

**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 MIPYMES DEL
SUBSECTOR COMERCIO VENTA AL POR MENOR DE OTROS PRODUCTOS EN
COMERCIOS ESPECIALIZADOS CIIU G4771-4**

STEFANY GERALDINE VARGAS TOAPANTA

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

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: Estrategia y Arquitectura Empresarial

QUITO, MAYO - 2025

DIRECTOR: M.B.A. ZAMORA MORETA GENOVEVA

LECTOR 1: Mgtr. BENALCÁZAR ATIENCIA IVÁN

LECTOR 2: Mgtr. VARGAS CARRIÓN FRANCISCO

AGRADECIMIENTO

Quiero dedicar este trabajo, con profunda gratitud y amor, a la memoria de mi padre, quien, aunque ya no está físicamente con nosotros, sigue siendo una fuente constante de inspiración en mi vida.

Padre, siempre fue mi mayor apoyo y mi guía. Su ejemplo de perseverancia, positivismo, dedicación, trabajo y amor por el conocimiento me ha motivado en cada paso de este camino académico. Aunque no pudo estar aquí para ver el final de este proceso, sé que su espíritu y su amor me han acompañado en cada momento.

Su recuerdo vive en cada página de este artículo, y su legado se refleja en mi esfuerzo por alcanzar mis metas. A usted, con todo mi cariño y gratitud, dedico este logro.

Gracias por ser mi apoyo y por todo lo que me enseñó.

Le extraño, pero sé que de alguna manera está conmigo, celebrando este triunfo.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE TABLAS	V
ÍNDICE DE FIGURAS.....	VI
RESUMEN	I
ABSTRACT	II
INTRODUCCIÓN.....	III
1. REVISIÓN DE LITERATURA.....	1
1.1. Caracterización de las MiPymes en Ecuador y DMQ.	1
1.2. Descripción del Sector Comercio.....	2
1.3. Modelos de Excelencia en la Gestión.	3
1.4. Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión y sus criterios.....	4
1.5. Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión en el sector comercio ..	6
1.6. Descripción del Subsector Venta al por menor de otros productos en comercios especializados CIIU G4771-4 y sus características	7
2. DISEÑO METODOLÓGICO.....	9
2.1. Estructura de la muestra.	10
2.2. Cuestionario y selección de variables	11
2.3. Análisis estadístico de los datos	14
3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	15
3.1. Consideración general.....	15
3.2. Resultados	15
3.2.1. Información general del subsector	15
3.2.2. Evaluación de los “procesos facilitadores” y de “resultados” y puntuación total.	17
3.2.3. Puntuación final	25
3.3. Discusión.....	29
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	31
4.1. CONCLUSIONES.....	31
4.2. RECOMENDACIONES	32
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	36
ANEXOS.....	39

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Valores utilizados para el cálculo del tamaño de la muestra.....	XXI
Tabla 2. Escala de calificación para criterios facilitadores.....	XXII
Tabla 3. Escala de calificación para criterios de resultados.....	XXIII
Tabla 4. Criterios y número de preguntas en la encuesta aplicada.....	XXIII
Tabla 5. Información general del subsector.....	XXV
Tabla 6. Resultados Criterio 1.....	XXVII
Tabla 7. Resultados Criterio 2.....	XXVII
Tabla 8. Resultados Criterio 3.....	XXVIII
Tabla 9. Resultados Criterio 4.....	XXIX
Tabla 10. Resultados Criterio 5.....	XXIX
Tabla 11. Resultados Criterio 6.....	XXX
Tabla 12. Resultados Criterio 7.....	XXX
Tabla 13. Resultados Criterio 8.....	XXXI
Tabla 14. Resultados Criterio 9.....	XXXII
Tabla 15. Evaluación de los procesos facilitadores y de los resultados.....	XXXIII
Tabla 16. Ponderación de resultados de encuestas.....	XXXIII
Tabla 17. Puntos ponderados por criterio y puntaje ponderado máximo.....	XXXIV

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Tipo de cargo del entrevistado.....	XXV
Figura 2. Nivel de formación de la persona entrevistada.....	XXVI
Figura 3. Comparativo entre puntos ponderados por criterio y puntaje ponderado máximo.....	XXXIV

RESUMEN

El estudio evalúa el nivel de cumplimiento de los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión entre las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) del Subsector del comercio minorista especializado en la venta de diversos productos en el Ecuador. La investigación se centra en identificar fortalezas y áreas de mejora en las prácticas de gestión de estas empresas, con el objetivo de mejorar su competitividad y sostenibilidad en un entorno económico desafiante.

Utilizando un enfoque de métodos mixtos, se recopilaron datos a través de encuestas y entrevistas con propietarios y gerentes de empresas, complementados con un análisis de la documentación existente. Los resultados revelan distintos niveles de adherencia a los criterios del modelo, con fortalezas particulares en la orientación al cliente y la gestión de recursos, pero debilidades notables en la planificación estratégica y la innovación.

Los hallazgos resaltan la importancia de adoptar marcos de gestión estructurados para abordar las presiones competitivas que enfrentan las MiPymes en este sector. Se brindan recomendaciones para ayudar a estos negocios a alinearse más estrechamente con los estándares de excelencia definidos por el modelo, mejorando así su desempeño y posicionamiento en el mercado.

Esta investigación contribuye al limitado cuerpo de literatura sobre la aplicación del Modelo Iberoamericano de Excelencia en Gestión en el sector MiPymes de Ecuador y ofrece ideas prácticas para líderes empresariales, formuladores de políticas y otras partes interesadas que buscan fomentar el crecimiento económico sostenible.

ABSTRACT

This study evaluates the level of compliance with the criteria of the Ibero-American Management Excellence Model among micro, small, and medium-sized enterprises (MSMEs) in the retail trade subsector specializing in the sale of various products in Ecuador. The research focuses on identifying strengths and areas for improvement in the management practices of these businesses, with the aim of enhancing their competitiveness and sustainability in a challenging economic environment.

Using a mixed-methods approach, data was collected through surveys and interviews with business owners and managers, complemented by an analysis of existing documentation. The results reveal varying levels of adherence to the model's criteria, with particular strengths in customer orientation and resource management, but notable weaknesses in strategic planning and innovation.

The findings highlight the importance of adopting structured management frameworks to address the competitive pressures faced by enterprises in this sector. Recommendations are provided to help these businesses align more closely with the standards of excellence defined by the model, thereby improving their performance and market positioning.

This research contributes to the limited body of literature on the application of the Ibero-American Management Excellence Model in Ecuador's MSME sector and offers practical insights for business leaders and other stakeholders seeking to foster sustainable economic growth.

INTRODUCCIÓN

La baja productividad de los sectores económicos del Ecuador se evidencia en la escasa competitividad de productos y servicios tanto en calidad como en precios en comparación con el mercado internacional, confirmado en los resultados del Ranking de Competitividad Global 2019 del Foro Económico Mundial (FEM) que ubica al país en el puesto 90 de 141 economías (WEF, 2020). Uno de los factores para la baja competitividad del país, es la falta de adopción de modelos de gestión de la calidad o normativas que impulsen la excelencia a los sectores económicos como objetivos estratégicos.

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

La investigación propuesta plantea la generación de información sobre el nivel de cumplimiento de los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión V. 2019 AAPP revisado - FUNDIBEQ del Subsector Comercio Venta al por menor de otros productos en comercios especializados CIU G4771-4 facilitando el conocimiento de la existencia del modelo y su alcance de aplicación para la mejora de la gestión organizacional, logrando impulsar iniciativas para la innovación y excelencia en la gestión de procesos y creando un efecto positivo en su desempeño.

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

En ese sentido, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es el nivel de cumplimiento de los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión en las MiPymes del Subsector Comercio Venta al por menor de otros productos en comercios especializados CIIU G4771-4 en el D.M.Q.?

En la misma línea se ha definido como objetivo general, establecer el nivel de cumplimiento de los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión en las MiPymes del Subsector Comercio Venta al por menor de otros productos en comercios especializados CIIU G4771-4 en el D.M.Q.

