

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

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

**NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LOS CRITERIOS DEL MODELO
IBEROAMERICANO DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN DE LAS PYMES
DEL SECTOR SERVICIOS SUBSECTOR DE CONSTRUCCIÓN CIU F41-44**

VANESSA NATHALY ROSERO MALES

DIRECTOR: M.B.A. MARINA GENOVEVA ZAMORA MORETA

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: Estrategia y Arquitectura Empresarial

QUITO, MARZO - 2026

DIRECTOR: M.B.A. ZAMORA MORETA MARINA GENOVEVA

LECTOR 1: MGTR. VARGAS CARRION FRANCISCO XAVIER

AGRADECIMIENTO

Deseo manifestar mi más sincero agradecimiento a mi madre, cuyo apoyo incesante, sacrificio y amor sin condiciones han sido esenciales en cada etapa de mi vida. Su modelo de perseverancia, fortaleza y generosidad ha sido mi inspiración más grande para continuar avanzando, aun en los momentos más difíciles de este trayecto académico. A mis hermanas, les agradezco por apoyarme siempre, por estar a mi lado sin condiciones, por sus palabras de ánimo y por tener fe en mí aun cuando yo no la tenía. Su confianza en mis habilidades y su apoyo emocional han sido fundamentales para lograr este objetivo.

Gracias a mis instructores y mentores de MBA por su generosidad al transmitir sus conocimientos, su orientación y por haberme inculcado una mentalidad crítica y enfocada en la excelencia. Cada conversación y cada lección han dejado una marca perdurable en mi educación.

Gracias a todos por contribuir a este éxito, sin su ayuda, este avance no habría sido factible.

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO.....	III
LISTA DE ABREVIATURAS Y SÍMBOLOS.....	VII
GLOSARIO	VIII
RESUMEN.....	IX
ABSTRACT.....	X
INTRODUCCIÓN	XI
1. REVISIÓN DE LITERATURA.....	6
1.1. Caracterización de las Pymes en Ecuador y D.M.Q.	6
1.2. Descripción del Sector Servicios	7
1.3. Modelos de Excelencia en la Gestión.....	7
1.4. Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión y sus criterios.	8
1.5. Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión en el Sector Servicios.....	11
1.6. Descripción del nivel de cumplimiento de los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión de las Pymes del Sector Servicios subsector de Construcción, Construcción de todo tipo CIU F41 - F42- F43 - F44 y sus características	12
2. DISEÑO METODOLÓGICO	15
2.1. Población y muestra.....	16
2.2. Cuestionario y selección de variables	18
2.3. Análisis estadístico de los datos	20
3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	21
3.1. Consideración general.....	21
3.2. Resultados	21
3.2.1 Información general del subsector	21
3.2.2 Evaluación de los procesos facilitadores y de resultados y puntuación total.	22
3.2.3 Puntuación final.....	34
3.3. DISCUSIÓN	41
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	44
CONCLUSIONES	44
5. REFERENCIAS.....	48
ANEXOS	52

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.- Valores utilizados para el cálculo del tamaño de la muestra	17
Tabla 2. Escala de calificación para criterios facilitadores	18
Tabla 3. Escala de calificación para criterios de resultados.....	19
Tabla 4. Criterios y número de preguntas en la encuesta aplicada	19
Tabla 5. Información general del Sector	21
Tabla 6.- Resultados Criterio	22
Tabla 7.-Resultados Criterio 2	24
Tabla 8.-Resultados Criterio 3	25
Tabla 9.- Resultados Criterio 4	26
Tabla 10. Resultados Criterio 5.....	27
Tabla 11. Resultados Criterio 6.....	29
Tabla 12. Resultados Criterio 7.....	30
Tabla 13. Resultados Criterio 8.....	31
Tabla 14.- Resultados Criterio 9	33
Tabla 15.-Evaluación de los procesos facilitadores y de los resultados	34
Tabla 16.-Ponderación de resultados de encuestas	35
Tabla 17.- Puntos ponderados por criterio y puntaje ponderado máximo	36

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.- Estructura general del modelo iberoamericano de excelencia en la gestión....	8
Figura 2.- Comparativo entre puntos ponderados por criterio y puntaje ponderado máximo	38

LISTA DE ABREVIATURAS Y SÍMBOLOS

PYMES: Pequeñas y medianas empresas

D.M.Q.: Distrito metropolitano de Quito

CIU: Clasificación Industrial Internacional Uniforme

FUNDIBEQ: Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad

TIC: Tecnologías de la información y comunicación

ISO: International Organization for Standardization (Organización Internacional de Normalización)

RSE: Responsabilidad Social Empresarial

GDP: Gestión del desempeño y productividad

OE: Objetivos estratégicos

KPIs: Key Performance Indicators (Indicadores Clave de desempeño)

MEG: Modelo de excelencia en la gestión

SERCOP: Servicio Nacional de Contratación Pública

INEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos

GLOSARIO

Autoevaluación organizacional: Proceso mediante el cual una empresa analiza su nivel de cumplimiento respecto a estándares de gestión establecidos.

Competividad empresarial: Capacidad de una organización para sostener ventajas frente a competidores mediante eficiencia, innovación y calidad.

Excelencia en la gestión: Filosofía orientada a la mejora continua, satisfacción de las partes interesadas y resultados sostenibles.

Indicadores de gestión: Herramientas cuantitativas utilizadas para medir el desempeño y avance hacia los objetivos organizacionales.

Innovación: Implementación de procesos, productos o servicios nuevos o significativamente mejorados para generar valor

Liderazgo empresarial: Habilidad de dirigir equipos y orientar la organización hacia metas estratégicas, fomentando cultura y desempeño.

Madurez organizacional: Nivel de desarrollo de procesos, capacidades y sistemas de gestión dentro de una organización.

Mejora continua: Proceso sistemático para optimizar operaciones, procesos y resultados mediante evaluación y ajustes constantes

Procesos empresariales: Conjunto de actividades relacionadas que generan valor para clientes y partes interesadas.

Responsabilidad Social: Práctica que integra aspectos éticos, sociales y ambientales e la gestión corporativa.

Stakeholders: Partes interesadas que influyen o son afectadas por las acciones de la organización (clientes, trabajadores, proveedores, comunidad).

RESUMEN

El estudio analiza el nivel de cumplimiento del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión en pequeñas y medianas empresas (Pymes) del Sector Servicios, específicamente del subsector de la Construcción en el Distrito Metropolitano de Quito (D.M.Q.). Se aplicó un enfoque cuantitativo descriptivo mediante la herramienta oficial de autoevaluación FUNDIBEQ (versión 2019), dirigida a una muestra final de 36 Pymes clasificadas en los códigos CIU F41-F44.

Los resultados evidencian un cumplimiento global del 92,95%, lo que refleja un alto nivel de madurez organizacional y una gestión alineada con los principios de excelencia. El análisis integral incluyó los nueve criterios del modelo: Liderazgo y Estilo de Gestión, donde se identificó compromiso directivo y orientación participativa; Estrategia, con avances significativos aunque con oportunidades de formalización y planificación a largo plazo; Desarrollo de las Personas, que muestra adecuada gestión del talento con posibilidades de fortalecer capacitación y evaluación del desempeño; y Recursos, Proveedores y Alianzas, evidenciando manejo eficiente de recursos y necesidad de consolidar relaciones estratégicas. Por otra parte, los estándares de liderazgo, estilo de gestión y recursos tienen un peso menor, señalando áreas internas que podrían ser mejoradas para incrementar la eficacia y el impacto total. En términos generales, los resultados indican un balance adecuado entre la gestión de procesos, la actuación del personal y la satisfacción de los clientes y la sociedad. Además, existen oportunidades evidentes para fortalecer el liderazgo estratégico y la gestión interna.

Palabras Claves: Pymes, Excelencia en gestión, Construcción, Calidad, FUNDIBEQ.

ABSTRACT

This study analyzes the level of compliance with the Ibero-American Model of Excellence in Management in small and medium-sized enterprises (SMEs) within the Services sector, specifically the Construction subsector in the Metropolitan District of Quito (DMQ). A descriptive quantitative approach was applied using the official FUNDIBEQ self-assessment tool (2019 version), administered to a final sample of 36 SMEs classified under ISIC codes F41–F44.

The results show an overall compliance level of 92.95%, reflecting a high degree of organizational maturity and management aligned with the principles of excellence. The comprehensive analysis included the model's nine criteria: Leadership and Management Style, where managerial commitment and participative orientation were identified; Strategy, with significant progress although with opportunities for further formalization and long-term planning; People Development, demonstrating adequate talent management with potential for strengthening training and performance evaluation processes; and Resources, Suppliers, and Partnerships, evidencing efficient resource management and the need to consolidate strategic relationships. Additionally, the standards related to leadership, management style, and resources show relatively lower weight, indicating internal areas that could be improved to enhance overall effectiveness and impact. Overall, the findings indicate an appropriate balance between process management, staff performance, and customer and societal satisfaction. Furthermore, clear opportunities exist to strengthen strategic leadership and internal management practices.

Keywords: SMEs, management excellence, construction, quality, FUNDIBEQ.

INTRODUCCIÓN

La competitividad empresarial en Ecuador continúa siendo limitada debido a brechas estructurales asociadas al bajo nivel de producción y la limitada capacidad en la organización mediante modelos de gestión orientados a la excelencia. El Ranking de Competitividad Global 2022 del Foro Económico Mundial ubica al país en la posición 91 de 141 economías, lo que evidencia desafíos en eficiencia organizacional, calidad y sostenibilidad (Espinoza et al., 2023). Asimismo, en este escenario resulta particularmente crítico en las pequeñas y medianas empresas (Pymes), que constituyen el 90% del entramado empresarial en el país y son esenciales para la creación de trabajo y el progreso económico.

El subsector de la Construcción sobresale entre los sectores estratégicos por su aporte a la creación de empleo, al crecimiento y a las inversiones tanto públicas como privadas. Sin embargo, todavía existe una escasa sistematización de prácticas administrativas que se ajusten a los estándares internacionales, en particular en campos como la medición de resultados, la innovación, la planificación estratégica y la responsabilidad social empresarial (Moscoso, et al., 2024). El Sector Construcción del Distrito Metropolitano de Quito, clasificado bajo los códigos CIIU F41–F44, comprende actividades relacionadas con construcción de edificaciones, obras civiles, servicios especializados y movimiento de tierras, constituyendo el objeto de estudio de esta investigación.

El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, creado por FUNDIBEQ, es una herramienta integral que fomenta la mejora constante, el nivel de calidad de los servicios, la satisfacción de las partes interesadas y la sostenibilidad organizativa (FUNDIBEQ, 2023). En Ecuador, no hay información sistemática actualizada sobre el grado de madurez en la adopción de este modelo en las pequeñas y medianas empresas constructoras, lo que obstaculiza la habilidad para diagnosticar y diseñar estrategias que fortalezcan su competitividad, a pesar de su importancia (Premio Nacional a la Calidad, 2020).

A partir de lo expuesto, surge la siguiente pregunta de investigación: ¿ En qué medida se están cumpliendo los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión dentro de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) del subsector Construcción CIIU F41–F44 en el Distrito Metropolitano de Quito?

El objetivo general del estudio es establecer dicho nivel de cumplimiento, mientras que los objetivos específicos se orientan a: (1) describir los criterios del modelo; (2) aplicar la herramienta oficial de autoevaluación en las Pymes seleccionadas; (3) analizar los resultados obtenidos; y (4) determinar el grado de madurez en la gestión organizacional según los lineamientos FUNDIBEQ.

El estudio emplea un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo, con un diseño transversal y no experimental, utilizando el cuestionario oficial en una muestra de Pymes del Distrito Metropolitano de Quito. Se pretende aportar con pruebas empíricas para entender la situación actual de la gestión organizacional en el Sector de la Construcción y promover tácticas públicas y privadas enfocadas en la innovación, la excelencia y la sostenibilidad competitiva.

El documento se estructura en cinco secciones: la primera presenta la introducción y contextualización del problema; la segunda desarrolla el marco teórico y los fundamentos del modelo; la tercera describe la metodología; la cuarta expone y discute los resultados obtenidos; y la quinta presenta conclusiones y recomendaciones para futuras investigaciones y toma de decisiones gerenciales

1. REVISIÓN DE LITERATURA

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

En Ecuador, las Pymes, que son las pequeñas y medianas empresas, representan un soporte esencial en la economía del país. De acuerdo con estadísticas recientes del Instituto Nacional de Estadística y Censos, más del 90 % de las unidades productivas del país son Pymes, las cuales representan alrededor del 60 % de los empleos formales y contribuyen con cerca del 40 % del PIB nacional (INEC, 2023).

En este universo, el Sector de la Construcción, particularmente en el Distrito Metropolitano de Quito (D.M.Q.), sigue teniendo un rol importante en cuanto a generación de empleos y dinamismo económico. Sin embargo, se enfrenta a una serie de retos como:

- Baja productividad
- Limitado acceso a financiamiento
- Escasa adopción de modelos de calidad y gestión moderna
- Alta informalidad en ciertos segmentos
- Débil articulación con cadenas de valor y mercados internacionales

A nivel estructural, las Pymes del Sector Construcción en el DMQ se caracterizan por:

- Tener una estructura organizativa simple, muchas veces centrada en el propietario.
- Orientarse principalmente a contratos por demanda, sin planificación a largo plazo.
- Enfocar su gestión en la ejecución operativa, con poca formalización de procesos administrativos o estratégicos.
- Carecer de herramientas de medición de desempeño y mejora continua.

Este perfil evidencia la necesidad urgente de fortalecer su gestión organizacional, para mejorar su competitividad, sostenibilidad (Rodriguez & Aviles, 2020).

1.2. Descripción del Sector Servicios

El Sector Servicios representa uno de los principales motores económicos de Ecuador. Proporciona más del 50% del Producto Interno Bruto (PIB) y genera empleo para una gran cantidad de individuos en el país entero. Dentro de este sector, la construcción juega un papel clave, sobre todo en ciudades como Quito, donde la necesidad de viviendas y obras es constante (Caballero, 2025). El Sector Servicios es muy diverso: abarca desde bancos, escuelas y hospitales, hasta turismo y, por supuesto, la construcción. En Quito, la construcción residencial tiene una importancia especial, ya que no solo se trata de levantar casas o edificios, sino también de cuidar y renovar espacios existentes, como hogares para personas mayores o viviendas sociales.

La mayoría de las empresas que trabajan en este subsector son Pymes, pequeños y medianos negocios familiares o locales, que muchas veces funcionan con pocos recursos y estructuras simples. Esto limita su capacidad para crecer y adoptar nuevas formas de gestionar sus proyectos de manera eficiente y sostenible.

1.3. Modelos de Excelencia en la Gestión.

Son como mapas o guías que ayudan a las empresas a organizarse mejor y a crecer de manera saludable. No se trata solo de hacer bien un producto o servicio, sino de cuidar todos los detalles que hacen que una empresa funcione bien, desde cómo se lidera, cómo se trabaja en equipo, hasta cómo se atiende a los clientes (FUNDIBEQ, 2019).

Hay varios modelos que se usan en diferentes partes del mundo, pero todos tienen ideas parecidas. Por ejemplo:

- El Modelo EFQM, que es bastante popular en Europa y contribuye a que las compañías se enfoquen en los resultados e innoven.
- El Modelo Malcolm Baldrige, el cual se usa ampliamente en los Estados Unidos y asiste a las compañías en la evaluación de su rendimiento.
- El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, diseñado para compañías situadas en países como Ecuador, ya que comprende mejor los desafíos y la realidad de la región.

