dichas mediciones en el tiempo. Ambos resultados ponen de manifiesto una oportunidad de mejora en la sistematización de la evaluación de la percepción externa de los resultados globales y en el seguimiento de su evolución temporal.

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	0,00	0,07	0,20	3,27	32,47	36,00	6,49
2: Estrategia	0,00	0,08	0,25	7,08	28,58	36,00	7,88
3: Desarrollo De Personas	0,00	0,00	0,60	4,20	31,20	36,00	9,63
4: Recursos, Proveedores Y Alianzas	0,00	0,06	0,59	3,18	32,18	36,00	5,70
5: Procesos Y Clientes	0,00	0,08	0,08	1,83	34,00	36,00	8,20
6: Resultados De Clientes	0,00	0,00	0,00	2,67	33,33	36,00	16,36
7: Resultados Del Desarrollo De Las Personas	0,00	0,00	0,00	9,67	26,33	36,00	15,55
8: Resultados De Sociedad	0,00	0,00	0,00	7,50	28,50	36,00	15,80
9: Resultados Globales	0,00	0,00	0,36	6,55	29,09	36,00	8,63

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada

3.2.3. Puntuación final

La puntuación final presentada en la Tabla 16, es el resultado agregado de la valoración ponderada que pasa a un factor de corrección; según los diferentes criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión en el contexto de las Pymes del sector servicios: Actividades profesionales, científicas y técnicas CIIU M 69-75, los mismos que aseguran que la evaluación sea más precisa y justa, y proporciona una visión más completa de la excelencia en la gestión en un contexto dado:

Tabla 16. Ponderación de resultados de encuestas

CRITERIO	VALORACIÓN	FACTOR	PUNTOS
1: Liderazgo Y Estilo De Gestión	6,49	1,20	7,79
2: Estrategia	7,88	1,20	9,46
3: Desarrollo De Personas	9,63	1,10	10,59
4: Recursos, Proveedores Y Alianzas	5,70	0,90	5,13
5: Procesos Y Clientes	8,20	1,10	9,02
6: Resultados De Clientes	16,36	1,30	21,27
7: Resultados Del Desarrollo De Las Personas	15,55	0,90	13,99
8: Resultados De Sociedad	15,80	0,90	14,22
9: Resultados Globales	8,63	1,40	12,08
Calificación final porcentaje	94,23%		103,54%
Calificación final puntos	942,29		1035,54

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 17.

Tabla 17. Puntos ponderados por criterio y puntaje ponderado máximo

CRITERIO	PUNTOS PONDERADOS	PUNTAJE PONDERADO MÁXIMO
1: Liderazgo Y Estilo De Gestión	7,79	8,00
2: Estrategia	9,46	10,00
3: Desarrollo De Las Personas	10,59	11,00
4: Recursos, Proveedores Y Alianzas	5,13	5,63
5: Procesos Y Clientes	9,02	9,16
6: Resultados De Clientes	21,27	21,67
7: Resultados De Personas	13,99	15,00
8: Resultados De Sociedad	14,22	15,00
9: Resultados Globales	12,08	12,73
Calificación final porcentaje	%	95,70 %
Calificación final puntos	PUNTOS	957,02

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada

De manera general, el cumplimiento de los criterios facilitadores que se muestra en la Figura 2 comparados con el puntaje ponderado máximo, se encuentran entre el 91% y 98% 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 2 y 3).