Para alcanzar el objetivo propuesto se han definido cuatro objetivos específicos:

- Aplicar la herramienta de evaluación en las MiPymes del Subsector Comercio Venta al por menor de otros productos en comercios especializados CIIU G4771-4
- Analizar los resultados de la evaluación de los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión en las MiPymes del Subsector Comercio Venta al por menor de otros productos en comercios especializados CIIU G4771-4 en el D.M.Q.
- Medir el nivel de cumplimiento de los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión en las MiPymes del Subsector Comercio Venta al por menor de otros productos en comercios especializados CIIU G4771-4 en el D.M. Q.

Una vez aplicada la evaluación a 36 MiPymes del Subsector Comercio Venta al por menor de otros productos en comercios especializados CIIU G4771-4 en el D.M. Q. se obtiene como resultado de los “Criterios” la siguiente información:

- **Criterio 1 Liderazgo y Estilo de Gestión:** la puntuación de 6,98 sugiere que las MiPymes tienen un desempeño relativamente sólido en términos de liderazgo y estilo de gestión. Los líderes parecen proporcionar una dirección clara y están comprometidos con la mejora continua. Sin embargo, hay oportunidades para fortalecer el desarrollo de habilidades de gestión del cambio y fomentar una mayor innovación en los estilos de liderazgo.
- **Criterio 2 Estrategia:** Una puntuación de 8,44 indica que las MiPymes están realizando un buen trabajo en la formulación e implementación de estrategias. Existe una planificación efectiva y un enfoque claro hacia la consecución de

objetivos. La alta calificación sugiere que las empresas están alineadas con sus metas estratégicas y tienen procesos sólidos para guiar su desarrollo.

- **Criterio 3 Desarrollo de las Personas:** con una puntuación de 9,33, el desarrollo de las personas es claramente una fortaleza para las MiPymes. Esto refleja una alta inversión en la formación y el desarrollo de los empleados, indicando una cultura organizacional que valora el crecimiento profesional y la gestión del talento humano.
- **Criterio 4 Recursos, Proveedores y Alianzas:** la baja puntuación de 4,61 en este criterio revela que las MiPymes enfrentan desafíos significativos en la gestión de recursos, proveedores y alianzas. Este aspecto es crítico para la eficiencia operativa y la sostenibilidad a largo plazo. Se recomienda mejorar la gestión de las relaciones con proveedores y explorar nuevas alianzas estratégicas para optimizar el uso de recursos.
- **Criterio 5 Procesos y Clientes:** la puntuación de 8,03 indica que las MIPYMES están gestionando bien sus procesos y la relación con los clientes. Los procesos son efectivos y los esfuerzos por satisfacer las necesidades del cliente están bien implementados. Sin embargo, siempre hay espacio para la optimización de procesos y el fortalecimiento de la orientación al cliente.
- **Criterio 6 Resultados de Clientes:** la alta puntuación de 18,83 en resultados de clientes muestra que las MiPymes tienen un excelente desempeño en términos de satisfacción y resultados para sus clientes. Esto sugiere que las empresas están alcanzando sus objetivos en términos de calidad del producto y servicio, y que los clientes están altamente satisfechos con la oferta de la empresa.
- **Criterio 7 Resultados de Personas:** con una puntuación de 13,35, los resultados relacionados con las personas también son positivos. Esto refleja buenos resultados en términos de desarrollo y bienestar de los empleados, así como en la gestión del talento humano. La inversión en el desarrollo de las personas está dando frutos, mejorando el desempeño general de la empresa.
- **Criterio 8 Resultados de Sociedad:** la puntuación de 12,95 indica que las MiPymes están logrando resultados satisfactorios en términos de impacto social y responsabilidad corporativa. Esto sugiere que las empresas están contribuyendo positivamente a la sociedad y cumpliendo con sus responsabilidades sociales de manera efectiva.
- **Criterio 9 Resultados Globales:** Una puntuación de 11,16 en resultados globales

muestra que, en general, las MiPymes tienen un buen desempeño global. Este valor sugiere que, a pesar de las áreas que necesitan mejora, la empresa está alcanzando resultados positivos en su conjunto y está bien posicionada en términos de desempeño global.

1. REVISIÓN DE LITERATURA

1.1. Caracterización de las MiPymes en Ecuador y DMQ.

Las MiPymes en Ecuador son una parte esencial de la economía nacional. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), estas empresas representan aproximadamente el 99% del total de empresas en el país y generan más del 60% del empleo privado (INEC, 2022). Las MiPymes están categorizadas según el número de empleados y el volumen de ventas, y juegan un papel crucial en la economía nacional.

- **Número y Distribución:** según el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, el 90% de las empresas en Ecuador son microempresas, el 7% son pequeñas empresas, y el 2% restante se distribuye entre medianas y grandes empresas (Ministerio de Producción, 2023).
- **Sector de Actividad:** las MiPymes ecuatorianas están predominantemente en los sectores de comercio y servicios, seguidos por manufactura y agricultura. Estas empresas son especialmente prevalentes en áreas urbanas y suburbanas, donde tienen acceso a mercados locales y regionales (Pérez, 2021).
- **Desafíos:** las MiPymes en Ecuador enfrentan desafíos significativos, como el acceso limitado a financiamiento, la informalidad laboral, y la falta de capacitación en gestión empresarial. La alta carga tributaria y las barreras regulatorias también afectan su desempeño y crecimiento (García, 2022).

El Distrito Metropolitano de Quito, como la capital y centro económico de Ecuador, presenta un entorno particular para las MiPymes. A continuación, se detallan las características específicas de las MiPymes en el Distrito:

- **Concentración y Actividades:** en el D.M.Q., las MiPymes se concentran en sectores como comercio al por menor, servicios, y manufactura ligera. La capital sirve como un centro comercial y de servicios, con una alta densidad de pequeñas y medianas empresas en áreas comerciales y zonas industriales (Suárez, 2020).
- **Impacto Económico:** las MiPymes en el D.M.Q. contribuyen significativamente al PIB local y a la creación de empleo. Estas empresas son esenciales para la oferta de productos y servicios en la región y tienen un impacto notable en el dinamismo económico de la ciudad (Mendoza, 2021).
- **Problemas Específicos:** las MiPymes en Quito enfrentan desafíos similares a los del resto del país, pero también tienen que lidiar con problemas específicos

relacionados con la infraestructura urbana, la competencia intensiva en el centro comercial, y la necesidad de adaptarse a la rápida urbanización (Rivas, 2022).

El gobierno ecuatoriano y las autoridades locales han implementado diversas políticas para apoyar a las MiPymes. Entre ellas se encuentran programas de financiamiento, capacitación empresarial, y simplificación de trámites. Las iniciativas como el **Plan Nacional de Desarrollo del Sector Productivo** buscan fortalecer la capacidad de estas empresas para competir en el mercado (Gobierno Nacional del Ecuador, 2023).

1.2. Descripción del sector comercio

El Sector Comercio en Ecuador es una parte vital de la economía del país, involucrando una variedad de actividades relacionadas con la compra y venta de bienes y servicios. Este sector se divide en comercio al por mayor y al por menor, cada uno con características y funciones específicas que influyen en la economía nacional.

El comercio al por mayor se centra en la venta de grandes volúmenes de productos a otras empresas, como minoristas o distribuidores. Este segmento es crucial para la cadena de suministro, gestionando el almacenamiento y la distribución de productos desde los fabricantes hasta los puntos de venta. Los mayoristas desempeñan un papel fundamental al asegurar que los productos lleguen a los minoristas en condiciones óptimas y a tiempo, facilitando así el acceso de los consumidores a una variedad de bienes (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2023).

Por otro lado, el comercio al por menor se dedica a la venta directa de productos y servicios a los consumidores finales. Este segmento incluye supermercados, tiendas de conveniencia, boutiques y centros comerciales. Los minoristas ofrecen una amplia gama de productos, desde alimentos y ropa hasta productos electrónicos y artículos para el hogar. El comercio al por menor es esencial para satisfacer las necesidades diarias de los consumidores y representa una porción significativa del Producto Interno Bruto (PIB) de Ecuador (García, 2022).