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

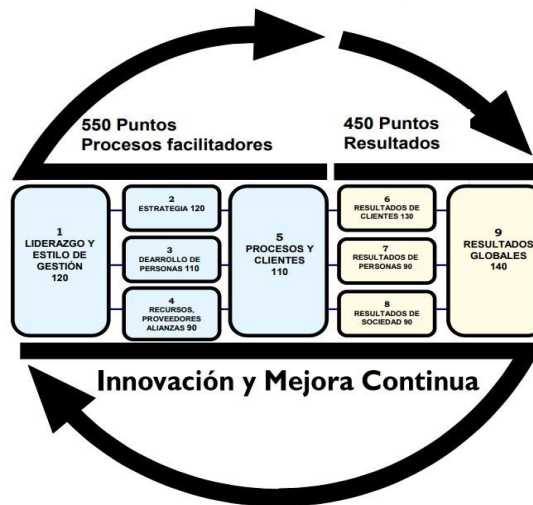


Figura 1.- Estructura general del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión
Fuente: FUNDIBEQ, 2019

El propósito de la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ) al establecer el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión en 1999 fue fomentar la mejora constante dentro de las entidades públicas y privadas del área iberoamericana (Rodríguez & Guerrero, 2021). El modelo se fundamenta en la conocida estructura del Modelo EFQM (European Foundation for Quality Management), con el uso de sus principios y su adaptación a las realidades económicas y culturales de las naciones iberoamericanas.

Fundamentos y conceptos clave del modelo

Según FUNDIBEQ, el Modelo Iberoamericano se sostiene en varios conceptos fundamentales que guían a las organizaciones hacia la excelencia:

- Alcanzar resultados balanceados: tratar de lograr un equilibrio entre los resultados financieros, los sociales, los ambientales y la satisfacción de los trabajadores y clientes.
- Incrementar el valor para los clientes: concentrar los esfuerzos en cumplir y sobrepasar las expectativas de los clientes que adquieren los productos o servicios.
- Liderar con integridad, inspiración y visión: los líderes deben comportarse como modelos a seguir, motivando y alineando a toda la organización hacia objetivos compartidos.

- Gestionar con base en procesos: para que los procesos internos sean más eficientes, comprensibles y se adapten a las variaciones, es necesario optimizarlos.
- Lograr el éxito a través de las personas: desarrollar y valorar el talento humano como un factor clave para lograr las metas.
- Promover la creatividad y la innovación: Fomentar la generación de ideas novedosas y la mejora continua para mantener la competitividad.
- Formar alianzas: promover vínculos estratégicos con clientes, proveedores y otros grupos de interés.
- Adoptar la responsabilidad de un futuro sustentable: incorporar la sostenibilidad en todas las prácticas de la organización, prestando atención al impacto relacionado con el medio ambiente y lo social.

Estructura del Modelo Iberoamericano de Excelencia

El modelo se divide en dos grandes bloques de criterios que interactúan entre sí:

Facilitadores: Son los factores que la organización debe gestionar para lograr la excelencia, y se agrupan en:

- Liderazgo y estilo de gestión
- Estrategia
- Desarrollo de las personas
- Recursos, proveedores y alianzas
- Procesos y clientes

Resultados: Son los logros obtenidos en base a la gestión de los facilitadores, y se miden en:

- Resultados de clientes
- Resultados de personas
- Resultados de sociedad
- Resultados globales, tanto financieros como operativos.

Relevancia para las Pymes

Este modelo es particularmente beneficioso para las empresas pequeñas y medianas, ya que brinda una orientación práctica y precisa para optimizar su gestión integral, independientemente de su tamaño o sector. La implementación de estos principios permite que las Pymes mejoren su capacidad de innovación, efectividad y competitividad, al tiempo que aportan positivamente a la comunidad y al entorno en el que operan. El Modelo Iberoamericano enfatiza temas relacionados con la ética, los principios y la cultura. También considera a la organización como un conjunto de subsistemas interrelacionados y dependientes entre sí, donde cada uno tiene un papel y una importancia específica en la búsqueda de la excelencia y el mejoramiento continuo de la organización (Goitia Castro, 2020).

Criterios y Subcriterios del Modelo Iberoamericano

El Modelo Iberoamericano está compuesto por nueve criterios que se agrupan en dos categorías: cinco de procesos facilitadores y cuatro criterios de resultados. Aparte de eso, estos criterios se dividen en 28 subcriterios, cada uno de los cuales trata diferentes aspectos importantes (Rodríguez & Guerrero, 2021).

Entre los Procesos Facilitadores, se incluyen estos criterios:

- **Liderazgo y estilo de gestión:** analiza la manera en que los líderes deben conducirse y actuar de manera adecuada para fomentar e instaurar la cultura y los principios necesarios para el éxito a largo plazo. Asimismo, examina el sistema de gestión, la estructura organizativa y el marco de los procesos, los cuales son fundamentales para llevar a cabo una implementación efectiva.
- **Estrategia:** estudia la manera en que la organización lleva a cabo su misión y visión mediante una estrategia establecida que apunta a los diferentes actores e individuos con los que tiene interacción, empleando programas adecuados para tal propósito.
- **Desarrollo de las personas:** analiza cómo la organización fomenta, dirige y maximiza el potencial de cada miembro y del equipo en su totalidad, con la finalidad de aportar a una administración efectiva y eficiente.
- **Recursos, proveedores y alianzas:** estudia cómo la organización gestiona sus recursos internos, por ejemplo, los de información, financieros, tecnológicos, materiales, de propiedad intelectual y de conocimiento; así como los externos, que

incluyen las alianzas y colaboraciones con proveedores y distribuidores, además de los organismos reguladores. Esto es relevante para apoyar una administración eficaz y eficiente.

- **Procesos y clientes:** analiza la manera en que la compañía crea, desarrolla, produce y ofrece bienes y servicios; así como su gestión de las relaciones con los clientes para satisfacer íntegramente sus expectativas y necesidades actuales y venideras (FUNDIBEQ, 2019).

Los siguientes se consideran como Criterios de Resultados:

- **Resultados de clientes:** alude a los logros de la organización en relación con sus clientes externos.
- **Resultados de personas:** examina los logros de la organización desde el punto de vista del desarrollo individual.
- **Resultados de sociedad:** analiza lo que la empresa ha conseguido en términos de satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad a nivel mundial, nacional y local.
- **Resultados globales:** evalúa el desempeño de la organización en relación con lo que se esperaba, y también el nivel de cumplimiento de las expectativas y necesidades de todos los actores involucrados, ya sea por motivos financieros o por otras razones (FUNDIBEQ, 2019).

1.5. Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión en el Sector Servicios

Es una herramienta valiosa para las empresas del Sector Servicios porque ayuda a organizarse mejor y a ofrecer un excelente servicio, no solo pensando en los resultados económicos, sino también en la satisfacción de los clientes, el bienestar de colaboradores y el impacto en la sociedad. (Reyna & Chere, 2022). En el Sector Servicios, donde la relación con el cliente y la calidad del servicio son claves, este modelo guía a las empresas para que enfoquen su trabajo en varios aspectos fundamentales: un liderazgo inspirador que motive a los equipos, una estrategia clara que marque el rumbo, procesos bien diseñados que hagan el trabajo más eficiente, y una gestión humana que valore y desarrolle el talento.

Según Arguello (2019) además, el modelo impulsa la innovación y la creatividad, ayudando a las empresas a adaptarse a los cambios y mejorar continuamente. También promueve alianzas y colaboraciones que pueden fortalecer la oferta y ampliar las oportunidades. En resumen, aplicar este modelo en el Sector Servicios es apostar por la excelencia, por un crecimiento sostenible y por generar un impacto positivo tanto en los clientes como en la comunidad. Así, las empresas no solo compiten, sino que también se convierten en agentes de cambio que aportan valor real y duradero.

1.6. Descripción del nivel de cumplimiento de los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión de las Pymes del Sector Servicios subsector de Construcción, Construcción de todo tipo CIU F41 - F42- F43 - F44 y sus características

De acuerdo con Sánchez et al., (2022), el subsector de Construcción residencial en Quito abarca desde la construcción de casas familiares hasta edificios multifamiliares, incluyendo también remodelaciones, demoliciones y movimientos de tierra. Las Pymes que trabajan en este sector ofrecen servicios muy variados y enfrentan un mercado competitivo donde la calidad y los tiempos son clave. Al evaluar estas empresas con el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, se encontró que a pesar de que muchas tienen un liderazgo comprometido y buenos procesos operativos, aún existen oportunidades significativas de mejora en planificación estratégica, innovación y desarrollo las personas. También se evidenció la necesidad de fortalecer las alianzas con proveedores y de establecer mecanismos más estructurados para medir y gestionar sus resultados sociales y ambientales. En particular, la planificación estratégica suele desarrollarse de manera informal, centrada en metas financieras de corto plazo y en la captación de nuevos contratos, sin una visión integral de sostenibilidad y crecimiento a mediano y largo plazo. En cuanto a la innovación, aunque se adoptan mejoras técnicas en obra y materiales, estas no siempre responden a un proceso sistemático de gestión del conocimiento o transformación digital.

Respecto al talento humano, predomina un enfoque operativo basado en la experiencia práctica, con escasos programas formales de capacitación continua, evaluación del desempeño o planes de desarrollo profesional. Esto limita la consolidación de equipos altamente especializados y comprometidos con la mejora continua.

Asimismo, las relaciones con proveedores tienden a ser transaccionales y enfocadas en precio y disponibilidad inmediata, más que en alianzas estratégicas que fomenten calidad, eficiencia e innovación conjunta. Finalmente, aunque las empresas cumplen con normativas básicas de seguridad y medioambiente, la medición de su impacto social y ambiental aún es incipiente, careciendo de indicadores claros que permitan evaluar su contribución al desarrollo sostenible.

En resumen, estas Pymes cuentan con una base sólida en términos de experiencia técnica, compromiso directivo y capacidad operativa, lo que constituye un punto de partida favorable para avanzar hacia estándares más altos de gestión. No obstante, si adoptan de manera más sistemática los principios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión promovido por la FUNDIBEQ, podrán fortalecer su planificación estratégica, profesionalizar el desarrollo del talento humano, consolidar alianzas estratégicas y medir integralmente sus resultados.

Una gestión más orientada a la excelencia no solo les permitirá mejorar su competitividad y rentabilidad, sino también crecer de manera sostenible, innovadora y responsable, generando un impacto positivo en su entorno económico, social y ambiental.

CIU F41 – Construcción de edificios. Incluye la construcción de todo tipo de edificaciones residenciales, comerciales y de servicios, como casas unifamiliares, edificios multifamiliares. También abarca proyectos de gran altura y viviendas especializadas (Herrera, 2020).

CIU F42 – Ingeniería civil. Comprende la construcción de infraestructuras de ingeniería civil, como carreteras, puentes, túneles, vías férreas, aeropuertos, represas y sistemas de agua y saneamiento. Las empresas bajo este código se enfocan en proyectos de gran escala y obras públicas o privadas (REEM, 2023).

CIU F43 – Actividades especializadas de construcción. Incluye trabajos especializados dentro de la construcción, como la instalación de sistemas eléctricos, fontanería, calefacción, aire acondicionado, sistemas de seguridad, techado, pintura, acabados y remodelaciones (Nieto, 2019).

CIU F44 – Comercio y suministro de materiales de construcción. Comprende la venta, distribución y suministro de materiales de construcción, incluyendo cemento, ladrillos, madera, acero, tuberías y otros insumos (Zambrano Alcívar, 2018).

Características del subsector Construcción CIU F41-F44

- **Diversidad de proyectos:** incluye edificaciones residenciales, comerciales, industriales y obras de infraestructura civil, así como remodelaciones, rehabilitación y demolición
- **Estructura organizativa flexible:** las Pymes suelen operar con equipos pequeños y multidisciplinarios, donde los roles se solapan y permiten adaptabilidad a proyectos de distinta escala (**ConQuito, 2021**).
- **Dependencia de recursos y materiales:** la gestión eficiente de insumos, maquinaria y materiales de construcción es crucial para cumplir con plazos y costos
- **Orientación al cliente:** la satisfacción y fidelización del cliente es determinante, especialmente en proyectos residenciales y comerciales
- **Gestión de procesos y calidad:** aunque hay avances en liderazgo y planificación estratégica, muchas Pymes aún carecen de documentación formal de procesos y sistemas de control de calidad (**Corporación Financiera Nacional, 2020**).
- **Responsabilidad social limitada:** las acciones de impacto social y sostenibilidad son incipientes, generalmente enfocadas en cumplir normativas básicas

De acuerdo con lo indicado por Fuentes (**2018**) El subsector Construcción ostenta un papel estratégico dentro del Sector Servicios, con un alto potencial de contribución al empleo y al desarrollo económico. Las Pymes muestran fortalezas en liderazgo participativo y atención al cliente, pero requieren mejorar la formalización de procesos, la gestión de recursos y el desarrollo del talento humano.

Además, incrementar la responsabilidad social y la sostenibilidad permitirá fortalecer su legitimidad institucional y competitividad. La implementación del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión ofrece una guía clara para consolidar estas mejoras y alcanzar un desempeño organizacional más eficiente y sostenible (Chico & Yagchirema, 2020).

2. DISEÑO METODOLÓGICO

En este apartado se describe la metodología del trabajo empírico que se ha llevado a cabo; la elaboración de la muestra y cuestionario asegura que se obtenga información estadísticamente válida para extraer conclusiones acerca del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión de FUNDIBEQ que es el objeto de esta investigación.

La encuesta se divide en dos segmentos, el primero incluye datos generales acerca de la compañía, mientras que el segundo contiene las preguntas relacionadas con los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión. Las empresas que forman parte del análisis del subsector de la Construcción CIIU F41 F42-F43-F44, abarcan un amplio espectro de actividades, incluyendo la construcción de edificios comerciales y residenciales (F41) y la realización de obras de ingeniería civil como puentes y carreteras (F42), la realización de trabajos especializados como instalaciones eléctricas, fontanería, acabados y remodelaciones (F43), así como la provisión y comercialización de materiales y equipos de construcción (F44). Esta diversidad permitió captar la perspectiva de empresas que, aunque distintas en su enfoque y tamaño, comparten el objetivo común de desarrollar proyectos constructivos de calidad, eficientes y sostenibles, reflejando la dinámica, adaptabilidad y creatividad propias del subsector.

La participación de estas empresas ofreció una visión más completa de la realidad del sector, integrando tanto la dimensión técnica y operativa de la construcción como la gestión de recursos y la atención al cliente.

Enfoque de investigación

Ruiz (2018) afirma que el estudio adopta un enfoque cuantitativo y descriptivo, ya que busca medir la percepción de los directivos sobre la implementación del modelo FUNDIBEQ y evaluar su relación con los resultados organizacionales. Este enfoque permite analizar patrones, tendencias y relaciones estadísticas entre variables, generando datos objetivos y comparables entre las Pymes del Sector Construcción.

Tipo de investigación

Se realiza una investigación descriptiva-correlacional, con diseño no experimental y de corte transversal, dado que los datos se recopilan en un único momento sin manipular variables independientes. Este diseño permite examinar la relación entre la aplicación de los criterios del modelo FUNDIBEQ y los resultados organizacionales, identificando

fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en la gestión empresarial (Crespo García, y otros, 2020).