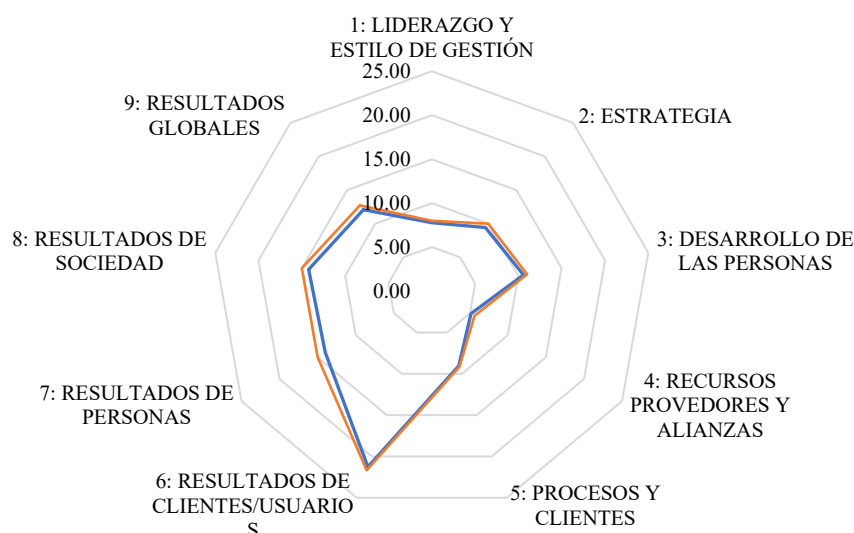


Figura 2. Comparativo entre puntos ponderados por criterio y puntaje ponderado máximo

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:

En los criterios facilitadores, se observa un desempeño destacado en Procesos y clientes (98%), Liderazgo y estilo de gestión (97%) y Desarrollo de las personas (96%), lo que evidencia que las empresas cuentan con prácticas consolidadas en la conducción organizacional, la orientación al cliente y la gestión del talento humano. Por su parte, el criterio Recursos, proveedores y alianzas (91%) presenta la menor puntuación relativa dentro de este grupo, reflejando una brecha asociada a la gestión estructurada de recursos y al desarrollo de alianzas estratégicas.

En cuanto a los criterios de resultados, los mayores niveles de cumplimiento se registran en Resultados de clientes/usuarios (98%), Resultados de la sociedad (95%) y Resultados globales (95%), lo que indica que las empresas perciben resultados positivos derivados de su gestión. No obstante, el criterio Resultados de las personas (93%) evidencia una brecha relativa, sugiriendo oportunidades de mejora en la medición sistemática del desempeño, satisfacción y bienestar del personal.

Estas brechas, aunque no críticas, ponen de manifiesto la necesidad de fortalecer la formalización de procesos, la medición estructurada de resultados y la integración estratégica entre facilitadores y resultados, especialmente en aquellas áreas donde la gestión se apoya principalmente en prácticas informales o percepciones.

La calificación del nivel de cumplimiento de los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión de Pymes del sector servicios: Actividades profesionales, científicas y técnicas (CIIU M) es de 95,70%, correspondiendo a un total de 957/1000 puntos. Esto significa que las Pymes del sector se encuentran en una posición favorable para avanzar hacia modelos más estructurados de excelencia, siendo prioritario consolidar sistemas de planificación, medición y mejora continua que permitan sostener los resultados alcanzados y fortalecer su competitividad en el largo plazo.

3.3. Discusión

Los resultados obtenidos en las 36 Pymes del subsector Actividades profesionales, científicas y técnicas (CIIU M 69–75) del Distrito Metropolitano de Quito evidencian un alto nivel de desempeño global frente a los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión. La consistencia observada entre los procesos facilitadores (liderazgo, estrategia, desarrollo de las personas, recursos y alianzas, procesos y clientes) y los criterios de resultados (clientes, personas, sociedad y resultados globales) confirma la lógica causal propuesta por los modelos de excelencia, en los cuales la calidad de la gestión se refleja directamente en resultados organizacionales sostenibles (FUNDIBEQ, 2019; EFQM, 2020).

Este comportamiento es coherente con la literatura internacional sobre gestión de la calidad, que sostiene que la madurez en liderazgo, estrategia y procesos incrementa la probabilidad de obtener resultados superiores y sostenibles en el tiempo (Deming, 1986; Juran & Godfrey, 1999; Oakland, 2014). En particular, el Modelo EFQM plantea que la creación de valor organizacional depende de la alineación entre propósito, ejecución y medición del desempeño, relación que se evidencia de manera consistente en el subsector analizado (EFQM, 2023).