En los últimos años, el Sector Comercio en Ecuador ha experimentado cambios importantes debido a la digitalización y el crecimiento del comercio electrónico. La adopción de plataformas en línea ha permitido a los consumidores acceder a productos desde cualquier lugar, lo que ha sido acelerado por la pandemia de COVID-19. Este cambio hacia el comercio en línea ha presentado nuevos desafíos en términos de regulación y control de calidad, así como oportunidades para las empresas de expandir su alcance (Pérez, 2021).

A pesar de estos avances, el sector enfrenta varios desafíos estructurales. Las empresas deben cumplir con diversas normativas y regulaciones que afectan su operación, incluyendo leyes laborales y regulaciones de importación. La competencia en el mercado es intensa, lo que obliga a las empresas a innovar constantemente y ajustar sus estrategias para mantenerse competitivas. La necesidad de adaptarse a un entorno cambiante y cumplir con los estándares regulatorios es una preocupación constante para los actores del sector (Mendoza, 2021).

El Sector Comercio en Ecuador tiene un impacto significativo en la economía, contribuyendo al PIB y generando empleo. Su papel en la economía es esencial, ya que facilita el flujo de bienes y servicios necesarios para el bienestar de la población. La capacidad del sector para adaptarse a las tendencias emergentes y superar los desafíos será crucial para su crecimiento y sostenibilidad en el futuro (Rivas, 2022).

1.3. Modelos de Excelencia en la Gestión.

Los modelos de excelencia en la gestión proporcionan marcos y criterios que las organizaciones utilizan para evaluar y mejorar su desempeño en diversas áreas. Estos modelos son herramientas fundamentales para promover la calidad, la eficiencia y la innovación dentro de las empresas. A continuación, se describen algunos de los modelos más reconocidos en la gestión:

- El Modelo EFQM (European Foundation for Quality Management) es uno de los más influyentes en Europa y a nivel mundial. Ofrece un marco estructurado para la autoevaluación, enfocándose en la identificación de fortalezas y áreas de mejora dentro de las organizaciones. El modelo se basa en los principios de liderazgo, estrategia, personas, procesos y resultados, y proporciona una guía integral para la gestión de la calidad y la mejora continua (EFQM, 2020).
- En los Estados Unidos, el Modelo Malcolm Baldrige National Quality Award es ampliamente reconocido. Este modelo proporciona un marco para evaluar la gestión organizacional a través de criterios que incluyen liderazgo, estrategia, clientes, medición y análisis, fuerza laboral, procesos y resultados. El enfoque del modelo en la mejora continua y la innovación ha sido clave para ayudar a las organizaciones a alcanzar la excelencia en sus operaciones (National Institute of Standards and Technology, 2021).
- El Modelo de Excelencia en Gestión (MEG) de la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ) es utilizado en Iberoamérica para evaluar y mejorar la gestión organizacional. Este modelo adapta los principios de excelencia

a las particularidades de la región, abarcando criterios como liderazgo, estrategia, clientes, personas, procesos y resultados. El MEG se enfoca en fomentar buenas prácticas y estándares de calidad en el contexto iberoamericano (FUNDIBEQ, 2019).

- La Gestión de la Calidad Total (TQM) es un enfoque organizacional que busca mejorar continuamente todos los aspectos del negocio. Este modelo se centra en la satisfacción del cliente y la participación total de los empleados, implementando procesos de mejora continua para elevar la calidad en todos los niveles de la organización (Juran & Godfrey, 1999).
- Lean Six Sigma combina los principios de Lean Manufacturing y Six Sigma para optimizar la eficiencia y la calidad de los procesos empresariales. Este modelo se enfoca en la reducción de desperdicios y la eliminación de variabilidad y defectos, proporcionando un enfoque integrado para la mejora de procesos (George, 2002).
- El Modelo de Gestión por Objetivos (MBO) se basa en la definición de objetivos claros y medibles, alineando estos objetivos con las metas generales de la organización. Este enfoque se centra en el desempeño y la consecución de resultados específicos, facilitando la gestión y evaluación de la eficacia organizacional (Drucker, 1954).

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

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

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

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

Criterios y Subcriterios del Modelo Iberoamericano

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

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

- **Liderazgo y Estilo de gestión:** Analiza cómo se desarrollan y se implementan la cultura y los valores necesarios para el éxito a largo plazo, a través de comportamientos y acciones adecuados por parte de todos los líderes. También evalúa la estructura de la organización, el marco de los procesos y el sistema de gestión, necesarios para ejecutar de manera efectiva la política y la estrategia.
- **Estrategia:** Analiza cómo la organización desarrolla su misión y visión, y cómo las implementa a través de una estrategia clara, orientada hacia los diferentes agentes y personas con quienes interactúa, mediante programas adecuados para este propósito.
- **Desarrollo de las personas:** Analiza cómo la organización desarrolla, guía y aprovecha el potencial de las personas, tanto de manera individual como en equipo, con el fin de contribuir a una gestión eficaz y eficiente.
- **Recursos, proveedores y alianzas:** Evalúa cómo la organización gestiona sus recursos internos, como los financieros, de información, conocimientos, tecnológicos, de propiedad intelectual y materiales, así como los recursos externos, incluyendo asociaciones con proveedores, distribuidores, alianzas y organismos reguladores, para apoyar una gestión eficiente y eficaz.
- **Procesos y clientes:** Analiza cómo la organización diseña, desarrolla, produce y ofrece productos y servicios, y cómo gestiona las relaciones con los clientes, con el

fin de satisfacer plenamente sus necesidades y expectativas actuales y futuras (FUNDIBEQ, 2019).

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

- **Resultados de clientes:** Se refiere a los logros de la organización en relación con sus clientes externos.
- **Resultados de personas:** Evalúa los logros de la organización en relación con el desarrollo de las personas.
- **Resultados de sociedad:** Mide los logros de la organización en términos de satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad a nivel local, nacional e internacional.
- **Resultados globales:** Analiza los logros de la organización en relación con su desempeño proyectado, así como en la satisfacción de las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas con un interés financiero u otro tipo en la organización (FUNDIBEQ, 2019).

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

El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (MIEG) es una herramienta que ayuda a las organizaciones en Iberoamérica a alcanzar altos niveles de desempeño mediante la mejora continua en varias áreas clave. Este modelo se adapta a las particularidades de la región y ofrece un marco comprensivo para evaluar y mejorar la gestión en diferentes sectores, incluyendo el comercio.

En el Sector Comercio, el MIEG proporciona directrices para optimizar la gestión de las operaciones, mejorar la calidad del servicio y aumentar la satisfacción del cliente. El modelo se basa en una serie de criterios que incluyen liderazgo, estrategia, clientes, personas, procesos y resultados, cada uno con un enfoque específico para el comercio.

1. **Liderazgo:** el MIEG destaca la importancia del liderazgo en la creación de una visión clara y en la dirección efectiva de la empresa. En el Sector Comercio, esto implica que los líderes deben ser capaces de adaptarse a las tendencias del mercado, gestionar eficazmente las relaciones con proveedores y clientes, y promover una cultura de mejora continua dentro de la organización (FUNDIBEQ, 2019).
2. **Estrategia:** la estrategia es crucial para el éxito en el comercio, donde las empresas deben desarrollar planes que les permitan competir eficazmente en un mercado dinámico. Esto incluye la identificación de oportunidades de crecimiento, la

adaptación a los cambios en el comportamiento del consumidor y la integración de nuevas tecnologías como el comercio electrónico (Silva, 2021).