2.1. Población y muestra

La población objetivo está conformada por Pymes del Sector Construcción del DMQ, incluyendo los subsectores:

- **F41:** Construcción de edificios
- **F42:** Ingeniería civil y obras de infraestructura
- **F43:** Actividad de construcción especializada
- **F44:** Comercio de materiales de construcción y actividades relacionadas

Se empleó un muestreo probabilístico estratificado, considerando cada subsector como estrato para garantizar una representatividad proporcional. La muestra final consistió en 555 Pymes, seleccionadas a partir de los registros oficiales de la Superintendencia de Compañías correspondientes al año 2024.

Selección de la población y estratificación de la muestra

Se identificaron las Pymes del Sector Construcción CIIU F41-F44, registradas oficialmente en la Superintendencia de Compañías del D.M.Q., a partir de estos registros, se aplicó un muestreo probabilístico estratificado, considerando cada subsector.

Estructura de la muestra.

De acuerdo con la base de datos de las Pymes del Sector Servicios, subsector Construcción, de la Superintendencia de Compañías del Ecuador, se incluye la construcción de toda clase de edificaciones residenciales: casas individuales para familias, edificios que albergan a varias familias (incluidos los inmuebles altos), viviendas para hogares geriátricos, casas de beneficencia y el ensamblaje y levantamiento en sitio de construcciones prefabricadas. Comprende: la reorganización, renovación o restauración de estructuras ya existentes; el derribo o demolición de edificios y otras estructuras; las tareas de movimiento de tierras, entre las que se incluyen la excavación, nivelación y ordenamiento de terrenos para edificar, el desalojo de piedras, la excavación de zanjas, la voladura y demás. Se identificaron 2.126 empresas en el D.M.Q. que pertenecen a la clasificación CIIU F41, F42, F43 y F44. Luego de la depuración de la

base de datos se identificaron 555 Pymes en el D.M.Q. consideradas como población sujeta a estudio.

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 = Posibilidad de que un evento ocurra

q = Probabilidad de que el suceso no ocurra

N = Tamaño poblacional

e = Error de muestra

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

Variable	Valor
Población	555
Intervalo de confianza	95,0%
Z	1,9600
Probabilidad a favor	50%
Probabilidad en contra	50%
Error de estimación %	5,0%
Tamaño de muestra	228

Se determinó que el tamaño de la muestra es de 228 empresas, que son el foco del estudio. Durante el desarrollo de la investigación de la base de datos, se detectaron 46 empresas que no están involucradas en la actividad, 44 que no quieren participar en el estudio, 42 empresas que no se encuentran donde se indicó y 60 empresas que no proporcionaron ayuda completa y por lo tanto los cuestionarios no fueron respondidos completamente. Consecuentemente, la investigación se fundamenta en 36 Pymes del Sector Servicios, específicamente del subsector Construcción CIIU F41, F42, F43 y F44.

2.2. Cuestionario y selección de variables

La herramienta que se emplea para realizar encuestas a las pequeñas y medianas empresas del Sector Servicios del D.M.Q. es la desarrollada por FUNDIBEQ (<https://www.fundibeq.org/metodologia>) para la autoevaluación de compañías privadas,

Los parámetros que la encuesta toma en consideración incluyen lo siguiente:

Criterios de "procedimientos que facilitan": el Liderazgo y estilo de gestión, Estrategia, Desarrollo de las personas, Recursos, proveedores y alianzas, así como Procesos y clientes.

Criterios de "Resultados": Resultados de clientes, Resultados de personas, Resultados de sociedad y Resultados globales. El cuestionario consta de 95 preguntas, las cuales están estructuradas según los nueve estándares del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.

Se utilizan dos tablas de evaluación para responder a las preguntas y obtener un diagnóstico aproximado sobre la condición de una organización en términos de Excelencia, según si las preguntas están vinculadas con los criterios que forman parte de los Procesos Facilitadores o de los Resultados. Cada tabla contiene una escala de valoración que tiene cinco posiciones, como se muestra en las Tablas 2, 3 y 4.

Tabla 2. Escala de calificación para criterios facilitadores

Calificación	Comentarios ilustrativos	Puntuación
No iniciado o no se sabe	<ul style="list-style-type: none">- No existe evidencia al respecto- Se detecta alguna idea o intención- Si existe, sólo es aplicable a una minoría de áreas.	0
Implantación escasa o poco relevante	<ul style="list-style-type: none">- Iniciación reciente- Alguna evidencia parcialmente documentada- Implantación extensiva a algunas áreas- Revisiones ocasionales.	25
Implantación parcial/amplia y significativa	<ul style="list-style-type: none">- Evidencia clara y documentada- Implantación extensiva a mayoría de áreas- Revisiones regulares.	50
Implantación plena y sistemática	<ul style="list-style-type: none">- Evidencia clara y plenamente documentada- Implantado en todas las áreas relevantes- Revisiones regulares.	75
Implantación y revisión plenas y sistemáticas	<ul style="list-style-type: none">- Evidencia clara y plenamente documentada- Implantado en todas las áreas- Revisiones sistemáticas en un ciclo de mejora - continua	100

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

Tabla 3. Escala de calificación para criterios de resultados

Calificación	Comentarios ilustrativos	Puntuación
Sin datos, tendencias negativas	<ul style="list-style-type: none"> - Resultados anecdóticos o casuales. - No se han medido o se desconocen. 	0
Cierta mejora	<ul style="list-style-type: none"> - Mayoría de resultados mediocres con algunos buenos aislados 	25
Resultados con tendencia a mejorar durante algunos años	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - Tendencia en progresión en los últimos 3-5 - Los resultados alcanzan los objetivos fijados - Mejoras en algunos indicadores que los mejores, en los últimos 3-5 años. 	75
Resultados excelentes	<ul style="list-style-type: none"> - 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).

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

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

Fuente: Elaboración propia a partir de Fundibeq (2019)

La variable dependiente es el grado de cumplimiento de los criterios establecidos en el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión del Sector Servicios, específicamente en el subsector de Construcción. Esto incluye la edificación de cualquier

tipo de inmueble residencial: viviendas familiares individuales, edificios multifamiliares (incluyendo rascacielos), casas para hogares geriátricos y beneficencia, así como la instalación y levantamiento de construcciones prefabricadas in situ. Comprende: la reorganización, renovación o restauración de estructuras ya existentes; el derribo o demolición de edificios y otras estructuras; las tareas de movimiento de tierras, entre las que se incluyen la excavación, nivelación y ordenamiento de terrenos para edificar, el desalojo de piedras, la excavación de zanjas, la voladura y demás. CIIU F41, F42, F43 y F44.

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 realizó utilizando el cuestionario de FUNDIBEQ, dado que tiene un enfoque rápido y sencillo, además de requerir menos recursos. Se lleva a cabo el diagnóstico de las Pymes al responder a las preguntas del modelo, abarcando los elementos establecidos en el modelo FUNDIBEQ. La autoevaluación posibilita adquirir una primera impresión acerca de la condición de las Pymes de Servicios del D.M.Q. en lo que respecta a la gestión en el Sector Servicios, específicamente en el subsector de Construcción. Esto incluye la edificación de toda clase de estructuras residenciales: viviendas familiares individuales, edificios multifamiliares, incluso construcciones altas, casas para hogares para ancianos, edificaciones para beneficencia y montaje y levantamiento de obras prefabricadas en el sitio. incluye remodelación, renovación o derribo de edificios

3.2 Resultados

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

3.2.1 Información general del subsector

Tabla 5. Información general del sector

Aspecto	Frecuencia	Porcentaje
Zona donde se ubica la empresa:		
Urbana	36	100%
Rural	0	0.00%
Tipo de empresa		
Empresa pequeña	22	79.20%
Microempresa	14	20.80%
Cargos		
Asistente administrativa y contables	17	47.00%
Presidente	5	14.00%
Contador	2	6.00%
Gerente General	12	33.00%
Género del gerente/director:		
Hombre	15	42.00%
Mujer	21	58.00%
Nivel de formación académica del gerente/director:		
Posgrado	4	11.00%
Secundaria	4	11.00%
Universitaria	28	78.00%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada

El análisis de la información general muestra que las Pymes encuestadas del Sector Construcción CIIU F41, F42, F43 y F44, se encuentran exclusivamente en zonas urbanas (100%), lo que manifiesta la concentración de la actividad empresarial en centros con acceso a infraestructura, mercados y recursos humanos capacitados. Esta ubicación urbana puede facilitar la implementación de modelos de gestión como FUNDIBEQ, al contar con mejores condiciones para procesos administrativos y de control de calidad

En cuanto al tipo de empresa y cargos de los participantes, la mayoría corresponde a empresas pequeñas (79,20%), con un porcentaje menor de microempresas (20,80%). Los encuestados son principalmente asistentes administrativas y contables (47,00%) y gerentes generales (33,00%), lo que indica que la información refleja principalmente la perspectiva de quienes manejan la gestión operativa y administrativa, aunque los niveles jerárquicos más altos están subrepresentados

Respecto a las características del liderazgo, se observa una predominancia femenina (58,00%) y un alto nivel académico, ya que el 78,00% de los directivos posee formación universitaria y un 11,00% cuenta con posgrado. Esta preparación académica y diversidad de género pueden influir positivamente en la adopción de prácticas de gestión y mejora continua, pilares del modelo FUNDIBEQ, permitiendo identificar fortalezas y oportunidades de mejora en las Pymes del sector.

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

La encuesta proporciona calificaciones y ponderaciones para cada uno de los nueve criterios que se han evaluado.

3.2.2.1 Criterio 1: liderazgo y estilo de gestión

Tabla 6.- Resultados Criterio 1

CRITERIO 1: LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN							
Número de respuestas (a)	0	0	3	14	19	36	TOTAL PONDERADO
Factor (b)	0,00	25,00	50,00	75,00	100,00	TOTAL	15,00
Valor (a x b)	0	0	150	1050	1.900	3.100,00	5,74

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada

Análisis de resultados:

El criterio 1, referido al Liderazgo y Estilo de Gestión, obtuvo un valor total de 3.100,00 puntos, que representa un valor ponderado de 5,74. El valor ideal, es decir, aquel que se

alcanzaría si todas las respuestas hubieran obtenido la calificación máxima (5), corresponde a 6,67; por tanto, el resultado obtenido representa el 86,06% del valor ideal, lo que evidencia un nivel de cumplimiento bueno en este criterio, pero a su vez, si más de la mitad de los encuestados asigna la máxima calificación, no puede ser algo exacto ya que esta valoración es la percepción del encuestado.

Resultado más alto: La pregunta con mayor puntuación fue la CR1-P8 (91,67%), que evalúan respectivamente si **“la organización tiene un conocimiento fiable de la opinión del cliente y el entorno en que se desenvuelve la organización”**. Este resultado evidencia que las organizaciones presentan buenas prácticas en la gestión y análisis de la información del cliente, lo que les permite comprender adecuadamente su entorno y tomar decisiones alineadas con las necesidades de la empresa.

De acuerdo con la **tabla de calificación cualitativa**, este nivel se asocia a la categoría de **“Implantación y revisión plenas y sistemáticas”** (Ver Tabla 2), en términos internos, con prácticas de liderazgo consolidadas. La elevada proporción de respuestas en este nivel indica que más de la mitad de los encuestados perciben el liderazgo organizacional como altamente efectivo, coherente y orientado al logro de los objetivos institucionales.

Resultado más bajo: Las preguntas con menor puntuación fueron CR1-P5 y CR1-P11 con el (83,33%), que se refiere a si **“los directivos responsables de la organización fomentan el trabajo en equipo aportando recursos y ayudas”** y si **“están asignadas y son conocidas las responsabilidades de propietarios de los procesos”**. Estos resultados, indican oportunidades de mejora en relación con el fortalecimiento del trabajo colaborativo y la clarificación de roles y responsabilidades dentro de los procesos organizacionales.

El resultado más bajo del Criterio 1 no representa una debilidad estructural, sino más bien una **oportunidad de mejora específica**, la puntuación obtenida sugiere la necesidad de reforzar la asignación de recursos, la comunicación interna y la definición de responsabilidades. Este hallazgo refuerza la necesidad de continuar fortaleciendo prácticas de liderazgo participativo, comunicación interna y alineación estratégica, con el fin de elevar estas percepciones hacia niveles altos o excelentes.

Tabla 7.-Resultados Criterio 2

CRITERIO 2: ESTRATEGIA							
Número de respuestas (a)	0	0	3	15	18	36	TOTAL PONDERADO
Factor (b)	0,00	25,00	50,00	75,00	100,00	TOTAL	12,00
Valor (a x b)	0	0	150	1125	1.800	3.075,00	7,12

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada

Análisis de resultados:

El Criterio 2, referido a la Estrategia, obtuvo un valor total de 3.075,00 puntos, que representa un valor ponderado de 7,12. 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 85.48% de acuerdo con la tabla de calificación, este nivel exige que los resultados sean excelentes pero se debe tomar en cuenta que el resultado obtenido proviene exclusivamente de la percepción del encuestado.

Resultado más alto: La pregunta con mayor puntuación fue la CR2-P1 con (90,97%) que evalúa respectivamente si **“en la empresa han tenido en cuenta en la planificación las necesidades y expectativas de los usuarios”** Este resultado evidencia que la organización presenta buenas prácticas en la formulación de su estrategia, orientando la planificación hacia el usuario como eje central del proceso estratégico.

De acuerdo con la tabla de calificación cualitativa, este nivel indica que la mayoría de los participantes percibe que la organización cuenta con una estrategia claramente definida, coherente y orientada al cumplimiento de los objetivos institucionales, lo que evidencia una fortaleza interna en la gestión estratégica.

Resultado más bajo: La pregunta con menor puntuación fue la CR2-P9 con (79,86 %), evalúa si **“se tienen en cuenta en la política y estrategia la opinión del personal y se confía en su conocimiento y experiencia”**. Este resultado, aunque aceptable, señala una oportunidad de mejora en cuanto a la participación del personal en el proceso estratégico. La puntuación obtenida sugiere la necesidad de fortalecer los mecanismos de consulta, comunicación interna y participación del personal, aprovechando su experiencia y conocimiento como un recurso clave para enriquecer la formulación y revisión de la política y la estrategia organizacional.

De acuerdo con la tabla de calificación cualitativa, está dentro de la categoría de **“Implantación plena y sistemática”**. Los valores obtenidos en estas preguntas indica

que se toma en cuenta la opinión de la mayoría del personal y se confía en sus conocimientos y experiencia lo que incide en el cumplimiento de la estrategia.

3.2.2.2 Criterio 3: Desarrollo de las personas

Tabla 8.-Resultados Criterio 3

CRITERIO 3: DESARROLLO DE PERSONAS							
Número de respuestas (a)	0	0	3	14	20	36	TOTAL PONDERADO
Factor (b)	0,00	25,00	50,00	75,00	100,00	TOTAL	10,00
Valor (a x b)	0	0	139	1027,5	1.952	3.118,50	8,66

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada

Análisis de resultados generales:

El Criterio 3 referido al desarrollo de las personas, obtuvo un valor total de 3.118,50 puntos, que representa un valor ponderado de 8,66. El valor ideal, es decir, aquel que se alcanzaría si todas las respuestas hubieran sido la calificación máxima (5), corresponde a 10. Por tanto, el resultado obtenido representa el 86.60% de acuerdo con la tabla de calificación, se evidencia un nivel de cumplimiento alto en este criterio, cabe destacar que los resultados se basan en la percepción interna del encuestado de la empresa.