Al contrastar estos resultados con estudios empíricos desarrollados en América Latina, se identifican diferencias relevantes. En Colombia, Parra et al. (2009), al aplicar el modelo EFQM en Pymes del sector metalmecánico, reportaron valoraciones aceptables en facilitadores, pero debilidades significativas en criterios de resultados, especialmente en resultados de personas, resultados clave y resultados en sociedad. Los autores evidencian además una limitada coherencia entre las prácticas declaradas por la dirección y los resultados percibidos por los grupos de interés. En comparación, el subsector M del DMQ presenta un desempeño porcentual elevado y más equilibrado entre facilitadores y

resultados, lo que sugiere una mayor institucionalización de la gestión y de los sistemas de medición.

Este mejor desempeño puede explicarse por la naturaleza del subsector analizado. Las actividades profesionales, científicas y técnicas dependen intensamente del conocimiento, la estandarización de procesos de servicio, la relación con el cliente y la reputación organizacional, factores que favorecen la adopción de prácticas estructuradas de gestión de calidad y orientación al cliente (Talwar, 2011; Sampaio et al., 2010). Esta característica se refleja particularmente en los altos resultados obtenidos en los criterios de Procesos y Clientes y Resultados de Clientes, donde la medición, el seguimiento y la mejora continua están más consolidados.

En el contexto ecuatoriano, la evidencia empírica muestra que la madurez en la aplicación de modelos de excelencia es heterogénea y depende de factores como el tamaño de la organización, el sector y la capacidad de medición. Estudios previos reportan evaluaciones iniciales con puntuaciones bajas bajo el modelo EFQM, cercanas a 274/1000, con debilidades marcadas en criterios de resultados y en la aplicación sistemática del ciclo REDER (Enríquez & Calderón, 2016). Asimismo, evaluaciones realizadas en empresas públicas de servicios básicos alcanzan puntuaciones intermedias, alrededor de 607/1000, mostrando avances en liderazgo y procesos, pero limitaciones en resultados de personas y sociedad (Ponce & Andrade, 2018). Frente a estos antecedentes, los resultados obtenidos en el subsector M del DMQ destacan por un nivel de desempeño significativamente superior y por una mayor coherencia interna entre facilitadores y resultados.

Desde una perspectiva latinoamericana, estos hallazgos se alinean con los retos estructurales que enfrentan las Pymes de la región, como el acceso limitado a financiamiento, las brechas en transformación digital, la debilidad en la gestión de alianzas estratégicas y la limitada institucionalización de sistemas de medición del desempeño (CEPAL, 2020; BID, 2021). En este estudio, el criterio de Recursos, Proveedores y Alianzas presenta el menor desempeño relativo, resultado consistente con la literatura regional, que identifica este criterio como uno de los principales desafíos para la sostenibilidad y escalabilidad de las Pymes.

En síntesis, la comparación con estudios realizados en Ecuador y América Latina permite extraer dos conclusiones centrales. En primer lugar, el subsector Actividades

profesionales, científicas y técnicas del DMQ evidencia una madurez de gestión superior a la reportada en diversos ejercicios regionales basados en modelos equivalentes al EFQM, especialmente en la articulación efectiva entre facilitadores y resultados. En segundo lugar, la principal oportunidad estructural de mejora se concentra en el fortalecimiento de alianzas estratégicas, la gestión de recursos y la profundización de los sistemas de medición de resultados en personas, elementos clave para consolidar la mejora continua y la sostenibilidad organizacional en el largo plazo (Kaplan & Norton, 1996; Neely et al., 2002).

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

El presente estudio permitió diagnosticar el nivel de cumplimiento de los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión en pequeñas y medianas empresas del subsector Actividades profesionales, científicas y técnicas (CIIU M 69–75) del Distrito Metropolitano de Quito, evidenciando un alto nivel de desempeño global y una adecuada madurez organizacional en la gestión de la calidad.