3. Clientes: el modelo enfatiza la necesidad de entender y satisfacer las expectativas del cliente. En el comercio, esto se traduce en ofrecer productos y servicios de alta calidad, gestionar eficientemente la experiencia del cliente y mantener una comunicación constante para ajustar la oferta a sus necesidades cambiantes (Rodríguez, 2020).
4. Personas: la gestión de personas en el comercio se centra en el desarrollo del talento y la creación de un ambiente de trabajo motivador. Esto incluye la capacitación continua del personal, el desarrollo de habilidades relevantes y la implementación de prácticas que fomenten la retención de empleados (FUNDIBEQ, 2019).
5. Procesos: la optimización de procesos es fundamental para mejorar la eficiencia en el comercio. Esto abarca la gestión de inventarios, la logística, el proceso de ventas y la atención al cliente. Un enfoque en la mejora de procesos ayuda a reducir costos, aumentar la calidad y mejorar la rentabilidad (Silva, 2021).
6. Resultados: finalmente, el MIEG evalúa los resultados obtenidos por la empresa, incluyendo el desempeño financiero, la satisfacción del cliente y el impacto en la comunidad. En el sector comercio, los resultados deben reflejar un equilibrio entre el éxito económico y el cumplimiento de las responsabilidades sociales y ambientales (Rodríguez, 2020).

1.6. Descripción del Subsector Venta al por menor de otros productos en comercios especializados CIU G4771-4 y sus características

El Subsector de Venta al por menor de otros productos en comercios especializados en Ecuador es diverso y abarca una amplia gama de establecimientos que se especializan en la venta de productos específicos, que no encajan en otras categorías más generales del comercio minorista. Este subsector incluye tiendas que venden productos como artículos deportivos, juguetes, libros, artículos de papelería, electrodomésticos, productos de ferretería, y especialmente productos farmacéuticos y medicinales.

En Ecuador, este subsector ha experimentado un crecimiento sostenido, impulsado por la demanda interna y por cambios en las preferencias de los consumidores que buscan productos especializados y un servicio más personalizado. Las MiPymes (micro, pequeñas y medianas empresas) representan una parte significativa de este subsector,

siendo actores clave en la oferta de productos especializados a nivel local. Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), las MiPymes conforman un alto porcentaje del total de establecimientos comerciales en el país, y su contribución es fundamental para la economía local y la generación de empleo (INEC, 2021).

En particular, la venta al por menor de productos farmacéuticos es un segmento importante dentro de este subsector. Las farmacias y boticas no solo ofrecen medicamentos, sino también productos de cuidado personal, suplementos dietéticos y una gama cada vez más amplia de artículos relacionados con la salud y el bienestar. Este segmento ha mostrado resiliencia, incluso en tiempos de crisis, debido a la naturaleza esencial de los productos que ofrece.

La estructura del subsector está marcada por una combinación de cadenas de tiendas grandes y un gran número de pequeños comerciantes independientes. Las cadenas suelen tener una presencia significativa en las principales ciudades, mientras que los comercios independientes dominan en áreas rurales y periurbanas. Este patrón geográfico responde tanto a la distribución de la población como a las necesidades y hábitos de consumo locales.

El crecimiento de este subsector también está influenciado por factores como el acceso a crédito, el desarrollo de canales de distribución y la adopción de tecnologías que permiten a los minoristas ofrecer una experiencia de compra más integrada, tanto en tiendas físicas como en línea. Según un informe del Banco Central del Ecuador (Ecuador, 2023), la digitalización y el comercio electrónico han comenzado a ganar terreno en este subsector, aunque aún enfrentan desafíos significativos, como la infraestructura y la bancarización limitada en algunas áreas.

Además, el entorno regulatorio desempeña un papel crucial en la evolución del subsector. Las políticas de control de precios, regulaciones sanitarias y normas de comercialización influyen en la operatividad y rentabilidad de los comercios especializados. En el caso de las farmacias, por ejemplo, la regulación de precios de los medicamentos y las normativas sobre la venta de productos farmacéuticos son factores determinantes en su funcionamiento diario (Ministerio de Salud Pública, 2022).

En conclusión, el subsector de venta al por menor de otros productos en comercios especializados en Ecuador es un componente dinámico y vital de la economía, caracterizado por una gran diversidad de productos y actores. Su desarrollo está impulsado por la demanda interna, el crecimiento de las MiPymes, la digitalización y las regulaciones gubernamentales que buscan equilibrar el acceso a productos especializados con la protección de los consumidores.

2. DISEÑO METODOLÓGICO

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

El diseño de la muestra y del cuestionario ha sido cuidadosamente estructurado para asegurar la obtención de información estadísticamente válida, lo que permite extraer conclusiones sólidas sobre el cumplimiento de los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión de FUNDIBEQ en el contexto de las empresas farmacéuticas en Ecuador. Este trabajo empírico se basa en una investigación de tipo descriptivo y cuantitativo, con el objetivo de evaluar la aplicación de dichos criterios en las empresas del sector.

La investigación descriptiva se ha enfocado en caracterizar el nivel de cumplimiento de los criterios de excelencia en la gestión, mientras que la investigación cuantitativa ha permitido medir de manera precisa la percepción y el desempeño de las empresas farmacéuticas en relación con estos criterios.

Para la selección de la muestra, se empleó un muestreo aleatorio estratificado, que aseguró la inclusión de empresas de distintos tamaños, antigüedad y ubicación geográfica dentro del sector farmacéutico. Este enfoque garantiza que la muestra sea representativa de la diversidad del sector y que los resultados obtenidos puedan ser generalizados a la población objetivo.

El cuestionario fue diseñado en torno a los principales criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión de FUNDIBEQ, abarcando aspectos como liderazgo, estrategia, desarrollo de personas, recursos y alianzas, procesos, resultados de clientes, resultados de personas, resultados de sociedad, y resultados globales. Cada ítem del cuestionario fue formulado utilizando una escala Likert de 1 a 5, facilitando la cuantificación de las respuestas y permitiendo la aplicación de análisis estadísticos robustos, tales como el cálculo de promedios, varianzas y correlaciones.

La aplicación del cuestionario se llevó a cabo a través de encuestas en línea dirigidas a directivos, gerentes y responsables de áreas clave dentro de las empresas farmacéuticas, complementadas con entrevistas estructuradas para profundizar en aspectos específicos del modelo. Esta combinación de métodos permitió obtener una visión amplia y detallada del cumplimiento de los criterios de excelencia en la gestión.

En resumen, la metodología aplicada en este trabajo empírico, combinando un diseño de muestra representativo y un cuestionario detallado, permite obtener información estadísticamente válida y confiable, asegurando la relevancia de las conclusiones extraídas sobre la implementación del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión en el sector farmacéutico de Ecuador.

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

2.1. Estructura de la muestra.

En función de la base de datos de las MiPymes de la Superintendencia de Compañías del Ecuador pertenecientes al Subsector Comercio Venta al por menor de otros productos en comercios especializados CIIU G4771-4, se identificaron 118 empresas en el D.M.Q. Con la aplicación del muestreo estadístico para población finita, se realizó el cálculo del tamaño de la muestra conforme a la siguiente ecuación:

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

Donde:

z = Distribución normal (1,96)

p = Probabilidad de ocurrencia

q = Probabilidad de no ocurrencia del evento

N = Tamaño de la población

e = Error muestral

Los valores para la aplicación de la ecuación del tamaño de la muestra se encuentran en la Tabla 1:

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

Variable	Valor
Población	118
Intervalo de confianza	95
Z	1.96
Probabilidad a favor	50%
Probabilidad en contra	50%
Error de estimación %	5%
Tamaño de muestra	91

El tamaño de muestra calculado fue de 91 empresas que constituyen el objeto de la investigación. En el desarrollo de la investigación de la base de datos se identificaron a 2 empresas que no se dedican a la actividad, 28 empresas que no desean ser parte de la investigación, 10 empresas que no se encuentran en la ubicación referenciada y 15 empresas que no dispusieron de una ayuda completa y por ende los cuestionarios no se contestaron completamente; por lo que, los resultados finales de esta investigación se basaron en 36 MiPymes del venta al por menor de otros productos en comercios especializados G4771-4

2.2. Cuestionario y selección de variables

La herramienta utilizada para encuestar a las MiPymes del Sector Comercio del D.M.Q. es la diseñada por FUNDIBEQ para autoevaluación de empresas del sector privado considerando los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (2019). La encuesta considera los siguientes criterios:

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

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

Tabla 2. Escala de calificación para criterios facilitadores

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

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

Tabla 3. Escala de calificación para criterios de resultados

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

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

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

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

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 nivel de cumplimiento de los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión del Subsector Comercio Venta al por menor de otros productos en comercios especializados CIIU G4771-4.