Resultado más alto: La pregunta con mayor puntuación fue la CR3-P5 (89,58%) que evalúa si “**faculta al personal para que actúe y asuma mayores responsabilidades**” Este resultado evidencia que la organización presenta buenas prácticas para que los empleados actúen y asuman responsabilidades para el crecimiento profesional y desarrollo, volviéndolos proactivos y esto ayuda a la empresa para procesos estratégicos de mejora continua.

De acuerdo con la tabla de calificación cualitativa, este nivel se ubica en la categoría de “**Implantación y revisión plenas y sistemáticas**”. La elevada proporción de respuestas indica que la mayoría de los empleados percibe que la organización implementa de manera efectiva prácticas de desarrollo de personas, tales como capacitación, planes de carrera, motivación y acompañamiento al crecimiento profesional.

Resultado más bajo: La pregunta con la menor puntuación es CR3-P6 con el (82,64 %), evalúa si “**se diseñan y aplican planes de formación continua**”. Este resultado indica una oportunidad de mejora en relación con la planificación y ejecución de programas de capacitación continua. Aunque la puntuación es aceptable, sugiere la necesidad de fortalecer los planes formativos, asegurando que respondan de manera sistemática a las

necesidades actuales y futuras del personal, y que contribuyan de forma efectiva al desarrollo profesional y a la mejora del desempeño organizacional.

De acuerdo con la tabla de calificación cualitativa, este nivel se encuentra dentro de la categoría de “**Implantación y revisión plenas y sistemáticas**”, lo que sugiere que a pesar de que el desempeño general en este criterio es positivo, existen áreas que requieren atención y fortalecimiento para garantizar que todos los empleados perciban de manera consistente los beneficios de los programas de desarrollo.

3.2.2.3 Criterio 4: Recursos y asociados

Tabla 9.- Resultados Criterio 4

CRITERIO 4: RECURSOS, PROVEEDORES Y ALIANZAS							
Número de respuestas (a)	0	0	3	14	19	36	TOTAL PONDERADO
Factor (b)	0,00	25,00	50,00	75,00	100,00	TOTAL	16,00
Valor (a x b)	0	0	129	1062	1.926	3.117,00	5.41

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada

Análisis de resultados generales:

El Criterio 4 trata sobre los Recursos, proveedores y alianzas y examina la manera en que la organización gestiona los recursos económicos, materiales y tecnológicos, así como las alianzas externas. Este criterio obtuvo un valor total de 3.117,00 puntos, lo que equivale a un valor ponderado de 5,41. El valor ideal, es decir, aquel que se alcanzaría si todas las respuestas hubieran sido la calificación máxima (5), corresponde a 6,25. Por tanto, el resultado obtenido representa el 86,56% del valor ideal este porcentaje evidencia un nivel de cumplimiento bueno, lo que indica que, desde la percepción del encuestado, la gestión de los recursos y las alianzas externas es valorada de manera positiva y contribuye al logro de los objetivos organizacionales.

Resultado más alto: La pregunta con mayor puntuación fue **CR4-P13**, con el **(93,06 %)** que evalúa respectivamente si “**se identifican las tecnologías avanzadas de acuerdo con las necesidades de la organización y su planificación estratégica**”. Este resultado evidencia que la organización presenta muy buenas prácticas en la identificación y adopción de tecnologías, alineándolas de manera efectiva con su planificación estratégica. La alta puntuación refleja una visión proactiva hacia la innovación tecnológica, orientada a mejorar la eficiencia, la calidad de los servicios y la sostenibilidad de los procesos organizacionales.

De acuerdo con la tabla de calificación cualitativa, este nivel se asocia a la categoría de **“Implantación y revisión plenas y sistemáticas”**, en términos de percepción interna. La elevada proporción de respuestas en este nivel indica que más la mayoría de los empleados percibe que la organización gestiona de manera eficiente sus recursos, mantiene relaciones adecuadas con sus proveedores y desarrolla alianzas que apoyan el logro de los objetivos institucionales.

Resultado más bajo: Las preguntas con menor puntuación son CR4-P14 y CR4-P16, con 83,33%, y evalúan respectivamente si **“se organiza sistemáticamente la cooperación y la asociación con otras organizaciones externas”** y si **“la organización promueve acciones conjuntas de gestión de calidad con las personas u organizaciones externas asociadas”**. Estos resultados señalan oportunidades de mejora en el ámbito de las alianzas y la cooperación externa. Aunque las puntuaciones son altas, hay oportunidades de mejora como fortalecer los mecanismos de colaboración interinstitucional, sistematizando las relaciones con organizaciones externas y promoviendo acciones conjuntas orientadas a la gestión de la calidad, el intercambio de buenas prácticas y la mejora continua de los productos y servicios.

De acuerdo con la tabla de calificación cualitativa, este nivel se enmarca en la categoría de **“Implantación y revisión plenas y sistemáticas”**, lo que sugiere que, aunque el desempeño general del criterio es favorable, existen áreas específicas que requieren atención para asegurar una gestión más homogénea y consistente.

3.2.2.4 Criterio 5: Procesos y clientes

Tabla 10. Resultados Criterio 5

CRITERIO 5: PROCESOS Y CLIENTES							
Número de respuestas (a)	0	0	3	13	20	36	TOTAL PONDERADO
Factor (b)	0,00	25,00	50,00	75,00	100,00	TOTAL	12,00
Valor (a x b)	0	0	158	937,5	2.034	3.129,50	7.24

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada

Análisis general de resultados:

El Criterio 5 referido al procesos y clientes evalúa cómo la entidad gestiona sus procedimientos enfocados en el cliente, se obtuvo un valor total de 3.129,50 puntos, que representa un valor ponderado de 7,24. 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 86,92% de acuerdo con la tabla de calificación,

lo que evidencia un nivel de cumplimiento alto en este criterio pero también cabe recalcar que el resultado obtenido proviene exclusivamente de la percepción del encuestado.

Resultado más alto: La pregunta con mayor puntuación fue **CR5-P6**, con 92,36% que evalúa respectivamente si **“se utilizan mecanismos de información general sobre los productos/servicios prestados con los que se pueda llegar a todos los clientes/usuarios potenciales”**. Este resultado evidencia muy buenas prácticas en la gestión de la información y la comunicación entre el personal, lo que permite a la organización hacer llegar adecuadamente sus productos y servicios de manera accesible y oportuna.

De acuerdo con la tabla de calificación cualitativa, este nivel se asocia a la categoría de **“Implantación y revisión plenas y sistemáticas”**, en términos de percepción del encuestado. La elevada proporción de respuestas en este nivel indica que la mayoría de los encuestados percibe que los procesos organizacionales están claramente definidos, sin embargo, no es prueba comprobable ya que todo reside en la perspectiva del encuestado.

Resultado más bajo: Las preguntas con menor puntuación son **CR5-P2** y **CR5-P4** con el 81,94% que evalúan respectivamente si **“la organización maneja información relevante sobre las condiciones del entorno social y administrativo para equilibrar las demandas de los clientes con el interés general”** y si **“se mejoran los productos/servicios actuales y se desarrollan nuevos productos/servicios a partir del análisis de los datos procedentes de los clientes y usuarios”**. Estos resultados señalan oportunidades de mejora en el uso sistemático de la información del entorno y de los datos aportados por los clientes para la mejora y la innovación de los servicios. La puntuación obtenida sugiere la necesidad de fortalecer los mecanismos de análisis del entorno, retroalimentación del cliente y uso de datos, con el fin de impulsar la mejora continua.

De acuerdo con la tabla de calificación cualitativa, este nivel se ubica dentro de la categoría de **“Implantación y revisión plenas y sistemáticas”**, lo que sugiere que, aunque el desempeño general del criterio es favorable, existen áreas específicas que requieren atención y fortalecimiento para asegurar una gestión más homogénea y alineada con las expectativas del cliente.

3.2.2.5 Criterio 6: Resultados de clientes/usuarios

Tabla 11. Resultados Criterio 6

CRITERIO 6: RESULTADOS DE CLIENTES							
Número de respuestas (a)	0	0	3	13	20	36	TOTAL PONDERADO
Factor (b)	0,00	25,00	50,00	75,00	100,00	TOTAL	6,00
Valor (a x b)	0	0	158	963	2.000	3.121,00	14.45

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada

Análisis general de resultados

El Criterio 6 referido al resultados de clientes evalúa cómo la entidad gestiona sus procedimientos enfocados en el cliente, obtuvo un valor total de 3.121,00 puntos, que representa un valor ponderado de 14,45. 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 93.80% de acuerdo con la tabla de calificación, corresponde a resultados excelentes, lo que evidencia un nivel de cumplimiento alto en este criterio pero también cabe recalcar que por ello el resultado obtenido proviene exclusivamente de la percepción del encuestado.

Resultado más alto: La pregunta con mayor puntuación fue **CR6-P5** con 89,58% que evalúa si “**la posición relativa de los resultados de los indicadores de rendimiento de aquellos aspectos identificados como relevantes para el nivel de satisfacción de los clientes**”. Este resultado evidencia que la organización presenta buenos niveles de desempeño en los aspectos clave que influyen en la satisfacción de los clientes, lo que demuestra una adecuada gestión de los factores críticos de satisfacción y un enfoque orientado a la mejora del valor percibido por los clientes.

De acuerdo con la tabla de calificación cualitativa, este nivel se asocia a la categoría de “**Resultados excelentes**” (Ver Tabla 3), en términos de percepción interna. La elevada proporción de respuestas en este nivel indica que la mayoría de los encuestados percibe que la organización logra resultados muy favorables en su relación con los clientes, evidenciando satisfacción, confianza y efectividad de los procesos orientados al cliente.

Al Resultado más bajo: La pregunta con menor puntuación es **CR6-P3**, con el 84,03%, que evalúa si “**los resultados de los indicadores de rendimiento de los aspectos relevantes para la satisfacción de los clientes cumplen los objetivos marcados**”. Este resultado señala una oportunidad de mejora en el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos en relación con la satisfacción del cliente. Aunque la puntuación es positiva,

sugiere la necesidad de reforzar el seguimiento de los indicadores de rendimiento, la definición de metas más ajustadas y la implementación de acciones de mejora, con el fin de asegurar mayor alineación entre los resultados obtenidos y los objetivos estratégicos planteados.

De acuerdo con la tabla de calificación cualitativa, este criterio se enmarca en la categoría de “**Resultados excelentes**”, lo que sugiere que, aunque el desempeño general del criterio es favorable, existen áreas puntuales que requieren atención para garantizar una gestión homogénea y que todos los clientes perciban un nivel óptimo de servicio.

3.2.2.6 Criterio 7: Resultados del desarrollo de las personas

Tabla 12. Resultados Criterio 7

CRITERIO 7: RESULTADOS DE PERSONAS							
Número de respuestas (a)	0	0	3	15	18	36	TOTAL PONDERADO
Factor (b)	0,00	25,00	50,00	75,00	100,00	TOTAL	6,00
Valor (a x b)	0	0	166,5	1087	1.087,5	3.071,00	14,22

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada

Análisis de resultado

El análisis de resultados del Criterio 7 referido al Resultados de personas evalúa cómo la entidad gestiona sus procedimientos enfocados en el cliente, obtuvo un valor total de 3.071,00 puntos, que representa un valor ponderado de 14,22. El valor ideal, es decir, aquel que se alcanzaría si todas las respuestas hubieran sido la calificación máxima (5), corresponde a 16,67. En consecuencia, el resultado obtenido representa aproximadamente el 85,30 % del valor ideal, este porcentaje evidencia un nivel de cumplimiento alto desde la percepción del encuestado, lo que manifiesta una valoración favorable del clima laboral y de las prácticas orientadas a las personas.

Resultado más alto: Las preguntas con mayor puntuación fueron **CR7-P3** y **CR7-P5** con 88,89% que evalúa respectivamente si “**la tendencia de los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de los empleados y su correlación con las acciones de mejora emprendidas**” y “**la posición de los resultados de los indicadores relacionados con la supervisión y el rendimiento de los empleados respecto a las organizaciones del sector**”. Estos resultados evidencian buenas prácticas en la gestión del personal, mostrando que las acciones de mejora implementadas impactan positivamente en la satisfacción y el rendimiento de los empleados. Asimismo, indican

que la organización se mantiene competitiva con enfoque efectivo en motivación, desarrollo y seguimiento de resultados del personal.

De acuerdo con la tabla de calificación cualitativa, este nivel se asocia a la categoría de “**Resultados excelentes**”, en términos de percepción interna, sin dejar de mencionar que los resultados no pueden ser exactos ya que todo se basa en la percepción del encuestado.

Resultado más bajo: La pregunta con menor puntuación es **CR7-P6** con 84,72%, que evalúa si “**la tendencia de los resultados de los indicadores relacionados con la supervisión y rendimiento de los empleados muestra correlación y es consecuencia de las acciones de mejora emprendidas**”. Este resultado señala una oportunidad de mejora en la relación entre las acciones implementadas y los resultados de los indicadores de supervisión y rendimiento. Aunque la puntuación es positiva, sugiere la necesidad de reforzar el seguimiento de las acciones correctivas, la evaluación de su impacto y la retroalimentación al personal, para asegurar que todas las iniciativas de mejora tengan un efecto claro y medible en el desempeño y la satisfacción del personal.

De acuerdo con la tabla de calificación cualitativa, este nivel se enmarca en la categoría de “**Resultados excelentes**”, lo que sugiere que, si bien el desempeño general del criterio es favorable, existen áreas puntuales que requieren atención para asegurar que los resultados positivos sean percibidos de manera homogénea por todo el personal.

3.2.2.7 Criterio 8: Resultados de la sociedad

Tabla 13. Resultados Criterio 8

CRITERIO 8: RESULTADOS DE SOCIEDAD							
Número de respuestas (a)	0	0	3	15	18	36	TOTAL PONDERADO
Factor (b)	0,00	25,00	50,00	75,00	100,00	TOTAL	6,00
Valor (a x b)	0	0	166,5	1087,5	1.817	3.071,00	14,22

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada

Análisis de resultados:

El análisis de resultados del Criterio 8 referido al resultado de sociedad evalúa cómo la entidad gestiona sus procedimientos enfocados en el cliente, obtuvo un valor total de 3.071,00 puntos, que representa un valor ponderado de 14,22. El valor ideal, es decir, aquel que se alcanzaría si todas las respuestas hubieran sido la calificación máxima (5),

corresponde a 16,67. En consecuencia, el resultado obtenido representa aproximadamente el 85,30 %. Este porcentaje evidencia un nivel de cumplimiento alto desde la percepción del encuestado, la organización genera resultados positivos en su relación con la sociedad, incluyendo la responsabilidad social, comportamiento ético y contribución al entorno.

Resultado más alto: La pregunta con mayor puntuación fue **CR8-P3** con 88,89% que evalúa si **“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”**. Este resultado evidencia que la organización logra impactar positivamente en la percepción social a través de sus acciones de mejora. La alta puntuación refleja un vínculo efectivo entre las estrategias implementadas y la respuesta de la sociedad, mostrando que los esfuerzos de la organización generan reconocimiento y aceptación sostenida dentro del entorno social.

De acuerdo con la tabla de calificación cualitativa, este nivel se asocia a la categoría de **“Resultados excelentes”**, en términos de percepción interna, sin dejar de mencionar que los resultados no pueden ser exactos ya que todo es la percepción del encuestado.