Los resultados muestran una coherencia significativa entre los procesos facilitadores y los criterios de resultados, lo que confirma la lógica causal planteada por los modelos de excelencia, según la cual un liderazgo efectivo, una estrategia alineada, la adecuada gestión de las personas, los recursos y los procesos se traducen en resultados favorables para clientes, colaboradores, sociedad y desempeño global. Este hallazgo indica que, en el subsector analizado, la gestión de la calidad no se limita a enfoques declarativos, sino que se materializa en prácticas con impacto medible.

En particular, los criterios de Liderazgo y estilo de gestión, Procesos y clientes y Resultados de clientes alcanzaron los niveles más altos de cumplimiento, lo que refleja una orientación clara hacia el cliente, la estandarización del servicio y el uso del conocimiento como eje central de la propuesta de valor. Estos resultados son consistentes con la naturaleza del subsector, caracterizado por actividades intensivas en conocimiento, donde la calidad del servicio y la confianza del cliente constituyen factores críticos de competitividad.

Por otro lado, el criterio de Recursos, Proveedores y Alianzas presentó el menor desempeño relativo, evidenciando oportunidades de mejora asociadas a la gestión de alianzas estratégicas, el aprovechamiento de recursos externos, la infraestructura y la adopción sistemática de tecnologías. Esta situación coincide con la literatura regional, que identifica estas dimensiones como desafíos estructurales recurrentes en las Pymes latinoamericanas.

Asimismo, aunque los criterios de resultados de personas, sociedad y resultados globales mostraron niveles de cumplimiento altos, los hallazgos sugieren la necesidad de fortalecer los sistemas de medición, seguimiento y comparación externa, especialmente en lo relacionado con la evaluación longitudinal de tendencias y el uso de referencias comparativas (benchmarking), elementos clave para consolidar la mejora continua.

En resumen, las Pymes del subsector analizado presentan condiciones favorables para avanzar hacia modelos de excelencia más estructurados y sostenibles, siendo prioritario reforzar la gestión de alianzas, la institucionalización de los sistemas de medición y la profundización de una cultura de mejora continua. Los resultados obtenidos aportan evidencia empírica relevante para el contexto ecuatoriano y confirman la aplicabilidad del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión como herramienta diagnóstica y de orientación estratégica en el sector servicios.

4.2. RECOMENDACIONES

A partir de los resultados obtenidos y en contraste con la literatura especializada en modelos de excelencia y gestión de la calidad, se formulan las siguientes recomendaciones orientadas a fortalecer la madurez organizacional de las Pymes del subsector M 69-75 Actividades profesionales, científicas y técnicas del Distrito Metropolitano de Quito.

Se recomienda fortalecer la gestión de recursos, proveedores y alianzas estratégicas, priorizando el desarrollo de relaciones colaborativas con actores externos que permitan mejorar el acceso a conocimiento especializado, tecnología, financiamiento y redes de apoyo. La consolidación de alianzas estratégicas constituye un elemento clave para incrementar la sostenibilidad y competitividad de las Pymes, especialmente en contextos caracterizados por limitaciones estructurales, como el latinoamericano.

Asimismo, se sugiere profundizar la institucionalización de los sistemas de medición del desempeño, particularmente en los criterios de resultados de personas y resultados globales. Esto implica avanzar hacia esquemas más sistemáticos de seguimiento, análisis de tendencias y comparación externa (benchmarking), que permitan evaluar de manera objetiva el impacto de las acciones de mejora y fortalecer la toma de decisiones basada en evidencia.

En relación con la gestión de personas, se recomienda reforzar los mecanismos de evaluación del desempeño y retroalimentación continua, asegurando su alineación con la estrategia organizacional. La consolidación de estos sistemas contribuirá a fortalecer la motivación, el compromiso y el desarrollo del talento humano, elementos fundamentales para sostener los niveles de desempeño alcanzados.