2.3. Análisis estadístico de los datos

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

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Consideración general

La autoevaluación de las MiPymes se llevó a cabo a través del *cuestionario* de FUNDIBEQ por tener un enfoque sencillo y rápido de autoevaluación y el que menos recursos utiliza. A través de la respuesta a las preguntas del modelo se realiza el diagnóstico de las MiPymes, recogiendo los aspectos determinados en el modelo FUNDIBEQ. La autoevaluación permite obtener una primera imagen sobre la situación de las MiPymes de Comercio del Distrito Metropolitano de Quito de Venta al por menor de otros productos en comercios especializados CIU G4771-4.

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 subsector

Aspecto	Frecuencia	Porcentaje
Zona donde se ubica la empresa:		
Urbana	36	100%
Rural	0	0%
Tipo de empresa		
Empresa pequeña	0	0%
Microempresa	36	100%
Cargos		
Accionista Representante de Empresa	1	2.78%
Departamento Financiero	0	0.00%
Gerente Contable de Impuestos	4	11.11%
Gerente General	21	58.33%
Gerente propietario	0	0.00%
Jefe Responsable de la Empresa	10	27.78%
Representante legal	0	0.00%

Tabla 5. Información general del subsector. Continuación...

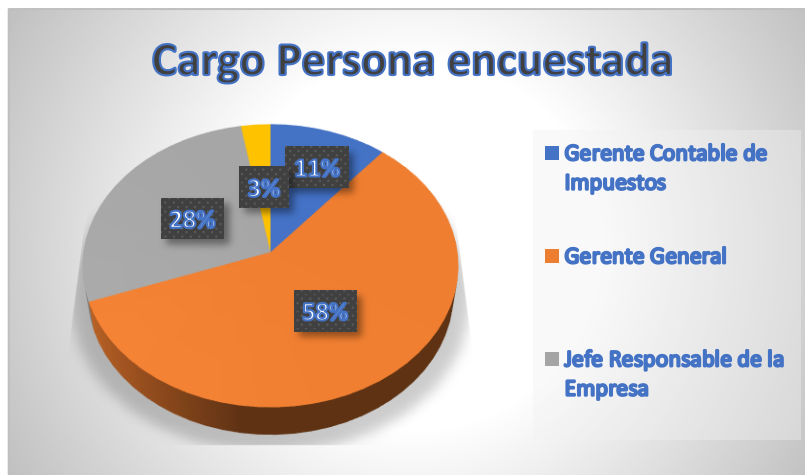
Género del gerente/director:		
Hombre	24	66.67%
Mujer	12	33.33%
Nivel de formación académica del gerente/director:		
Posgrado	20	55.56%
Universitaria	16	44.44%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada

De las 36 empresas encuestadas todas se ubican en la zona urbana del D.M.Q. Por otro lado, de las personas encuestadas el 58% son gerentes/propietarios, el 28% son los jefes/responsables a cargo de la empresa, 3% corresponden a accionistas representantes de la empresa y finalmente el 11% pertenece a los gerentes contables; adicional, se considera que el 55,56% mantiene títulos de cuarto de nivel y el 44,44% registran títulos de tercer grado de educación.

Figura 1

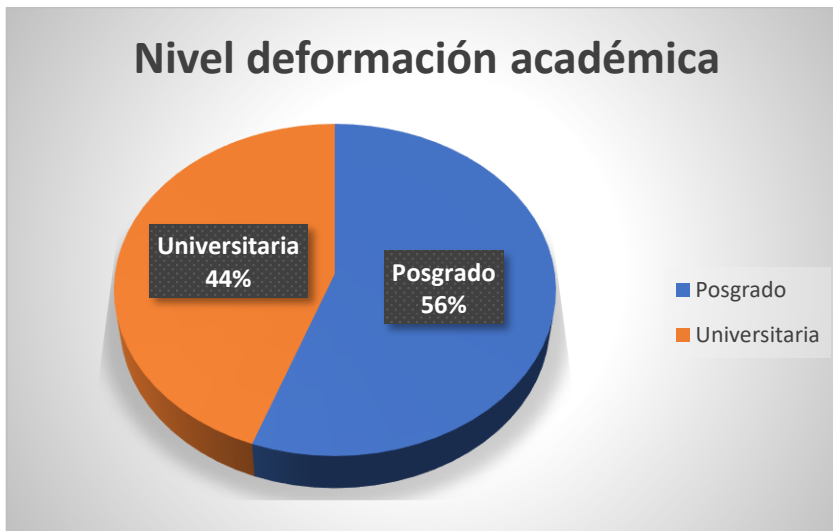
Tipo de cargo del entrevistado



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada

Figura 2

Nivel de formación de la persona entrevistada



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada

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

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

Cada valoración tiene un factor asignado:

- **Valoración 1:** Factor = 0,00
- **Valoración 2:** Factor = 25,00
- **Valoración 3:** Factor = 50,00
- **Valoración 4:** Factor = 75,00
- **Valoración 5:** Factor = 100,00

3.2.2.1. Criterio 1: liderazgo y estilo de gestión

Todas las respuestas son evaluadas con puntuación desde 1 a 5, cada uno de estos valores tienen un significado y una equivalencia correspondiente al factor detallado en la tabla 6.

Tabla 6. Resultados Criterio 1

CRITERIO 1: LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN							
Número de respuestas (a)	2	3	29	200	306	540	TOTAL CRITERIO
Factor (b)	0,00	25,00	50,00	75,00	100,00	TOTAL	15,00
Valor (a x b)	0,00	75,00	1450,00	15000,00	30600,00	47125	5,82

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada

Con un total de 540 respuestas en el criterio 1 indicaron 2 respuestas con valoración 1, 3 respuestas con valoración 2, 29 respuestas con valoración 3, 200 respuestas con valoración 4 y 306 respuestas con valoración 5.

Esta valoración ha permitido obtener un valor ponderado de 5,82 lo cual representa el 87,25% del valor 6,67 que sería lo ideal en el caso de que obtuviéramos valoración de 5 en todas las respuestas del criterio. El valor ponderado de 5,82 es un indicador positivo de que las MiPymes evaluadas están bien encaminadas en términos de liderazgo y gestión, pero aún tienen un 12,75% de mejora potencial para alcanzar el valor ideal de 6,67. Este resultado puede guiar a las organizaciones para identificar y trabajar en áreas específicas que necesitan mejoras para llegar a la excelencia completa según el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.

Tabla 7. Resultados Criterio 2

CRITERIO 2: ESTRATEGIA							
Número de respuestas (a)	0	2	28	208	194	432	TOTAL PONDERADO
Factor (b)	0,00	25,00	50,00	75,00	100,00	TOTAL	12,00
Valor (a x b)	0,00	50,00	1400,00	15600,00	19400,00	36450	7,03

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada

Con un total de 432 respuestas, en el criterio 2 no indicaron respuestas con valoración 1, 2 respuestas con valoración 2, 28 respuestas con valoración 3, 208 respuestas con valoración 4 y 194 respuestas con valoración 5.

Un resultado de 7,03 en base a 8,33 muestra que las MiPymes están haciendo bien muchas cosas en relación con el criterio 2. Es probable que ya se estén siguiendo buenas prácticas de gestión, y que los procesos sean en su mayoría efectivos y alineados con los estándares del modelo.

La diferencia de 1,16 puntos sugiere que existen áreas específicas que podrían ser optimizadas. Esto podría implicar la necesidad de una mayor consistencia en la aplicación de las políticas de gestión, más formación o desarrollo en áreas clave, o una mayor alineación entre las prácticas cotidianas y los objetivos estratégicos de la organización.