Resultado más bajo: La pregunta con menor puntuación es **CR8-P1** con 83,33% que evalúa si **“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 cumplen o exceden los objetivos marcados para cada periodo”**. Este resultado señala una oportunidad de mejora en el cumplimiento de los objetivos relacionados con la aceptación social. Aunque la puntuación es positiva, sugiere la necesidad de fortalecer los mecanismos de medición, seguimiento y ajuste de acciones orientadas a mejorar la percepción y el reconocimiento de la organización, asegurando que los objetivos estratégicos de responsabilidad social y reputación se cumplan de manera consistente.

De acuerdo con la tabla de calificación cualitativa, este nivel se ubica dentro de la categoría de **“Resultados excelentes”**, lo que sugiere que, aunque el desempeño general del criterio es favorable, existen áreas puntuales que requieren atención y fortalecimiento para asegurar que los resultados sociales sean percibidos de manera homogénea.

3.2.2.8 Criterio 9: Resultados globales

Tabla 14.- Resultados Criterio 9

CRITERIO 9: RESULTADOS GLOBALES							
Número de respuestas (a)	0	0	4	13	19	36	TOTAL PONDERADO
Factor (b)	0,00	25,00	50,00	75,00	100,00	TOTAL	11,00
Valor (a x b)	0	0	200	975	1.900	3.075,00	7,77

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada

Análisis de resultados:

El análisis de resultados del Criterio 9 referido a resultados globales evalúa cómo la entidad gestiona sus procedimientos enfocados en el cliente, obtuvo un valor total de 3.075,00 puntos, que representa un valor ponderado de 7,77. El valor ideal, es decir, aquel que se alcanzaría si todas las respuestas hubieran sido la calificación máxima (5), corresponde a 9,09. En consecuencia, el resultado obtenido representa aproximadamente el 85,50% del valor ideal. Este porcentaje evidencia un nivel de cumplimiento alto, desde la percepción del encuestado que valora de manera favorable, no obstante, al basarse exclusivamente en la percepción de los encuestados, el resultado no incorpora indicadores objetivos comprobables.

Resultado más alto: La pregunta con mayor puntuación fue **CR9-P8** con 90,28% que evalúa si “**los resultados de la cooperación, el uso de la tecnología y la gestión del conocimiento siguen una tendencia favorable**”. Este resultado evidencia que la organización presenta óptimas prácticas en la integración de tecnología, cooperación y gestión del conocimiento, lo que contribuye a la mejora continua y a la eficiencia global. La alta puntuación refleja que estos aspectos se gestionan de manera estratégica y coherente, generando resultados positivos y sostenibles para toda la organización.

De acuerdo con la tabla de calificación cualitativa, este nivel se ubica en la categoría de “**Resultados excelentes**”, indicando que, desde la percepción de los encuestados, los resultados globales de la organización son altamente positivos, reflejando eficacia en la gestión de procedimientos, orientación al cliente y logro de los objetivos institucionales.

Resultado más bajo: La pregunta con menor puntuación es **CR9-P9** con 82,64% que evalúa si “**se miden los resultados de los procesos de apoyo y gestión (duración de los tiempos de ciclos)**”. Este resultado indica una oportunidad de mejora en la medición y seguimiento de los procesos internos de apoyo y gestión. Aunque el porcentaje es positivo, sugiere que la organización podría fortalecer el monitoreo de tiempos y

eficiencia de los procesos de soporte, con el fin de garantizar que los resultados de estos procesos contribuyan de manera efectiva a los objetivos globales y a la satisfacción de clientes.

De acuerdo con la tabla de calificación cualitativa, este nivel se ubica en la categoría de **“Resultados excelentes”**, lo que sugiere que, si bien el desempeño general es positivo, existen brechas específicas que deben ser atendidas para consolidar los resultados globales y asegurar que sean consistentes para todos los empleados.

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

CRITERIO	0	25	50	75	100	TOTAL	VALOR PROMEDIO
1: LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN	0	0	3	14	19	36	5.74
2: ESTRATEGIA	0	0	3	15	18	36	7.12
3: DESARROLLO DE LAS PERSONAS	0	0	3	14	19	36	8.66
4: RECURSOS, PROVEEDORES Y ALIANZAS	0	0	3	14	19	36	5.41
5: PROCESOS Y CLIENTES	0	0	3	13	20	36	7.24
6: RESULTADOS DE CLIENTES	0	0	3	13	20	36	14.45
7: RESULTADOS DEL DESARROLLO DE LAS PERSONAS	0	0	3	15	18	36	14.22
8: RESULTADOS DE SOCIEDAD	0	0	3	15	18	36	14.22
9: RESULTADOS GLOBALES	0	0	4	14	18	36	7.70
Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada							84.76

3.2.3 Puntuación final

La calificación final mostrada en la Tabla 17 es el resultado de la evaluación ponderada que se convierte en un factor de corrección, con base en los diversos criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión aplicados a las Pymes del Sector Servicios y al subsector de Construcción (CIIU F41 - F42 - F43 - F44). Estos criterios garantizan que la valoración sea más exacta y equitativa, ofreciendo una perspectiva más integral sobre la excelencia administrativa en un contexto particular.

La organización alcanza una **puntuación final de 92,95 sobre 100**, lo que refleja un rendimiento general sólido.

En los **criterios facilitadores**, según su orden de cumplimiento, se observa lo siguiente: los **procesos y clientes** con 86,98%, **desarrollo de las personas** con 86,64%, los

recursos, proveedores y alianzas con 86,58%, seguido del **liderazgo y estilo de gestión** que alcanza 86,08%, y finalmente **estrategia** con 85,43%. Estos resultados demuestran que la organización ha implementado de manera adecuada sus procesos, la gestión del talento humano y la administración de recursos, lo que contribuye al logro de sus objetivos institucionales. Sin embargo, el fortalecimiento de la **estrategia y el liderazgo** representa una oportunidad importante para mejorar la planificación, la toma de decisiones y la orientación estratégica, permitiendo alcanzar un mayor nivel de eficiencia, competitividad y excelencia organizacional.

En los **criterios de resultados**, se observa que los **resultados de clientes/usuarios** presentan un cumplimiento de 86,66%, mientras que los **resultados de personas y de la sociedad** alcanzan 85,32% cada uno, y los **resultados globales** logran 84,63%. Estos resultados demuestran que la organización mantiene un desempeño sólido y coherente con sus objetivos, generando valor para sus grupos de interés. No obstante, el fortalecimiento de los resultados globales permitirá mejorar la eficiencia organizacional, consolidar el impacto de la gestión y alcanzar niveles superiores de excelencia y sostenibilidad institucional.

Tabla 16.-Ponderación de resultados de encuestas

CRITERIO	VALORACIÓN	FACTOR	PUNTOS
1: LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN	5,74	1,20	6,89
2: ESTRATEGIA	7,12	1,20	8,54
3: DESARROLLO DE PERSONAS	8,66	1,10	9,53
4: RECURSOS, PROVEEDORES Y ALIANZAS	5,41	0,90	4,87
5: PROCESOS Y CLIENTES	7,24	1,10	7,97
6: RESULTADOS DE CLIENTES	14,45	1,30	18,78
7: RESULTADOS DEL DESARROLLO DE LAS PERSONAS	14,22	0,90	12,80
8: RESULTADOS DE SOCIEDAD	14,22	0,90	12,80
9: RESULTADOS GLOBALES	7,70	1,40	10,77
Calificación final porcentaje			92,95%
Calificación final puntos			929,50PUNTOS

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada.

Tabla 17.- Puntos ponderados por criterio y puntaje ponderado máximo

CRITERIO	PUNTOS PONDERADOS	PUNTAJE PONDERADO MÁXIMO	%
1: LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN	6,89	8,00	86,08
2: ESTRATEGIA	8,54	10,00	85,43
3: DESARROLLO DE LAS PERSONAS	9,53	11,00	86,64
4: RECURSOS, PROVEEDORES Y ALIANZAS	4,87	5,63	86,58
5: PROCESOS Y CLIENTES	7,97	9,16	86,98
6: RESULTADOS DE CLIENTES	18,78	21,67	86,66
7: RESULTADOS DE PERSONAS	12,80	15,00	85,32
8: RESULTADOS DE SOCIEDAD	12,80	15,00	85,32
9: RESULTADOS GLOBALES	10,77	12,73	84,63
Calificación final porcentaje	92,95%		
Calificación final puntos	929,50 PUNTOS		

De acuerdo con la Tabla 17, se observa que los puntajes obtenidos en los diferentes criterios se aproximan al puntaje ponderado máximo establecido, lo que evidencia un nivel de desempeño institucional favorable. Sin embargo, se identifican brechas entre los puntos alcanzados y el puntaje máximo posible, las cuales representan oportunidades de mejora en los distintos ámbitos evaluados.

En los criterios facilitadores, el mejor desempeño corresponde al criterio 5: Procesos y clientes, que alcanza 7,97 puntos de un máximo de 9,16, lo que representa un 86,98% de cumplimiento. Este resultado sugiere que la organización mantiene una adecuada gestión de los procesos institucionales y una orientación hacia la satisfacción de los clientes o usuarios. No obstante, aún existe una brecha de 1,19 puntos respecto al puntaje máximo, lo que indica la posibilidad de fortalecer aspectos relacionados con la mejora continua de los procesos, la innovación en la gestión y el seguimiento sistemático de la satisfacción del cliente.

En segundo lugar, dentro de los criterios facilitadores se ubica el criterio 3: Desarrollo de las personas, con 9,53 puntos de un máximo de 11,00, equivalente a 86,64% de cumplimiento, lo que refleja avances en la gestión del talento humano, especialmente en aspectos relacionados con la capacitación, participación y desarrollo del personal. La

brecha de 1,47 puntos sugiere la necesidad de continuar fortaleciendo las políticas de desarrollo profesional y motivación laboral.

El criterio 4: Recursos, proveedores y alianzas obtiene 4,87 puntos de un máximo de 5,63, con 86,58% de cumplimiento, evidenciando una gestión relativamente eficiente de los recursos institucionales y de las relaciones con proveedores y aliados estratégicos. Sin embargo, la brecha de 0,76 puntos indica que aún se pueden optimizar mecanismos de gestión de recursos y consolidar alianzas que contribuyan al logro de los objetivos institucionales.

Por su parte, el criterio 1: Liderazgo y estilo de gestión alcanza 6,89 puntos de un máximo de 8,00, con 86,08% de cumplimiento, lo que refleja una conducción institucional adecuada orientada al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Aun así, la brecha de 1,11 puntos sugiere oportunidades para fortalecer el liderazgo participativo, la comunicación interna y la toma de decisiones estratégicas.

Finalmente, dentro de este grupo, el criterio 2: Estrategia registra 8,54 puntos de un máximo de 10,00, con 85,43% de cumplimiento, evidenciando que la planificación estratégica se encuentra establecida, aunque con una brecha de 1,46 puntos, lo que indica la necesidad de fortalecer el seguimiento, evaluación y alineación de las estrategias con los resultados institucionales.

En cuanto a los criterios de resultados, el mayor nivel de cumplimiento corresponde al criterio 6: Resultados de clientes, con 18,78 puntos de un máximo de 21,67, equivalente a 86,66% de cumplimiento. Este resultado refleja una valoración positiva por parte de los usuarios o beneficiarios de los servicios institucionales, aunque la brecha de 2,89 puntos sugiere que aún se pueden implementar acciones orientadas a mejorar la percepción, satisfacción y fidelización de los clientes.

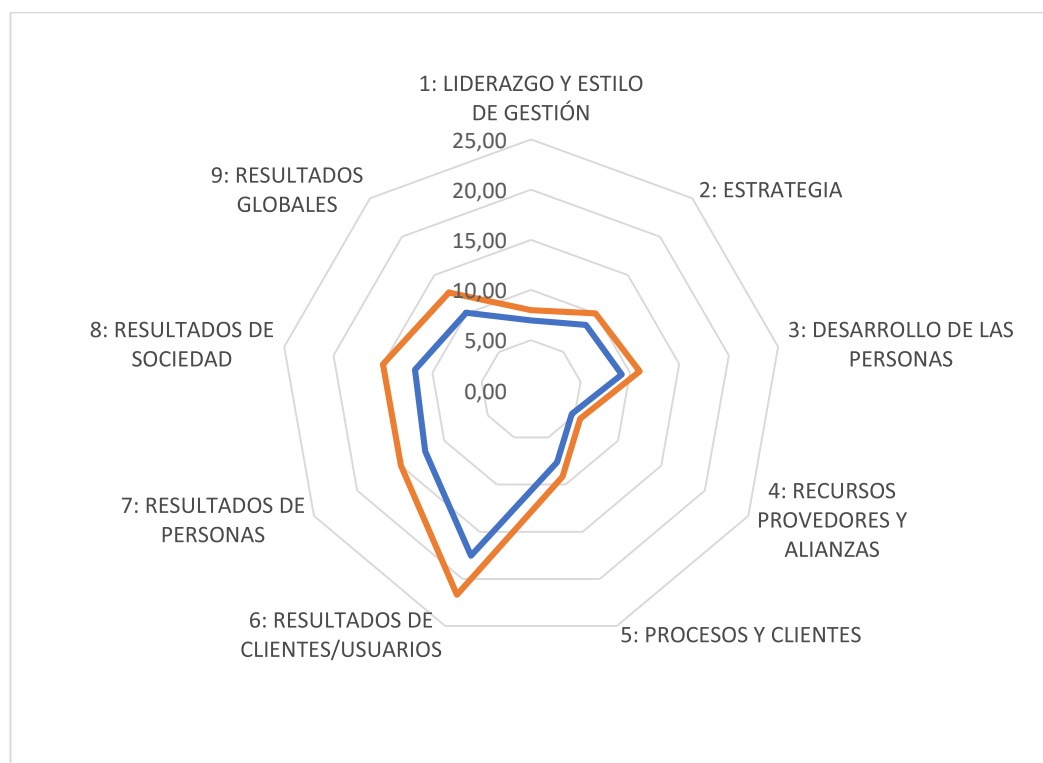
Seguidamente, los criterios 7: Resultados de personas y 8: Resultados de sociedad presentan un comportamiento similar, con 12,80 puntos de un máximo de 15,00 en ambos casos, lo que representa 85,32% de cumplimiento. Estas brechas de 2,20 puntos evidencian oportunidades para fortalecer el clima laboral, el bienestar del personal y el impacto institucional en la sociedad.

Por último, el criterio 9: Resultados globales alcanza 10,77 puntos de un máximo de 12,73, equivalente a 84,63% de cumplimiento, constituyendo el porcentaje más bajo entre los criterios evaluados. La brecha de 1,96 puntos sugiere la necesidad de consolidar los

resultados institucionales y mejorar el desempeño global mediante el fortalecimiento del seguimiento de indicadores y la evaluación integral de la gestión.

En este análisis se evidencia que la organización presenta un desempeño positivo en todos los criterios evaluados; sin embargo, las brechas identificadas entre los puntos obtenidos y los puntajes máximos representan oportunidades de mejora que permitirán fortalecer la gestión institucional y optimizar los resultados obtenidos.