Desde una perspectiva estratégica, se sugiere que las organizaciones utilicen el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión no únicamente como herramienta diagnóstica, sino como un marco de referencia permanente para la planificación, ejecución y revisión de la gestión. La adopción sistemática del modelo puede facilitar la priorización de acciones de mejora y la consolidación de una cultura organizacional orientada a la excelencia.

Finalmente, se recomienda que futuras investigaciones amplíen el alcance del estudio, incorporando muestras más amplias, análisis comparativos entre subsectores del sector servicios o estudios longitudinales, con el fin de profundizar en la evolución de la madurez organizacional y validar la consistencia de los resultados en distintos contextos empresariales del país.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arguello, A. (2019). *Un análisis de las Mi Pymes en Ecuador*. Redacción.
- Banco Central del Ecuador. (2023). *Boletín de cuentas nacionales trimestrales*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://www.bce.fin.ec>
- Banco Interamericano de desarrollo. (2023). *Informe anual sobre el ecosistema empresarial en América Latina y el Caribe*. Obtenido de BID: <https://www.iadb.org>
- Bourne, M., Neely, A., Mills, J., & Platts, K. (2003). Implementing performance measurement systems: A literature review. *International Journal of Business Performance Management*, 1-24.
- Castiglioni Dupin, M. C. (2020). *Estudio Comparativo de Modelos de Excelencia - Análisis de Caso para Aplicar el Modelo PNC de Argentina*. Tesis de Licenciatura, Universidad del Salvador. Obtenido de <https://racimo.usal.edu.ar/8009/>
- Chico Frías, Á. E., & Yagchirema Toalombo, G. M. (2020). *El liderazgo empresarial y la innovación en el sector manufacturero en la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua*. Universidad Técnica de Ambato. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/31146>
- ConQuito. (2021). *Municipio de Quito y Conquito socializaron la vinculación de Mipymes y actores de la economía popular y solidaria a la compra pública*. Obtenido de <https://www.conquito.org.ec/municipio-de-quito-y-conquito-socializaron-la-vinculacion-de-mipymes-y-actores-de-la-economia-popular-y-solidaria-a-la-compra-publica/>
- Corporación Financiera Nacional. (2020). *Ficha sectorial: fabricación de estructuras metálicas y sus partes*. CFN. Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/biblioteca/2020/ficha-sectorial-4-trimestre-2020/FS-Fabricacion-de-estructuras-metalicas-y-sus-partes-4T2020.pdf>
- Crespo García, M. K., Carchi Arias, K. L., Zambrano Zambrano, Á. A., Orellana Sánchez, D. A., Malla, G., & Emperatriz, S. (2020). Mejora Continua en el proceso contable y su aporte en la competitividad de las Mi Pymes en la Provincia de El Oro (Ecuador). *Revista Espacios*, 41(1), 1-11. Obtenido de <http://ww.revistaespacios.com/a20v41n01/a20v41n01p03.pdf>
- Dahlgaard, J. J., Kristensen, K., & Kanji, G. K. (2002). *Fundamentals of total quality management*. Routledge.
- De Nieves Nieto, C., & Ros McDonnell, L. (2006). comparación entre los Modelos de Gestión de Calidad Total: EFQM, Gerencial de Deming, Iberoamericano para la excelencia y Malcom Baldrige. *X Congreso de Ingeniería de Organización Valencia*.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press.