3.2.2.2. Criterio 3: Desarrollo de las personas

Tabla 8. Resultados Criterio 3

CRITERIO 3: DESARROLLO DE PERSONAS							
Número de respuestas (a)	1	4	23	157	175	360	TOTAL PONDERADO
Factor (b)	0,00	25,00	50,00	75,00	100,00	TOTAL	10,00
Valor (a x b)	0,00	100,00	1150,00	11775,00	17500,00	30525	8,48

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada

Con un total de 360 respuestas, en el criterio 3 no indicaron respuestas con valoración 1, 4 respuestas con valoración 2, 23 respuestas con valoración 3, 157 respuestas con valoración 4 y 175 respuestas con valoración 5.

Un resultado de 8,48 sobre 10 en el criterio 3 sugiere un desempeño robusto, pero aún imperfecto. Este análisis detallado se centra en lo que este resultado implica en términos de liderazgo, gestión, y oportunidades de mejora dentro de las MiPymes evaluadas.

Este puntaje refleja que la mayoría de los elementos necesarios para un alto rendimiento están presentes. Las prácticas básicas están bien establecidas, y probablemente hay un alto grado de alineación con los objetivos estratégicos. Sin embargo, la falta de perfección sugiere que, aunque las operaciones son competentes, aún hay margen para mejorar.

En resumen, un resultado de 8,48 con respecto a 10 indica que las MiPymes están en un buen camino, pero todavía no han alcanzado la excelencia total. Este resultado sugiere que, aunque se están implementando prácticas sólidas y efectivas, hay áreas donde se puede afinar y mejorar para alcanzar un nivel de excelencia que no solo cumpla con los estándares, sino que los supere.

El liderazgo debe concentrarse en cerrar estas brechas mediante la mejora continua, la innovación, y un enfoque inquebrantable en la excelencia operativa y la satisfacción del cliente. Este enfoque ayudará a las MiPymes a no solo mantener su desempeño actual, sino a elevarlo al siguiente nivel.

3.2.2.3. Criterio 4: Recursos y asociados

Tabla 9. Resultados Criterio 4

CRITERIO 4: RECURSOS, PROVEEDORES Y ALIANZAS							
Número de respuestas (a)	2	3	33	235	339	612	TOTAL PONDERADO
Factor (b)	0,00	25,00	50,00	75,00	100,00	TOTAL	17,00
Valor (a x b)	0,00	75,00	1650,00	17625,00	33900,00	53250	5,12

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada

Con un total de 612 respuestas, en el criterio 4 indicaron 2 respuestas con valoración 1, 3 respuestas con valoración 2, 33 respuestas con valoración 3, 235 respuestas con valoración 4 y 339 respuestas con valoración 5.

El resultado de 5,12 sobre 5,88 en el criterio 4 indica que las MiPymes del subsector comercio especializado están desempeñándose a un nivel satisfactorio, pero aún tienen espacio para mejorar y acercarse al estándar de excelencia. La cercanía al valor ideal es un indicio positivo, pero también una llamada a la acción para optimizar, innovar y diferenciarse en un mercado que exige alta especialización y adaptación constante.

Las empresas deben utilizar este resultado como una base para reflexionar sobre sus prácticas actuales y explorar oportunidades para alcanzar un desempeño que no solo sea adecuado, sino que sobresalga en un entorno competitivo.

3.2.2.4. Criterio 5: Procesos y clientes

Tabla 10. Resultados Criterio 5

CRITERIO 5: PROCESOS Y CLIENTES							
Número de respuestas (a)	2	3	16	166	245	432	TOTAL PONDERADO
Factor (b)	0,00	25,00	50,00	75,00	100,00	TOTAL	12,00
Valor (a x b)	0,00	75,00	800,00	12450,00	24500,00	37825	7,30

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada

Con un total de 432 respuestas, en el criterio 5 indicaron 2 respuestas con valoración 1, 3 respuestas con valoración 2, 16 respuestas con valoración 3, 166 respuestas con valoración 4 y 245 respuestas con valoración 5.

Un resultado de 7,30 sobre 8,33 en el criterio 5 se caracteriza por la necesidad de un enfoque específico en la atención al cliente, la diferenciación de productos y la eficiencia operativa en la gestión de inventarios y la cadena de suministro.

En un subsector donde la atención al detalle y la especialización son claves, un resultado de 7,30 sugiere que las MiPymes están ofreciendo un buen servicio, pero aún no están aprovechando todo su potencial para sobresalir. Podría ser necesario un enfoque más riguroso en la personalización de la atención al cliente o en la capacitación continua del personal para mejorar la experiencia del cliente.

3.2.2.5. Criterio 6: Resultados de clientes/usuarios

Tabla 21. Resultados Criterio 6

CRITERIO 6: RESULTADOS DE CLIENTES							
Número de respuestas (a)	1	1	11	84	119	216	TOTAL PONDERADO
Factor (b)	0,00	25,00	50,00	75,00	100,00	TOTAL	6,00
Valor (a x b)	0,00	25,00	550,00	6300,00	11900,00	18775	14,49

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada

El análisis de las 216 respuestas obtenidas para el criterio 6 muestra una tendencia claramente positiva. Las valoraciones más altas, 4 y 5, representan una abrumadora mayoría de las respuestas, con 84 y 119 respuestas respectivamente, lo que indica que el 94% de los encuestados percibe este criterio de manera favorable. Las valoraciones más bajas, 1 y 2, suman solo 2 respuestas en total, lo que sugiere que hay muy poca insatisfacción o críticas significativas hacia este criterio. Solo 11 respuestas valoraron este criterio con un 3, que podría interpretarse como una evaluación neutra o moderadamente positiva. En conjunto, estos resultados destacan una evaluación muy positiva y una aceptación generalizada del criterio 6 entre los encuestados

3.2.2.6. Criterio 7: Resultados del desarrollo de las personas

Tabla 32. Resultados Criterio 7

CRITERIO 7: RESULTADOS DE PERSONAS							
Número de respuestas (a)	1	2	9	67	137	216	TOTAL PONDERADO
Factor (b)	0,00	25,00	50,00	75,00	100,00	TOTAL	6,00
Valor (a x b)	0,00	50,00	450,00	5025,00	13700,00	19225	14,83

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada

En el análisis de las 216 respuestas para el criterio 7, se observa una fuerte tendencia hacia valoraciones positivas. De las respuestas recopiladas, 137 otorgan una valoración de 5, lo que refleja una alta satisfacción o conformidad con el criterio evaluado. Además, 67 respuestas asignaron una valoración de 4, reforzando esta percepción positiva.

Solo 9 respuestas dieron una valoración de 3, lo que podría indicar una percepción moderada o neutral. Las valoraciones más bajas son mínimas, con solo 2 respuestas que calificaron con un 2 y una única respuesta que otorgó un 1.

Este análisis muestra que el criterio 7 es ampliamente bien recibido, con una gran mayoría de valoraciones en los niveles más altos, y muy pocas respuestas que expresan insatisfacción o desacuerdo.

3.2.2.7. Criterio 8: Resultados de la sociedad

Tabla 13. Resultados Criterio 8

CRITERIO 8: RESULTADOS DE SOCIEDAD							
Número de respuestas (a)	0	1	19	77	119	216	TOTAL PONDERADO
Factor (b)	0,00	25,00	50,00	75,00	100,00	TOTAL	6,00
Valor (a x b)	0,00	25,00	950,00	5775,00	11900,00	18650	14,39

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada

El análisis de las 216 respuestas para el criterio 8 revela una clara tendencia hacia valoraciones positivas, lo que sugiere una alta satisfacción general entre los encuestados con respecto a este criterio.

En primer lugar, es notable que ninguna de las respuestas asignó la valoración más baja de 1, lo que indica que no hubo una percepción de insatisfacción extrema o desaprobación completa del criterio 8. Esto es un indicio positivo y sugiere que, al

menos, los aspectos más fundamentales de este criterio fueron considerados aceptables por todos los encuestados.