Los puntos alcanzados por cada criterio se muestran en la figura 2 y confirma que la organización mantiene un modelo de gestión sólido y orientado a resultados, con una base estructurada que favorece la excelencia organizacional, aunque aún existen oportunidades de fortalecimiento en la gestión de recursos y en el impacto hacia las personas y la sociedad, lo que sugiere que la organización ha implementado de manera amplia y sistemática los criterios del modelo, de acuerdo con la Escala de Calificación del modelo de acuerdo con la Escala de Calificación FUNDIBEQ (Tabla 3 y 4).



Nota: ■ Ponderación máxima; ■ Resultados de encuesta

Figura 2.- Comparativo entre puntos ponderados por criterio y puntaje ponderado máximo, se indica cada color de línea está en la figura.

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:

RESULTADOS FINALES POR CRITERIO Y BRECHA

El análisis de los resultados finales según criterio revela un rendimiento sólido, con calificaciones elevadas; sin embargo, muestra brechas que deben ser mejoradas en diversos campos:

CR1: Liderazgo y Estilo de Gestión

- **Resultado más alto:** CR1-P8 (91,67 %) → Conocimiento fiable de la opinión del cliente y entorno.
- **Resultado más bajo:** CR1-P5 (83,33 %) → Fomento del trabajo en equipo con recursos y ayudas.
- **Brecha:** $100\% - 86,08\% = 13,94\%$
- **Observación:** Buen desempeño en conocimiento del cliente; oportunidad en fortalecer el apoyo y recursos al trabajo en equipo.

CR2: Estrategia

- **Resultado más alto:** CR2-P1 (90,97 %) → Planificación considerando necesidades de los usuarios.
- **Resultado más bajo:** CR2-P9 (79,86 %) → Consideración de la opinión del personal en la política y estrategia.
- **Brecha:** $100\% - 85,43\% = 14,57\%$
- **Observación:** La estrategia está alineada con usuarios y misión; oportunidad en integrar más la participación del personal.

CR3: Desarrollo de las Personas

- **Resultado más alto:** CR3-P5 (89,58 %) → Faculta al personal para asumir mayores responsabilidades.
- **Resultado más bajo:** CR3-P6 (82,64 %) → Planes de formación continua.
- **Brecha:** $100\% - 86,64\% = 13,36\%$
- **Observación:** Buen empoderamiento del personal; oportunidad en fortalecer formación continua.

CR4: Recursos, Proveedores y Alianzas

- **Resultado más alto:** CR4-P13 (93,06 %) → Identificación de tecnologías avanzadas según planificación estratégica.
- **Resultado más bajo:** CR4-P14 y CR4-P16 (83,33 %) → Cooperación/alianzas con otras organizaciones externas.
- **Brecha:** $100\% - 86,58\% = 13,42\%$
- **Observación:** Buen uso de tecnologías; oportunidad en fortalecer alianzas y cooperación externa.

CR5: Procesos y Clientes

- **Resultado más alto:** CR5-P6 (92,36 %) → Uso de mecanismos de información general para llegar a clientes.
- **Resultado más bajo:** CR5-P2 y CR5-P4 (81,94 %) → Manejo de información del entorno y mejora de productos/servicios.
- **Brecha:** $100\% - 86,98\% = 13,02\%$
- **Observación:** Buen alcance de información; oportunidad en adaptar productos a necesidades del cliente y entorno.

CR6: Resultados de Clientes

- **Resultado más alto:** CR6-P5 (89,58 %) → Posición relativa de resultados de indicadores de satisfacción.
- **Resultado más bajo:** CR6-P3 (84,03 %) → Cumplimiento de objetivos de rendimiento de indicadores relevantes.
- **Brecha:** $100\% - 86,66\% = 13,34\%$
- **Observación:** Buen desempeño comparativo; oportunidad en asegurar cumplimiento de objetivos específicos.

CR7: Resultados de Personas

- **Resultado más alto:** CR7-P3 y CR7-P5 (88,89 %) → Tendencia de satisfacción y posición relativa del rendimiento.
- **Resultado más bajo:** CR7-P6 (84,72 %) → Correlación de acciones de mejora con resultados de supervisión/rendimiento.

- **Brecha:** $100 \% - 85,32 \% = 14,68 \%$
- **Observación:** Buen desempeño en satisfacción y rendimiento; oportunidad en vincular más efectivamente las acciones de mejora con indicadores de rendimiento.

CR8: Resultados de Sociedad

- **Resultado más alto:** CR8-P3 (88,89 %) → Correlación de la percepción social con acciones de mejora.
- **Resultado más bajo:** CR8-P1 (83,33 %) → Cumplimiento de objetivos de aceptación y reconocimiento.
- **Brecha:** $100 \% - 85,32 \% = 14,68 \%$
- **Observación:** Buen impacto de acciones de mejora; oportunidad en fortalecer objetivos de aceptación social.

CR9: Resultados Globales

- **Resultado más alto:** CR9-P8 (90,28 %) → Cooperación, uso de tecnología y gestión del conocimiento.
- **Resultado más bajo:** CR9-P9 (82,64 %) → Medición de resultados de procesos de apoyo y gestión.
- **Brecha:** $100 \% - 84,63 \% = 15,37 \%$
- **Observación:** Buen desempeño en innovación y cooperación; oportunidad en mejorar medición de eficiencia de procesos de soporte.

3.3 DISCUSIÓN

En la Constructora **Teyma**, ubicada en Uruguay, se aplicó el **Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión** desarrollado por la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad, con el propósito de mejorar la calidad de los procesos de construcción, fortalecer la cultura organizacional e incrementar el valor generado para sus grupos de interés (Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad, 2023). Como resultado de la implementación de este modelo, la empresa fue reconocida con el **Premio Oro del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión**, evidenciando su liderazgo en gestión empresarial dentro del sector de la construcción (Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad, 2023).

Los resultados evidencian que, desde el liderazgo institucional, se establecieron con claridad la misión, visión y valores organizacionales, impulsando una gestión participativa basada en el trabajo colaborativo, el compromiso ético y la responsabilidad social (Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad, 2023; Teyma Uruguay S.A., 2022). En el ámbito estratégico, la empresa diseñó planes a corto, mediano y largo plazo fundamentados en el análisis del entorno, el diagnóstico de necesidades del sector y las expectativas de los diferentes actores involucrados. En este sentido, se definieron objetivos alineados con las capacidades organizacionales clave, tales como la gestión de proyectos de infraestructura, la innovación técnica y el cumplimiento de estándares de seguridad y sostenibilidad (Teyma Uruguay S.A., 2022).

En relación con los clientes y contratistas, los niveles de satisfacción superan el 95 % en variables como cumplimiento de plazos, calidad de obra, comunicación y confianza, lo que evidencia altos niveles de fidelización. Asimismo, el personal operativo y administrativo presenta elevados niveles de satisfacción laboral, con indicadores superiores al 97 % (Teyma Uruguay S.A., 2022).

En cuanto a los resultados globales, la empresa mantiene un margen de operación favorable, administra eficientemente los recursos y garantiza la sostenibilidad financiera sin comprometer la calidad de sus proyectos. De esta manera, Teyma demuestra un alto nivel de madurez organizacional que, al compararse con oportunidades de mejora de otras constructoras del subsector de obras civiles en Uruguay, evidencia un avance significativo en prácticas consolidadas de satisfacción del cliente, gestión de proyectos estratégicos y responsabilidad social corporativa (Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad, 2023).

Al comparar los resultados de Teyma con los obtenidos en las pequeñas y medianas empresas del subsector de la construcción evaluadas en el estudio, se observa que la empresa presenta un alto nivel de madurez organizacional y excelencia en la gestión, evidenciado por su reconocimiento con el Premio Oro del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión. En Teyma, los criterios facilitadores como liderazgo, estrategia, gestión de personas, recursos y procesos reflejan un enfoque consolidado y participativo, con altos niveles de satisfacción del personal y de los clientes, alineados con objetivos estratégicos claros y sostenibles (Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad, 2023).

En comparación, con la presente investigación de las Pymes **del Sector Servicios Subsector de Construcción** evaluadas, muestran un **rendimiento general sólido con una puntuación final de 92,95/100**, destacando los procesos y gestión de clientes (86,98%) y desarrollo de personas (86,64%), mientras que estrategia (85,43%) y liderazgo (86,08%) representan áreas de oportunidad. Asimismo, los resultados de clientes/usuarios (86,66%), personas y sociedad (85,32%) y resultados globales (84,63%) indican desempeño coherente, aunque con margen de mejora en eficiencia y competitividad.

La comparación evidencia que **Teyma se posiciona como una organización con prácticas de excelencia consolidadas**, especialmente en liderazgo, planificación estratégica, satisfacción de clientes y gestión de proyectos complejos de construcción, superando en madurez y resultados integrales a las Pymes del subsector evaluadas. Sin embargo, ambos casos muestran que la implementación del **Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión** permite identificar fortalezas y oportunidades de mejora, promoviendo una gestión sostenible, orientada a la satisfacción de los grupos de interés y al logro de objetivos estratégicos.

En términos generales, los resultados confirman que el **Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión** es una herramienta efectiva para evaluar y fortalecer la competitividad y calidad de las organizaciones del sector construcción, ofreciendo un marco integral que facilita la mejora continua, la innovación y la responsabilidad social. Asimismo, la comparación entre Pymes locales y una empresa internacionalmente reconocida como Teyma permite identificar buenas prácticas replicables y áreas estratégicas de mejora que pueden ser adoptadas por otras empresas para alcanzar niveles superiores de excelencia y sostenibilidad institucional.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

Se concluye que el nivel de cumplimiento de los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión en las PYMES del sector servicios, subsector de la construcción, evidencia que las empresas evaluadas abordan de manera integral los nueve criterios fundamentales de la gestión organizacional: liderazgo y estilo de gestión, estrategia, desarrollo de las personas, recursos y alianzas, procesos y clientes, resultados de clientes, resultados de personas, resultados de sociedad y resultados globales. Esto demuestra que las empresas constructoras cuentan con una estructura organizacional definida que les permite gestionar sus actividades de manera eficiente en un sector caracterizado por la planificación, ejecución y control de proyectos.

Conclusión por criterio según análisis de cumplimiento:

Criterios facilitadores:

1. **Liderazgo y estilo de gestión (86,08%):** Este criterio muestra un cumplimiento adecuado, indicando que la organización mantiene una base sólida de liderazgo. Sin embargo, existen oportunidades para fortalecer el liderazgo estratégico y la capacidad de influencia de la alta dirección.
2. **Estrategia (85,43%):** La estrategia está bien definida y aplicada, aunque podría beneficiarse de una mayor alineación con los recursos internos y los objetivos de resultados para optimizar su impacto.
3. **Desarrollo de las personas (86,64%):** Los procesos de formación, motivación y gestión del talento son efectivos, reflejando un nivel alto de satisfacción y compromiso del personal.
4. **Recursos, proveedores y alianzas (86,58%):** La organización gestiona adecuadamente los recursos y las relaciones con proveedores y aliados, aunque existe margen para mejorar la eficiencia y la coordinación interna.
5. **Procesos y clientes (86,98%):** Los procesos internos están bien estructurados y orientados a los clientes, mostrando un desempeño consistente; aun así, siempre hay oportunidades de optimización para aumentar la eficacia y la calidad del servicio.

Criterios de resultados:

6. **Resultados de clientes/usuarios (86,66%):** La organización cumple de manera sólida con las expectativas de sus clientes, reflejando satisfacción y fidelidad, lo que demuestra un enfoque exitoso en la atención al usuario.
7. **Resultados del desarrollo de las personas (85,32%):** este resultado muestra un nivel positivo de cumplimiento, evidenciando motivación interna, aunque este criterio podría reforzarse para lograr un mayor impacto
8. **Resultados de sociedad (85,32%):** El desempeño del personal y la contribución social muestran un nivel positivo de cumplimiento, evidenciando responsabilidad social, aunque este criterio podría mejorar para lograr un mayor impacto.
9. **Resultados globales (84,63%):** Este criterio, aunque relativamente alto, es el que presenta menor porcentaje de cumplimiento, señalando la necesidad de integrar de manera más efectiva los resultados de los distintos ámbitos para consolidar un desempeño global más fuerte.

Por ello en el subsector de la construcción, los resultados obtenidos evidencian que las empresas encuestadas como muestra, demuestra un equilibrio entre la gestión interna, la ejecución de los procesos constructivos, el desempeño del personal técnico y operativo, y la satisfacción de los clientes y la sociedad, alcanzando un rendimiento general robusto del 92,95%. Este resultado refleja que la empresa cuenta con una base sólida en la planificación y ejecución de obras, la coordinación de recursos y el cumplimiento de los requerimientos del entorno urbano.

Los criterios facilitadores funcionan correctamente, lo que indica que existen prácticas adecuadas de liderazgo, gestión estratégica, administración de recursos y desarrollo del talento humano, elementos fundamentales para garantizar la calidad, eficiencia y cumplimiento de los proyectos de construcción. Sin embargo, los criterios de resultados globales y algunas áreas internas presentan oportunidades claras de mejora, principalmente en el fortalecimiento del liderazgo estratégico, la optimización en el uso de recursos materiales y tecnológicos, y la integración efectiva de los resultados organizacionales.

El fortalecimiento de estos aspectos permitirá mejorar la eficiencia operativa, optimizar el desempeño organizacional y consolidar un mayor nivel de excelencia en la gestión, contribuyendo al crecimiento sostenible, la competitividad y el posicionamiento de las PYMES del subsector de la construcción.

Por ello los siguientes puntos a considerar:

- Las empresas encuestadas demuestran una gestión sólida y alineada con su misión, visión y valores, con liderazgo efectivo y enfoque en la satisfacción del cliente.
- Las áreas de fortaleza incluyen liderazgo, empoderamiento del personal, innovación tecnológica y satisfacción de clientes.
- Las brechas detectadas muestran oportunidades para incrementar la participación interna, formación continua, cooperación externa y seguimiento de resultados, lo que permitirá alcanzar la excelencia organizacional.
- Existe un compromiso significativo con la satisfacción del cliente, reflejado en el cumplimiento de requerimientos contractuales, calidad en la ejecución de obras y confianza generada en los usuarios.
- El desarrollo del talento humano constituye una fortaleza, destacándose la capacitación técnica y la experiencia del personal en procesos constructivos.
- La relación con proveedores y aliados estratégicos muestra estabilidad, facilitando el abastecimiento oportuno de materiales y la continuidad de los proyectos.
- Se identifican oportunidades para fortalecer la innovación en procesos constructivos, incorporando nuevas tecnologías y mejores prácticas que incrementen la eficiencia y reduzcan costos.
- Es necesario reforzar los mecanismos de medición y seguimiento de indicadores globales, a fin de integrar de manera más efectiva los resultados financieros, operativos y sociales.
- Se recomienda profundizar la responsabilidad social empresarial, promoviendo prácticas sostenibles, cumplimiento normativo y contribución al desarrollo urbano.

En general, los porcentajes obtenidos confirman que el subsector de la construcción presenta un alto nivel de cumplimiento en los criterios del modelo, con fortalezas claras en liderazgo, procesos y satisfacción del cliente, y oportunidades de mejora en la consolidación de resultados globales y el fortalecimiento estratégico organizacional.

RECOMENDACIONES

1. **Fortalecer la participación del personal** en la planificación estratégica y toma de decisiones.
2. **Ampliar programas de formación y desarrollo**, alineados con los objetivos estratégicos de la organización.
3. **Optimizar la cooperación externa**, promoviendo convenios y proyectos conjuntos con otras organizaciones.
4. **Mejorar la medición y seguimiento** de indicadores de desempeño interno, satisfacción de clientes y resultados globales.
5. **Fomentar la innovación centrada en el cliente**, ajustando productos y servicios a sus necesidades y expectativas.