- Deming, W. E. (1993). *The new economics for industry, government, education*. MIT Press.
- European Foundation for Quality Management. (2020). *EFQM*. Obtenido de The EFQM Model: <https://www.efqm.org/efqm-model/>
- European Foundation for Quality Management. (2023). *EFQM*. Obtenido de The EFQM model 2020: Driving sustainable performance: <https://www.efqm.org/what-is-the-efqm-model/>
- Fuentes Brito, J. P. (2018). *El impacto del capital de trabajo en el margen y la rentabilidad de las industrias manufactureras ecuatorianas durante el periodo 2012-2016*. Trabajo de Titulación de Magíster en Gestión Financiera. UTPL. Obtenido de <https://dspace.utpl.edu.ec/handle/20.500.11962/22579>
- FUNDIBEQ. (2019). *Metodología Para La Excelencia*. Obtenido de <https://www.fundibeq.org/metodologia>
- FUNDIBEQ. (2019). *Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión*. Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad . Obtenido de https://www.fundibeq.org/images/pdf/Modelo_Iberoamericano_V_2019_Revisa da.pdf
- Geijsel, F., Slegers, P., & Nan Den Berg, R. (2000). El liderazgo transformacional como condición que favorece la implementación de programas de innovación a gran escala e las escuelas: perspectivas del profesorado. *Congreso internacional sobre dirección de centros educativos*, 379-414.
- Goitia Castro, L. H. (2020). Modelo Boliviano de Excelencia y su relación con el Modelo Iberoamericano y con el Vivir Bien propuesto por el gobierno. *Revista Nacional de Administración*, 11(2), 2902. doi:<http://dx.doi.org/10.22458/rna.v11i2.2902>
- Herrera, D. (2020). Desafíos y soluciones para mejorar el financiamiento a las mi pymes durante la pandemia. *ASOMIF*, online. Obtenido de <https://asomifecuador.com/2020/12/24/elementor-10738/>
- INEC. (2010). *Manual de Usuario CIIU - Clasi-ficación Industrial Internacional Unifrome*. Dirección Regional Norte (DINOR). Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion_y_Demografia/CPV_aplicativos/modulo_cpv/CIIU4.0.pdf
- INEC. (2023). *Boletín de cifras del sector productivo*. Quito.
- International Organization for Standardization. (2015). *ISO*. Obtenido de ISO 9001:2015 - Quality management systems - Requirements: <https://www.iso.org/standard/62085.html>
- Juran, J. M., & Godfrey, A. B. (1999). *Juran's quality handbook* (Quinta ed.). McGraw-Hill.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *Strategy-focused organization*. Harvard Business School Press.

- Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). *The performance prism: The scorecard for measuring and managing business success*. Financial Times Prentice Hall.
- Oakland, J. S. (2014). *Total quality management and operational excellence: Text with cases* (Cuarta ed.). Routledge.
- Parra, C., Villa, J., & Restrepo, L. (2009). Aplicación del modelo EFQM en pequeñas y medianas empresas del sector metalmeccánico de Medellín. *Revista EIA*, págs. 71-78.
- Ponce Andrade, J., Palacios Molina, D., Palma Avellan, A., & Salazar Olives, G. (2020). Crisis económica pre y post-pandemia: su incidencia en la mortalidad de las Mi Pymes en Ecuador. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*(9), 1-21. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8299841>
- Quito Informa. (2022). *Primera rueda de negocios: Quito una ciudad que exporta*. Obtenido de <http://www.quitoinforma.gob.ec/2022/02/22/primera-rueda-de-negocios-quito-una-ciudad-que-exporta/>
- REEM. (2023). *Registro Estadístico de Empresas*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>
- Reyna Tenorio, J., Ulloa de Souza, C., & Chere Quiñónez, F. (2022). Implementación de modelos de calidad en pequeñas y medianas empresas del sector industrial del Ecuador. *Sapienza: International Journal of Interdisciplinary Studies*, 3(7), 124-138. doi:<https://doi.org/10.51798/sijis.v3i7.520>
- Rodríguez Medellín, A., Castillo Greiner, A., & Guerrero Pulido, D. (2021). Comparativo de modelos de excelencia con los indicadores de gestión de clúster (ECEI). *Repositorio De La Red Internacional De Investigadores En Competitividad*, 14(14), 1-19. Obtenido de <https://riico.net/index.php/riico/article/view/1936>
- Rodríguez Medellín, J., Castillo Greiner, J., & Guerrero Pulido, J. (2021). *Gestión de la calidad: enfoque EFQM y modelos de excelencia*. Ecoe Ediciones.
- Rodríguez Mendoza, L., & Aviles Sotomayor, M. (2020). Las Pymes en Ecuador. Un análisis necesario. *Digital Publisher CEIT*, 5(5-1), 191-200. doi:[doi:https://doi.org/10.33386/593dp.2020.5-1.337](https://doi.org/10.33386/593dp.2020.5-1.337)
- Sánchez Pacheco, E., Bermúdez Fajardo, N., Zea Franco, D., & Zambrano Farías, J. (2022). Liquidez, endeudamiento y rentabilidad de las Mi Pymes en Ecuador: un análisis comparativo. *INNOVA Research Journal*, 7(3.2), 36-50. doi:<https://doi.org/10.33890/innova.v7.n3.2.2022.2209>
- SERCOP. (2022). *Informe de participación de Mi Pymes en compras públicas*. Obtenido de Servicio Nacional de Contratación Pública: <https://www.compraspublicas.gob.ec>
- WEF. (16 de diciembre de 2020). *Informe de Competitividad Global Edición Especial 2020: Cómo se están desempeñando los países en el camino hacia la recuperación*. Obtenido de <https://www.weforum.org/reports/the-global->