Solo una respuesta otorgó una valoración de 2, lo que representa menos del 0.5% del total. Este resultado implica que casi todos los encuestados encontraron el criterio 8 al menos moderadamente satisfactorio, con solo un caso aislado de insatisfacción leve.

Un grupo más significativo de 19 respuestas (aproximadamente el 8.8% del total) otorgó una valoración de 3. Esto podría interpretarse como una evaluación neutral o moderada, donde los encuestados no estaban completamente satisfechos, pero tampoco insatisfechos. Estas respuestas podrían reflejar que, si bien el criterio cumple con los requisitos básicos, hay áreas que podrían mejorarse para alcanzar un nivel más alto de satisfacción.

La mayor concentración de respuestas se encuentra en las valoraciones más altas: 77 respuestas (35.6%) dieron una valoración de 4, y la mayoría, 119 respuestas (55.1%), otorgaron la máxima valoración de 5. Esta distribución indica que una proporción significativa de los encuestados no solo está satisfecha, sino que considera que el criterio 8 cumple o excede las expectativas. La alta cantidad de valoraciones de 5 sugiere que ven este criterio como uno de los puntos fuertes del proceso que se evalúa.

En conjunto, estos resultados pintan un panorama muy positivo para el criterio 8. La ausencia de valoraciones de 1 y la mínima cantidad de valoraciones de 2 refuerzan la percepción de que este criterio es altamente efectivo o bien implementado. Las valoraciones más bajas, aunque presentes, son lo suficientemente escasas como para no afectar la percepción general de éxito. Al mismo tiempo, las valoraciones de 3 podrían señalar oportunidades para mejoras específicas, aunque no parecen representar una preocupación mayor dada la abrumadora cantidad de respuestas positivas.

Este análisis sugiere que, mientras que el criterio 8 es en general bien recibido y eficaz según la mayoría de los encuestados, existe un pequeño margen de mejora que podría explorarse.

3.2.2.8. Criterio 9: Resultados globales

Tabla 14. Resultados Criterio 9

CRITERIO 9: RESULTADOS GLOBALES							
Número de respuestas (a)	0	3	20	145	227	395	TOTAL PONDERADO
Factor (b)	0,00	25,00	50,00	75,00	100,00	TOTAL	11,00
Valor (a x b)	0,00	75,00	1000,00	10875,00	22700,00	34650	7,97

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada

El análisis de las 395 respuestas para el criterio 9 revela una fuerte inclinación hacia valoraciones positivas, lo que indica una alta satisfacción general entre los encuestados.

De las respuestas obtenidas, ninguna otorgó una valoración de 1, lo que significa que no hubo casos de insatisfacción extrema. Solo 3 respuestas dieron una valoración de 2, representando un mínimo 0.76% del total, lo que sugiere que casi todos los encuestados encontraron el criterio al menos moderadamente satisfactorio.

Un pequeño grupo de 20 respuestas, es decir, un 5.06%, asignó una valoración de 3, lo que podría indicar una percepción neutral, donde los encuestados no estaban completamente satisfechos, pero tampoco insatisfechos. Esta evaluación podría señalar áreas donde hay margen para mejorar.

Por otro lado, una proporción significativa de las respuestas se concentró en las valoraciones más altas: 145 respuestas (36.7%) valoraron el criterio con un 4, y la mayoría, 227 respuestas (57.5%), dieron la máxima valoración de 5. Este predominio de valoraciones positivas sugiere que el criterio 9 es considerado altamente efectivo y satisfactorio por la gran mayoría de los encuestados.

A continuación, se muestran los resultados comparativos de todos los nueve criterios con el valor ponderado obtenido.

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	2	3	29	200	306	540	5,82
2: ESTRATEGIA	0	2	28	208	194	432	7,03
3: DESARROLLO DE PERSONAS	1	4	23	157	175	360	8,48
4: RECURSOS, PROVEEDORES Y ALIANZAS	2	3	33	235	339	612	5,12
5: PROCESOS Y CLIENTES	2	3	16	166	245	432	7,30
6: RESULTADOS DE CLIENTES	1	1	11	84	119	216	14,49
7: RESULTADOS DEL DESARROLLO DE LAS PERSONAS	1	2	9	67	137	216	14,83
8: RESULTADOS DE SOCIEDAD	0	1	19	77	119	216	14,39
9: RESULTADOS GLOBALES	0	3	20	145	227	395	7,97

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada

3.2.3. Puntuación final

La puntuación final presentada es el resultado agregado de la valoración ponderada que pasa a un factor de corrección; según los diferentes criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión en el contexto de las MiPymes del Subsector Comercio Venta al por menor de otros productos en comercios especializados ClIU G4771-4, los mismos que aseguran que la evaluación sea más precisa y justa, y proporciona una visión más completa de la excelencia en la gestión en un contexto dado:

Tabla 16. Ponderación de resultados de encuestas

CRITERIO	VALORACIÓN	FACTOR	PUNTOS
1: LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN	5,82	1,20	6,98
2: ESTRATEGIA	7,03	1,20	8,44
3: DESARROLLO DE PERSONAS	8,48	1,10	9,33
4: RECURSOS, PROVEEDORES Y ALIANZAS	5,12	0,90	4,61
5: PROCESOS Y CLIENTES	7,30	1,10	8,03
6: RESULTADOS DE CLIENTES	14,49	1,30	18,83
7: RESULTADOS DEL DESARROLLO DE LAS PERSONAS	14,83	0,90	13,35
8: RESULTADOS DE SOCIEDAD	14,39	0,90	12,95
9: RESULTADOS GLOBALES	7,97	1,40	11,16
Calificación final porcentaje	85,43		93,68%
Calificación final puntos			937 PUNTOS

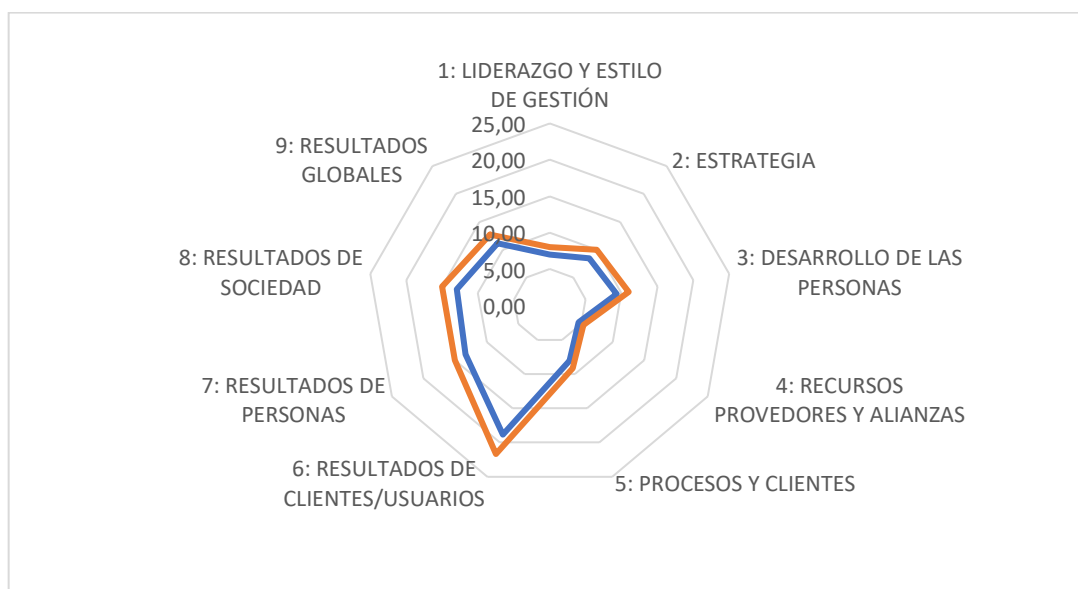
Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada

El puntaje ponderado obtenido para cada criterio y el puntaje ponderado máximo se muestra en la Tabla 17.