Por ello el Subsector de la construcción presenta **alto desempeño general**, con fortalezas claras en liderazgo, personal, innovación y satisfacción del cliente, mientras que la implementación de las recomendaciones permitirá **cerrar brechas estratégicas y consolidar la excelencia organizacional**.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arguello, A. (2019). *Un análisis de las MIPYMES en Ecuador*. Redacción.
- Caballero, F. F. (26 de mayo de 2025). *Sector terciario o servicios que es características y ejemplos*. economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/sector-terciario-servicios.html>
- 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. <https://racimo.usal.edu.ar/8009/>
- Chico, F. Á., & Yagchirema, T. G. (2020). *El liderazgo empresarial y la innovación en el sector manufacturero en la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua*. Universidad Técnica de Ambato. <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*. <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. <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/biblioteca/2020/ficha-sectorial-4-trimestre-2020/FS-Fabricacion-de-estructuras-metalicas-y-sus-partes-4T2020.pdf>
- Crespo García, M. K., Carchi Arias, K. L., Zambrano Zambrano, Á. A., Orellana Sánchez, D. A., Malla, G., & Emperatriz, S. (2020). Mejora Continua en el proceso contable y su aporte en la competitividad de las MIPYMES en la Provincia de El Oro (Ecuador). *Revista Espacios*, 41(1), 1-11. <http://ww.revistaespacios.com/a20v41n01/a20v41n01p03.pdf>
- Espinoza, R. E., & Huacho Checa, M. A. (2023). Nivel de cumplimiento de los criterios del modelo iberoamericano de excelencia en la gestión de mipymes del subsector manufacturero del distrito metropolitano de Quito. elaboración de productos alimenticios frutas, legumbres y hortalizas CIU. *Pontificia Universidad Católica del Ecuador - Matriz*. <https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/c4c977b8-41b6-4169-9630-39b04eb07f9d/content>
- 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. <https://dspace.utpl.edu.ec/handle/20.500.11962/22579>
- Fundibeq. (2019). *Metodología Para La Excelencia*. <https://www.fundibeq.org/metodologia>

- FUNDIBEQ. (2019). *Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión*. Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad .
https://www.fundibeq.org/images/pdf/Modelo_Iberoamericano_V_2019_Revisa_da.pdf
- 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 mipymes durante la pandemia. *ASOMIF*, online.
<https://asomifecuador.com/2020/12/24/elementor-10738/>
- INEC. (2010). *Manual de Usuario CIU - Clasi-ficación Industrial Internacional Unifrome*. Dirección Regional Norte (DINOR).
https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion_y_Demografia/CPV_aplicativos/modulo_cpv/CIU4.0.pdf
- INEC. (2023). *Boletín de cifras del sector productivo*. Quito.
- Lepeley, M. T. (2001). *Gestión y calidad en educación*. Santiago de Chile: McGraw-Hill.
- Moscoso, B. S., Pulla, A. C., Castro, L. D., & Minchala, B. W. (2024). Análisis comparativo de modelos de gestión de calidad: una propuesta enfocada a universidades. *UISRAEL*.
https://www.researchgate.net/publication/380494084_Analisis_comparativo_de_modelos_de_gestion_de_calidad_una_propuesta_enfocada_a_universidades
- Nieto, C. R. (2019). 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*.
- 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 MiPymes en Ecuador. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*(9), 1-21. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8299841>
- Premio Nacional a la Calidad. (2020). *Modelo para una gestión de excelencia en la administración pública*. Republica Argentina.
https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/modelo_de_excelencia_pnc_2020.pdf
- Quito Informa. (2022). *Primera rueda de negocios: Quito una ciudad que exporta*.
<http://www.quitoinforma.gob.ec/2022/02/22/primera-rueda-de-negocios-quito-una-ciudad-que-exporta/>
- REEM. (2023). *Registro Estadístico de Empresas*. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>
- Reyna, T. J., & Chere, Q. 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 Mendoza, L., & Aviles Sotomayor, M. (2020). Las PYMES en Ecuador. Un análisis necesario. *Digital Publisher CEIT*, 5(5-1), 191-200.
doi:doi.org/10.33386/593dp.2020.5-1.337
- Rodríguez, M. A., & Guerrero, P. 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.
<https://riico.net/index.php/riico/article/view/1936>
- Rodriguez, M. R., & Aviles, S. V. (2020). Las PYMES en Ecuador: Un analisis necesario. *Digital Publisher*. doi:<https://doi.org/10.33386/593dp.2020.5-1.337>
- Ruiz Chatelain, M. E. (2018). *Diseño de un modelo de excelencia en la gestión, que sirva de herramienta para la directiva de las organizaciones medianas y pequeñas del sector manufacturero*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD de Colombia. Obtenido de <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/18923>
- Salcedo Muñoz, V., Campuzano Vásquez, J., Uriguen Aguirre, P. A., & Plaza Guzmán, J. J. (2021). Responsabilidad social empresarial en el sector bananero de la provincia de El Oro – Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(3), 394-403.
<https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/index>
- Sánchez Pacheco, E., Bermúdez Fajardo, N., Zea Franco, D., & Zambrano Farías, J. (2022). Liquidez, endeudamiento y rentabilidad de las mipymes en Ecuador: un análisis comparativo. *INNOVA Research Journal*, 7(3.2), 36-50.
doi:<https://doi.org/10.33890/innova.v7.n3.2.2022.2209>
- Sánchez, P. E., & Zambrano, F. J. (2022). Liquidez, endeudamiento y rentabilidad de las mipymes en Ecuador: un análisis comparativo. *INNOVA Research Journal*, 7(3.2), 36-50. doi:<https://doi.org/10.33890/innova.v7.n3.2.2022.2209>
- 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*. https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2020/in-full/infographics-14b60f7c60?_ga=2.55257324.678138358.1694140058-69898453.1694140058
- Yagchirema Toalombo, M., & Chico Frias, E. (2022). La innovación como resultado del liderazgo empresarial en el sector manufacturero. *Identidad Bolivariana*, 6(2), 1-24. doi:<https://doi.org/10.37611/IB6ol2111-135>
- Zambrano Alcívar, K. G. (2018). Las Pymes y su problemática empresarial. *olo De Capacitación, Investigación Y Publicación (POCAIP)*, 3(8), 3-24.
doi:<https://doi.org/10.23857/fipcaec.v3i8.55>
- Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad. (2023). Modelo iberoamericano de excelencia en la gestión. FUNDIBEQ. <https://www.fundibeq.org>

Teyma Uruguay S.A. (2022). Gestión empresarial y proyectos de infraestructura.
<https://www.teyma.com>

Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad. (2021). Premio iberoamericano de la calidad y casos de organizaciones reconocidas. FUNDIBEQ.
<https://www.fundibeq.org>

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario FUNDIBEQ

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

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

#	CRITERIO 3: DESARROLLO DE LAS PERSONAS	0	25	50	75	100	TOTAL
	PREGUNTAS	1	2	3	4	5	
3.1	¿Se establece en la organización la gestión de personal de acuerdo con la política y la estrategia?						
3.2	¿Se efectúa la asignación de responsabilidades mediante la adecuación de la capacitación del personal a las necesidades de la organización?						
3.3	¿Se encuentra definida la promoción profesional?						

3.4	¿Se evalúa al personal y se le ayuda a mejorar sus resultados?						
3.5	¿Se faculta al personal para que actúe y asuma mayores responsabilidades?						
3.6	¿Se diseñan y aplican planes de formación continua?						
3.7	¿Existen canales de comunicación (vertical y horizontal) que garanticen el diálogo en la organización?						
3.8	¿Considera el personal que está suficientemente informado y que se recogen y valoran sus opiniones?						
3.9	¿Se reconocen, valoran y recompensan los esfuerzos del personal por generar mejoras y contribuir al cumplimiento de los objetivos de la organización?						
3.10	¿Se fomenta un clima de trabajo favorable en la organización?						

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

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

#	CRITERIO 5: PROCESOS Y CLIENTES	0	25	50	75	100	TOTAL
	PREGUNTAS	1	2	3	4	5	
5.1	¿Tiene la organización un sistema de identificación y jerarquización de las necesidades y expectativas de todos sus tipos de clientes?						
5.2	¿Maneja la organización la información relevante sobre las condiciones del entorno social y administrativo para equilibrar las demandas de sus clientes directos con el interés general?						
5.3	¿Tiene la organización un sistema que permita diseñar sus productos/servicios adecuándolos continuamente a las necesidades y expectativas de los clientes?						
5.4	¿Se mejoran los productos/servicios actuales y se desarrollan nuevos productos/servicios o nuevas modalidades de prestación partiendo del análisis de los datos procedentes de los clientes y usuarios?						
5.5	¿Se facilita a los clientes atención personalizada y asesoramiento técnico durante y después de la entrega del producto/servicio?						
5.6	¿Se utilizan mecanismos de información general sobre los productos/servicios prestados con los que se pueda llegar a todos los clientes/usuarios potenciales?						
5.7	¿Suministra la organización sus productos/servicios en condiciones de equidad (territorial, social, etc.)?						

5.8	¿Dispone la organización de documentos, guías o manuales que garanticen el empleo de un lenguaje sencillo y comprensible en sus relaciones (escritas y verbales) con todo tipo de clientes y usuarios?						
5.9	¿Se facilita a los clientes atención personalizada y asesoramiento técnico durante y después de la entrega del producto/servicio?						
5.10	¿Tiene la organización un sistema de gestión de la información procedente del contacto habitual con los clientes/usuarios, en especial, de las quejas y sugerencias, para mejorar la prestación del servicio?						
5.11	¿Tiene la organización establecidos mecanismos de participación y diálogo con los clientes/usuarios (canales de comunicación, grupos, reuniones, comités, etc.) para tratar sus necesidades, expectativas, preocupaciones y problemas con el servicio?						
5.12	¿Se utilizan encuestas periódicas u otras formas de investigación, así como la información extraída del contacto cotidiano para determinar e incrementar el grado de satisfacción de los clientes y usuarios en sus relaciones con la organización?						

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

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

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

#	CRITERIO 8: RESULTADOS DE SOCIEDAD	0	25	50	75	100	TOTAL
	PREGUNTAS	1	2	3	4	5	
8.1	Los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tienen la sociedad respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de aceptación y reconocimiento de la organización, ¿cumplen o exceden los objetivos marcados para cada periodo, mostrando dicho cumplimiento una evolución positiva?						

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

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

9.10	Los resultados de los procesos de apoyo y gestión, ¿siguen una tendencia favorable?						
9.11	Estos resultados, ¿son equivalentes o superiores a los de otras organizaciones de referencia?						

Anexo 2: Listado de empresas encuestadas

RUC	NOMBRE	CIU NIVEL 6	Actividad principal de la empresa (Código CIU):
1792130964001	CONSTRUDIAMOND CONSTRUCTORES ASOCIADOS CIA. LTDA.	F4100.10	CONSTRUCCIÓN DE TODO TIPO DE EDIFICIOS RESIDENCIALES: CASAS FAMILIARES INDIVIDUALES, EDIFICIOS MULTIFAMILIARES, INCLUSO EDIFICIOS DE ALTURAS ELEVADAS, VIVIENDAS PARA ANCIANATOS, CASAS PARA BENEFICENCIA, ORFANATOS, CÁRCELES, CUARTELES, CONVENTOS, CASAS RELIGIOSAS. INCLUYE REMODELACIÓN, RENOVACIÓN O REHABILITACIÓN DE ESTRUCTURAS EXISTENTES.
1792289661001	CITYCLIMA S.A.	F4322.01	INSTALACIÓN EN EDIFICIOS Y OTROS PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN DE: SISTEMAS DE CALEFACCIÓN (ELÉCTRICOS, DE GAS Y DE GASÓLEO), CALDERAS, TORRES DE REFRIGERACIÓN, COLECTORES DE ENERGÍA SOLAR NO ELÉCTRICOS, EQUIPO DE FONTANERÍA Y SANITARIO, EQUIPO Y CONDUCTOS DE VENTILACIÓN, REFRIGERACIÓN O AIRE ACONDICIONADO, CONDUCCIONES DE GAS, TUBERÍAS DE VAPOR, SISTEMAS DE ASPERSORES CONTRA INCENDIOS, SISTEMAS DE RIEGO POR ASPERSIÓN PARA EL CÉSPED.
1791711238001	CONSERDE MILLENIUM S.A.	F4390.11	ACTIVIDADES DE CONSTRUCCIÓN ESPECIALIZADAS EN UN ASPECTO COMÚN A DIFERENTES TIPOS DE ESTRUCTURAS Y QUE REQUIEREN CONOCIMIENTOS O EQUIPO ESPECIALIZADOS: CIMENTACIÓN, INCLUIDA LA HINCADURA DE PILOTES, INSTALACIÓN Y DESMONTAJE DE ANDAMIOS Y PLATAFORMAS DE TRABAJO, EXCLUIDO EL ALQUILER DE ANDAMIOS Y PLATAFORMAS, COLOCACIÓN DE MAMPUESTOS DE LADRILLO Y DE PIEDRA.