competitiveness-report-2020/in-full/infographics-
14b60f7c60?_ga=2.55257324.678138358.1694140058-69898453.1694140058

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

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario FUNDIBEQ

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

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

#	CRITERIO 3: DESARROLLO DE LAS PERSONAS	0	25	50	75	100	TOTAL
	PREGUNTAS	1	2	3	4	5	
3.1	¿Se establece en la organización la gestión de personal de acuerdo con la política y la estrategia?						
3.2	¿Se efectúa la asignación de responsabilidades mediante la adecuación de la capacitación del personal a las necesidades de la organización?						
3.3	¿Se encuentra definida la promoción profesional?						
3.4	¿Se evalúa al personal y se le ayuda a mejorar sus resultados?						
3.5	¿Se faculta al personal para que actúe y asuma mayores responsabilidades?						
3.6	¿Se diseñan y aplican planes de formación continua?						
3.7	¿Existen canales de comunicación (vertical y horizontal) que garanticen el diálogo en la organización?						

3.8	¿Considera el personal que está suficientemente informado y que se recogen y valoran sus opiniones?						
3.9	¿Se reconocen, valoran y recompensan los esfuerzos del personal por generar mejoras y contribuir al cumplimiento de los objetivos de la organización?						
3.10	¿Se fomenta un clima de trabajo favorable en la organización?						

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

4.17	La organización, ¿promueve acciones conjuntas de gestión de calidad con las personas u organizaciones externas asociadas?						

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

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

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

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

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

#	CRITERIO 9: RESULTADOS GLOBALES	0	25	50	75	100	TOTAL
	PREGUNTAS	1	2	3	4	5	
9.1	¿Se evalúa la percepción de los máximos responsables políticos o de las personas o instituciones asociadas a la organización sobre sus resultados?						
9.2	¿La tendencia de estas mediciones es positiva?						
9.3	¿Se evalúan los resultados de la gestión del presupuesto de la organización?						
9.4	¿Se evalúan los resultados cualitativos de los productos y/o servicios de la organización?						
9.5	¿Se han alcanzado los objetivos previstos en la planificación y la estrategia?						

9.6	Los indicadores clave, tanto económicos como no económicos de la organización, ¿manifiestan una tendencia favorable?						
9.7	Las mediciones de estos indicadores económicos y no económicos, ¿se comparan con los de otras unidades y organizaciones similares?						
9.8	Los resultados de la cooperación, el uso de la tecnología y la gestión del conocimiento, ¿siguen una tendencia favorable?						
9.9	¿Se miden los resultados de los procesos de apoyo y gestión (duración de los tiempos de ciclos)?						
9.10	Los resultados de los procesos de apoyo y gestión, ¿siguen una tendencia favorable?						
9.11	Estos resultados, ¿son equivalentes o superiores a los de otras organizaciones de referencia?						

Anexo 2: Listado de empresas encuestadas

RUC	Nombre de la empresa:	CIU	Actividad principal de la empresa (Código CIU):
1793219018001	EFICORP ACCOUNTING S.A.S.	M	M69
1792502950001	ASESTAX ASESORIA EMPRESARIAL S.A.	M	M69
1793213282001	CAZARPESANTEZ S.A.S.	M	M69
1792768519001	ASESORAMIENTO Y ASISTENCIA POLILEGALABOGADOS S.A.	M	M69
1792672953001	EQUILATERALCONSULTANTS C.L.	M	M69
1792758467001	ELOHIM ADVISOR'S AUDITORS INTERNATIONAL EAAI S.A.	M	M69
1792153093001	ZEROPAPERS CIA. LTDA.	M	M70
1792833531001	CONSULTING MANAGEMENT DESIGN SGHG CIA.LTDA.	M	M70
1792111560001	WILMED ASESORIA CONTABLE, TRIBUTARIA E INFORMATICA CIA. LTDA.	M	M70
1792909503001	PROASSIST S.A.	M	M70
1792528720001	TURISMO PASEO ECUADOR SOLIDARIO PASEOECU SOCIEDAD ANÓNIMA	M	M70
1793220125001	ALEGS S.A.S.	M	M70
1792527686001	SEGURIDAD INDUSTRIAL POMPIER CHANO SEINPOMEPCIA.LTDA.	M	M70
1792265274001	COMPAÑIA ECUATORIANA DE CAPACITACION, AUDITORIA Y ASESORIA CEDCAYA CIA. LTDA.	M	M70
1792461014001	SOLUCIONES DE INGENIERIA AMBIENTAL SOLUCIONING S.A.	M	M71
1792844231001	CONSULTORA ASESORAMIENTO TECNICO GLOBAL GLOBALASESOTEC CIA.LTDA.	M	M71
1792756758001	MCN CONSTRUCTORES S.A.	M	M71
1792077958001	MECANIZADOS VALLEJO VARGAS CIA. LTDA.	M	M71
1793221699001	NANOBIÓTICA S.A.S. B.I.C.	M	M71
1792435234001	CAMPANA & GORTAIRE SERVICIOS & TECNOLOGIA INMOBILIARIA S.A.	M	M71
1792627559001	INTEGRADORA TEKNIK SOLUTION TEKSOIN S.A.	M	M71
1793128246001	CONSULTRIV CONSULTORES CONSTRUCTORES S.A.S. B.I.C.	M	M71
1792647452001	TSK ELECTRONICA Y ELECTRICIDAD S.A.	M	M71
1792641594001	INPUTSOLUCIONES S.A.	M	M71
1793197104001	MARBO ASESORES S.A.S.	M	M71
1792982200001	BIGINDATA CIA.LTDA.	M	M72
1793010555001	PROTOTIPOS INDUSTRIALES DEL ECUADOR PROTINDEC CIA.LTDA.	M	M72
1793224014001	ECUXPRO S.A.S.	M	M73
1792621194001	TRAMAR GROUP CIA.LTDA.	M	M73
1793202822001	ATKINS-GROUP-EC S.A.S.	M	M74
1792663458001	CONSULTORA AMBIENTAL Y DE GESTION VERDESOLUTION S.A.	M	M74
1792647169001	DTMARKTS CIA.LTDA.	M	M74
1793114504001	PACIOTTY CORPORATION S.A.S.	M	M74
1793222458001	EVADATA S.A.S.	M	M74
1792071240001	PROPAKNA C.A.	M	M74
1793110126001	EGAE ESTRATEGIA GESTIÓN ALIMENTARIA EMPRESARIAL S.A.	M	M74