1792192331001	ACR PROYECTOS S.A.	F4322.01	INSTALACIÓN EN EDIFICIOS Y OTROS PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN DE: SISTEMAS DE CALEFACCIÓN (ELÉCTRICOS, DE GAS Y DE GASÓLEO), CALDERAS, TORRES DE REFRIGERACIÓN, COLECTORES DE ENERGÍA SOLAR NO ELÉCTRICOS, EQUIPO DE FONTANERÍA Y SANITARIO, EQUIPO Y CONDUCTOS DE VENTILACIÓN, REFRIGERACIÓN O AIRE ACONDICIONADO, CONDUCCIONES DE GAS, TUBERÍAS DE VAPOR, SISTEMAS DE ASPERSORES CONTRA INCENDIOS, SISTEMAS DE RIEGO POR ASPERSIÓN PARA EL CÉSPED.
1791760573001	FALPROYEC S.A.	F4100.10	CONSTRUCCIÓN DE TODO TIPO DE EDIFICIOS RESIDENCIALES: CASAS FAMILIARES INDIVIDUALES, EDIFICIOS MULTIFAMILIARES, INCLUSO EDIFICIOS DE ALTURAS ELEVADAS, VIVIENDAS PARA ANCIANATOS, CASAS PARA BENEFICENCIA, ORFANATOS, CÁRCELES, CUARTELES, CONVENTOS, CASAS RELIGIOSAS. INCLUYE REMODELACIÓN, RENOVACIÓN O REHABILITACIÓN DE ESTRUCTURAS EXISTENTES
1792047285001	QRTELCOM QUISNANCELA ROMERO TELECOMUNICACIONES CIA. LTDA.	F4321.01	INSTALACIÓN DE ACCESORIOS ELÉCTRICOS, LÍNEAS DE TELECOMUNICACIONES, REDES INFORMÁTICAS Y LÍNEAS DE TELEVISIÓN POR CABLE, INCLUIDAS LÍNEAS DE FIBRA ÓPTICA, ANTENAS PARABÓLICAS. INCLUYE CONEXIÓN DE APARATOS ELÉCTRICOS, EQUIPO DOMÉSTICO Y SISTEMAS DE CALEFACCIÓN RADIANTE.
1793025145001	KUBYKA S.A.	F4100.20	CONSTRUCCIÓN DE TODO TIPO DE EDIFICIOS NO RESIDENCIALES: EDIFICIOS DE PRODUCCIÓN INDUSTRIAL, EJ. FÁBRICAS, TALLERES, PLANTAS DE ENSAMBLAJE, HOSPITALES, ESCUELAS, EDIFICIOS DE OFICINAS, HOTELES, ALMACENES, CENTROS COMERCIALES, BODEGAS, RESTAURANTES, OBSERVATORIOS, IGLESIAS, MUSEOS, AEROPORTUARIOS, PORTUARIOS Y EDIFICIOS DE ESTACIONES DE BUSES, TROLEBUSES, TREN, INCLUSO ESTACIONAMIENTOS SUBTERRÁNEOS, DE INSTALACIONES DEPORTIVAS INTERIORES TECHADAS ETCÉTERA. INCLUYE REMODELACIÓN, RENOVACIÓN O

			REHABILITACIÓN DE ESTRUCTURAS EXISTENTES
1790971805001	DESBANQUES Y DESALOJOS SALAZAR CADENA S.A.	F4311.00	DEMOLICIÓN O DERRIBO DE EDIFICIOS Y OTRAS ESTRUCTURAS.
1790971805001	DESBANQUES Y DESALOJOS SALAZAR CADENA S.A.	F4311.00	DEMOLICIÓN O DERRIBO DE EDIFICIOS Y OTRAS ESTRUCTURAS.
1791303326001	CONSTRUROCA S.A.	F4210.11	CONSTRUCCIÓN DE CARRETERAS, CALLES, CARRETERAS, Y OTRAS VÍAS PARA VEHÍCULOS O PEATONES.
1791248902001	CONSTRUCCIONES HESAVI CIA. LTDA.	F4210.11	CONSTRUCCIÓN DE CARRETERAS, CALLES, CARRETERAS, Y OTRAS VÍAS PARA VEHÍCULOS O PEATONES.
1791740513001	OUTSOURCING DE SERVICIOS INTEGRADOS OSI S.A	F4321.01	INSTALACIÓN DE ACCESORIOS ELÉCTRICOS, LÍNEAS DE TELECOMUNICACIONES, REDES INFORMÁTICAS Y LÍNEAS DE TELEVISIÓN POR CABLE, INCLUIDAS LÍNEAS DE FIBRA ÓPTICA, ANTENAS PARABÓLICAS. INCLUYE CONEXIÓN DE APARATOS ELÉCTRICOS, EQUIPO DOMÉSTICO Y SISTEMAS DE CALEFACCIÓN RADIANTE.
0992352124001	SERMACORP S.A.	F4100.10	CONSTRUCCIÓN DE TODO TIPO DE EDIFICIOS RESIDENCIALES: CASAS FAMILIARES INDIVIDUALES, EDIFICIOS MULTIFAMILIARES, INCLUSO EDIFICIOS DE ALTURAS ELEVADAS, VIVIENDAS PARA ANCIANATOS, CASAS PARA BENEFICENCIA, ORFANATOS, CÁRCELES, CUARTELES, CONVENTOS, CASAS RELIGIOSAS. INCLUYE REMODELACIÓN, RENOVACIÓN O REHABILITACIÓN DE ESTRUCTURAS EXISTENTES
1792306248001	GENCO CIA. LTDA.	F4321.01	INSTALACIÓN DE ACCESORIOS ELÉCTRICOS, LÍNEAS DE TELECOMUNICACIONES, REDES INFORMÁTICAS Y LÍNEAS DE TELEVISIÓN POR CABLE, INCLUIDAS LÍNEAS DE FIBRA ÓPTICA, ANTENAS PARABÓLICAS. INCLUYE CONEXIÓN DE APARATOS ELÉCTRICOS, EQUIPO DOMÉSTICO Y SISTEMAS DE CALEFACCIÓN RADIANTE.
1792319293001	MEGACON CONSULTORA Y CONSTRUCTORA S.A.	F4220.20	CONSTRUCCIÓN DE OBRAS CIVILES PARA: CENTRALES ELÉCTRICAS, LÍNEAS DE TRANSMISIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA Y

			COMUNICACIONES; OBRAS AUXILIARES EN ZONAS URBANAS.
1792352509001	ACCESO VERTICAL WORK & RESCUE TRAINING COMPAÑIA LIMITADA	F4390.15	TRABAJOS EN LUGARES DE DIFÍCIL ACCESO QUE REQUIEREN LA UTILIZACIÓN DE TÉCNICAS DE ESCALADA Y DEL EQUIPO CORRESPONDIENTE, COMO, POR EJEMPLO, LOS TRABAJOS A GRAN ALTURA EN ESTRUCTURAS ELEVADAS.
1791950429001	FIREWIL FIRE NET SOLUTIONS CIA. LTDA.	F4321.02	INSTALACIÓN DE SISTEMAS DE ILUMINACIÓN, SISTEMAS DE ALARMA CONTRA INCENDIOS, SISTEMAS DE ALARMA CONTRA ROBOS.
1792091608001	CONSTRUCTORA E INMOBILIARIA CONCIMENTO CIA. LTDA.	F4100.10	CONSTRUCCIÓN DE TODO TIPO DE EDIFICIOS RESIDENCIALES: CASAS FAMILIARES INDIVIDUALES, EDIFICIOS MULTIFAMILIARES, INCLUSO EDIFICIOS DE ALTURAS ELEVADAS, VIVIENDAS PARA ANCIANATOS, CASAS PARA BENEFICENCIA, ORFANATOS, CÁRCELES, CUARTELES, CONVENTOS, CASAS RELIGIOSAS. INCLUYE REMODELACIÓN, RENOVACIÓN O REHABILITACIÓN DE ESTRUCTURAS EXISTENTES
1792216834001	SOLUCIONES INTEGRALES EN RED SOLUNETWORK CIA. LTDA.	F4321.01	INSTALACIÓN DE ACCESORIOS ELÉCTRICOS, LÍNEAS DE TELECOMUNICACIONES, REDES INFORMÁTICAS Y LÍNEAS DE TELEVISIÓN POR CABLE, INCLUIDAS LÍNEAS DE FIBRA ÓPTICA, ANTENAS PARABÓLICAS. INCLUYE CONEXIÓN DE APARATOS ELÉCTRICOS, EQUIPO DOMÉSTICO Y SISTEMAS DE CALEFACCIÓN RADIANTE.
1792231345001	OPTISPLICE DVB ASOCIADOS CIA. LTDA.	F4321.01	INSTALACIÓN DE ACCESORIOS ELÉCTRICOS, LÍNEAS DE TELECOMUNICACIONES, REDES INFORMÁTICAS Y LÍNEAS DE TELEVISIÓN POR CABLE, INCLUIDAS LÍNEAS DE FIBRA ÓPTICA, ANTENAS PARABÓLICAS. INCLUYE CONEXIÓN DE APARATOS ELÉCTRICOS, EQUIPO DOMÉSTICO Y SISTEMAS DE CALEFACCIÓN RADIANTE.
1792236029001	HORMIGOTELHNOS CONSTRUCTORES CIA. LTDA.	F4210.11	CONSTRUCCIÓN DE CARRETERAS, CALLES, CARRETERAS, Y OTRAS VÍAS PARA VEHÍCULOS O PEATONES.
1792428971001	CONSTRUCTORA DEL CASTILLO & ARELLANO CIA LTDA.	F4100.10	CONSTRUCCIÓN DE TODO TIPO DE EDIFICIOS RESIDENCIALES: CASAS FAMILIARES INDIVIDUALES, EDIFICIOS MULTIFAMILIARES,

			INCLUSO EDIFICIOS DE ALTURAS ELEVADAS, VIVIENDAS PARA ANCIANATOS, CASAS PARA BENEFICENCIA, ORFANATOS, CÁRCELES, CUARTELES, CONVENTOS, CASAS RELIGIOSAS. INCLUYE REMODELACIÓN, RENOVACIÓN O REHABILITACIÓN DE ESTRUCTURAS EXISTENTES
1791345134001	HERPAYAL CONSTRUCTORA CIA. LTDA.	F4100.10	CONSTRUCCIÓN DE TODO TIPO DE EDIFICIOS RESIDENCIALES: CASAS FAMILIARES INDIVIDUALES, EDIFICIOS MULTIFAMILIARES, INCLUSO EDIFICIOS DE ALTURAS ELEVADAS, VIVIENDAS PARA ANCIANATOS, CASAS PARA BENEFICENCIA, ORFANATOS, CÁRCELES, CUARTELES, CONVENTOS, CASAS RELIGIOSAS. INCLUYE REMODELACIÓN, RENOVACIÓN O REHABILITACIÓN DE ESTRUCTURAS EXISTENTES
1792089522001	ELECTRONICA, TELECOMUNICACIONES Y CONSTRUCCIONES ELTECON CIA. LTDA.	F4220.20	CONSTRUCCIÓN DE OBRAS CIVILES PARA: CENTRALES ELÉCTRICAS, LÍNEAS DE TRANSMISIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA Y COMUNICACIONES; OBRAS AUXILIARES EN ZONAS URBANAS.
1792109442001	CONSTRUCTORA IZYFCO CIA. LTDA.	F4100.10	CONSTRUCCIÓN DE TODO TIPO DE EDIFICIOS RESIDENCIALES: CASAS FAMILIARES INDIVIDUALES, EDIFICIOS MULTIFAMILIARES, INCLUSO EDIFICIOS DE ALTURAS ELEVADAS, VIVIENDAS PARA ANCIANATOS, CASAS PARA BENEFICENCIA, ORFANATOS, CÁRCELES, CUARTELES, CONVENTOS, CASAS RELIGIOSAS. INCLUYE REMODELACIÓN, RENOVACIÓN O REHABILITACIÓN DE ESTRUCTURAS EXISTENTES
1792240883001	ARQUITECTURA & INGENIERIA ARKENG S.A.	F4100.10	CONSTRUCCIÓN DE TODO TIPO DE EDIFICIOS RESIDENCIALES: CASAS FAMILIARES INDIVIDUALES, EDIFICIOS MULTIFAMILIARES, INCLUSO EDIFICIOS DE ALTURAS ELEVADAS, VIVIENDAS PARA ANCIANATOS, CASAS PARA BENEFICENCIA, ORFANATOS, CÁRCELES, CUARTELES, CONVENTOS, CASAS RELIGIOSAS. INCLUYE REMODELACIÓN, RENOVACIÓN O REHABILITACIÓN DE ESTRUCTURAS EXISTENTES
1792181445001	IMMEQ CIA. LTDA.	F4322.01	INSTALACIÓN EN EDIFICIOS Y OTROS PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN DE: SISTEMAS DE CALEFACCIÓN (ELÉCTRICOS, DE GAS Y DE GASÓLEO), CALDERAS, TORRES DE REFRIGERACIÓN, COLECTORES DE

			ENERGÍA SOLAR NO ELÉCTRICOS, EQUIPO DE FONTANERÍA Y SANITARIO, EQUIPO Y CONDUCTOS DE VENTILACIÓN, REFRIGERACIÓN O AIRE ACONDICIONADO, CONDUCCIONES DE GAS, TUBERÍAS DE VAPOR, SISTEMAS DE ASPERSORES CONTRA INCENDIOS, SISTEMAS DE RIEGO POR ASPERSIÓN PARA EL CÉSPED.
1792091608001	CONSTRUCTORA E INMOBILIARIA CONCIMENTO CIA. LTDA.	F4100.10	CONSTRUCCIÓN DE TODO TIPO DE EDIFICIOS RESIDENCIALES: CASAS FAMILIARES INDIVIDUALES, EDIFICIOS MULTIFAMILIARES, INCLUSO EDIFICIOS DE ALTURAS ELEVADAS, VIVIENDAS PARA ANCIANATOS, CASAS PARA BENEFICENCIA, ORFANATOS, CÁRCELES, CUARTELES, CONVENTOS, CASAS RELIGIOSAS. INCLUYE REMODELACIÓN, RENOVACIÓN O REHABILITACIÓN DE ESTRUCTURAS EXISTENTES
1792270537001	INYCOFYI INGENIERIA Y CONSTRUCCIONES S.A.	F4290.91	CONSTRUCCIÓN DE INSTALACIONES INDUSTRIALES REFINERÍAS, FÁBRICAS DE PRODUCTOS QUÍMICOS.
1792146143001	INMOPROVIBAL S.A.	F4100.10	CONSTRUCCIÓN DE TODO TIPO DE EDIFICIOS RESIDENCIALES: CASAS FAMILIARES INDIVIDUALES, EDIFICIOS MULTIFAMILIARES, INCLUSO EDIFICIOS DE ALTURAS ELEVADAS, VIVIENDAS PARA ANCIANATOS, CASAS PARA BENEFICENCIA, ORFANATOS, CÁRCELES, CUARTELES, CONVENTOS, CASAS RELIGIOSAS. INCLUYE REMODELACIÓN, RENOVACIÓN O REHABILITACIÓN DE ESTRUCTURAS EXISTENTES
1792564387001	OCTOTRADE S.A.	F4330.10	APLICACIÓN EN EDIFICIOS Y OTROS PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN DE YESO Y ESTUCO PARA INTERIORES Y EXTERIORES, CON LOS MATERIALES DE ENLISTONAR CORRESPONDIENTES.
1790201740001	ELCO SOCIEDAD ANONIMA	F4321.01	INSTALACIÓN DE ACCESORIOS ELÉCTRICOS, LÍNEAS DE TELECOMUNICACIONES, REDES INFORMÁTICAS Y LÍNEAS DE TELEVISIÓN POR CABLE, INCLUIDAS LÍNEAS DE FIBRA ÓPTICA, ANTENAS PARABÓLICAS. INCLUYE CONEXIÓN DE APARATOS ELÉCTRICOS, EQUIPO DOMÉSTICO Y SISTEMAS DE CALEFACCIÓN RADIANTE.

1791065093001	PRODUCTOS DE SEGURIDAD INDUSTRIAL PROSEIN CIA. LTDA.	F4390.92	LIMPIEZA DE EXTERIORES DE EDIFICIOS CON VAPOR, CON CHORRO DE ARENA Y CON OTROS MEDIOS.
1792134722001	ROBINSON GALARZA CONSTRUCCIONES CIA. LTDA.	F4210.11	CONSTRUCCIÓN DE CARRETERAS, CALLES, CARRETERAS, Y OTRAS VÍAS PARA VEHÍCULOS O PEATONES.
1791265416001	TECNOLOGIA TOTAL TECTOTAL CIA. LTDA	F4290.91	CONSTRUCCIÓN DE INSTALACIONES INDUSTRIALES REFINERÍAS, FÁBRICAS DE PRODUCTOS QUÍMICOS.
1792156165001	STACEY & STACEY CONSTRUCCIONES S.A.	F4100.10	CONSTRUCCIÓN DE TODO TIPO DE EDIFICIOS RESIDENCIALES: CASAS FAMILIARES INDIVIDUALES, EDIFICIOS MULTIFAMILIARES, INCLUSO EDIFICIOS DE ALTURAS ELEVADAS, VIVIENDAS PARA ANCIANATOS, CASAS PARA BENEFICENCIA, ORFANATOS, CÁRCELES, CUARTELES, CONVENTOS, CASAS RELIGIOSAS. INCLUYE REMODELACIÓN, RENOVACIÓN O REHABILITACIÓN DE ESTRUCTURAS EXISTENTES