Tabla 17. Puntos ponderados por criterio y puntaje ponderado máximo

CRITERIO	PUNTOS PONDERADOS	PUNTAJE PONDERADO MÁXIMO
1: LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN	6,98	8,00
2: ESTRATEGIA	8,44	10,00
3: DESARROLLO DE LAS PERSONAS	9,33	11,00
4: RECURSOS, PROVEEDORES Y ALIANZAS	4,61	5,63
5: PROCESOS Y CLIENTES	8,03	9,16
6: RESULTADOS DE CLIENTES	18,83	21,67
7: RESULTADOS DE PERSONAS	13,35	15,00
8: RESULTADOS DE SOCIEDAD	12,95	15,00
9: RESULTADOS GLOBALES	11,16	12,73
Calificación final porcentaje	93,68%	
Calificación final puntos	937 PUNTOS	

Figura 3. Comparativo entre puntos ponderados por criterio y puntaje ponderado máximo



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada

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

El análisis de la tabla proporcionada, que muestra los puntos ponderados obtenidos por varios criterios en relación con su puntaje ponderado máximo, ofrece una visión integral del desempeño de cada área evaluada. Sin embargo, se presenta un análisis directamente relacionado con la fortaleza y oportunidad de mejora encontrada:

- **FORTALEZA PRINCIPAL**

Criterio 7: Resultados de personas – 89,00%

Análisis:

Este resultado indica que la organización tiene un desempeño destacado en cuanto a:

- Satisfacción, bienestar y compromiso del personal.
- Estabilidad laboral o baja rotación.
- Posiblemente una cultura organizacional sólida y coherente con los valores estratégicos.

Esto refleja una excelente gestión del talento humano, donde los indicadores internos demuestran que los esfuerzos en capacitación, motivación, comunicación y clima organizacional están dando resultados concretos.

- **OPORTUNIDAD DE MEJORA PRINCIPAL**

Criterio 4: Recursos, proveedores y alianzas – 81,91%

Análisis:

Este es el criterio con el menor porcentaje, lo que representa la mayor oportunidad de mejora. Posibles debilidades detectadas:

- Falta de integración estratégica con proveedores.
- Limitada innovación en la gestión de alianzas.
- Recursos (tecnológicos, financieros o físicos) que podrían estar infrautilizados o no alineados con los objetivos estratégicos.

Este resultado podría sugerir:

- Procesos de adquisición no optimizados.
- Débil seguimiento del desempeño de aliados o proveedores.
- Poca colaboración interorganizacional.

Recomendación: Se recomienda realizar un diagnóstico más profundo sobre la cadena de valor y su integración con aliados clave, así como revisar la alineación de los recursos con la estrategia y la operativa diaria.

Por otro lado, la calificación del nivel de cumplimiento de los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión de MiPymes del Subsector Comercio Venta al por menor de otros productos en comercios especializados CIIU G4771-4 es de 93,68% correspondiendo a un total de 937/1000 puntos. Esto significa El nivel de cumplimiento del 93,68% de los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión para MiPymes del Subsector Comercio, específicamente en la Venta al por menor de otros productos en comercios especializados (CIIU G4771-4), refleja un desempeño muy alto, con un total de 937 puntos sobre 1000 posibles. Este resultado indica que las empresas evaluadas han logrado una integración efectiva de las prácticas de excelencia en su gestión diaria.

Este alto porcentaje sugiere que las empresas están operando de manera eficiente y están bien alineadas con los estándares del modelo, lo que les permite alcanzar un alto nivel de calidad en sus procesos, liderazgo, estrategia, y resultados. El cumplimiento cercano al máximo posible destaca fortalezas significativas en áreas clave como la gestión de clientes, la optimización de procesos y el desarrollo de estrategias sólidas.

El hecho de que las empresas hayan logrado este nivel de cumplimiento también sugiere que tienen una capacidad notable para adaptarse a las mejores prácticas y mantener un enfoque en la mejora continua, lo que es crucial para su sostenibilidad a largo plazo en un entorno de mercado competitivo.

Sin embargo, el margen restante para llegar al 100% indica que hay áreas donde aún se puede mejorar, quizás en aspectos relacionados con la innovación, la sostenibilidad o la gestión de alianzas estratégicas. Estas mejoras no solo podrían ayudar a alcanzar el puntaje máximo, sino que también fortalecerían la resiliencia y la competitividad de las empresas a largo plazo.

En resumen, un cumplimiento del 93,68% es indicativo de una gestión altamente efectiva y cercana a la excelencia, con un pequeño margen para afinar procesos y estrategias que podrían llevar a un desempeño aún más alto.

3.3. Discusión

La encuesta tiene un propósito informativo, seguido del análisis, por lo que no es posible verificar la veracidad de las respuestas proporcionadas por los entrevistados. En otras palabras, los resultados reflejan únicamente la percepción que cada participante tiene sobre la empresa y sus distintos procesos. Esto podría explicarse por el hecho de que los participantes en la encuesta son gerentes, propietarios o altos directivos, quienes podrían tratar de resaltar que los procesos bajo su supervisión están bien gestionados.

Llevar a cabo encuestas y entrevistas como las utilizadas en este estudio representa un desafío significativo, ya que los modelos de excelencia y gestión aún no son ampliamente conocidos, accesibles o aplicados dentro del entorno empresarial. En la mayoría de los casos, estas prácticas solo son implementadas por directivos que han recibido formación universitaria o de posgrado en la materia. Por otro lado, las empresas cuyos líderes no cuentan con este tipo de preparación suelen operar de manera intuitiva, basando su gestión en la experiencia y el método de prueba y error.

En el contexto ecuatoriano, estudios han analizado el nivel de cumplimiento de sus criterios en empresas dedicadas al comercio, proporcionando una visión detallada de los avances y desafíos en la implementación de prácticas de excelencia.

Un estudio significativo es el de Luciani Toro (2019), quienes analizaron la competitividad y productividad de las MiPymes ecuatorianas en el Sector Comercio y Servicios en la provincia de El Oro. A través de encuestas a 170 funcionarios de estas empresas, identificaron dificultades en áreas clave como planificación, comercialización y gestión de recursos humanos. Estos hallazgos sugieren que, aunque las empresas están conscientes de la necesidad de mejorar en estos ámbitos, persisten desafíos en la implementación efectiva de estrategias que se alineen con los criterios del MIEG.

En el ámbito de la innovación, Intriago Loor (2023) evaluaron las capacidades dinámicas para la innovación en MiPymes productoras de pitahaya en la provincia de Manabí. Aunque este estudio se centra en el sector agrícola, sus conclusiones sobre la correlación entre capacidades dinámicas e innovación son aplicables al sector comercio. La investigación encontró que, aunque las empresas poseen capacidades para la absorción de conocimientos y adaptación, enfrentan dificultades en la gestión y comercialización de la innovación, aspectos fundamentales en los criterios del MIEG.

Además, Bravo Acosta (2022) identificaron obstáculos significativos que enfrentan las MiPymes en Guayaquil para mejorar su competitividad. Entre estos se incluyen la burocracia, el acceso limitado a financiamiento, dificultades en la internacionalización y la falta de personal cualificado. Estos factores afectan directamente el cumplimiento de

los criterios del MIEG relacionados con la gestión eficiente de recursos y la orientación estratégica.

En resumen, los estudios realizados en empresas dedicadas al comercio en Ecuador indican un reconocimiento de la importancia de los criterios del MIEG para alcanzar la excelencia en la gestión. Sin embargo, persisten desafíos en áreas como planificación estratégica, gestión de la innovación, acceso a financiamiento y desarrollo de recursos humanos. Abordar estos aspectos es esencial para mejorar el cumplimiento del modelo y fortalecer la competitividad del sector comercial ecuatoriano.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

Este estudio muestra que la mejora continua y la innovación están estrechamente vinculadas al liderazgo de quienes dirigen la empresa. En particular, se evidencia que dentro del subsector analizado y en las empresas encuestadas, es fundamental contar con un liderazgo que fomente la innovación en todos los criterios promovidos por FUNDIBEQ y en cada una de las áreas de la organización. Dado que el liderazgo adquiere una relevancia creciente en las empresas, su efectividad depende, entre otros factores, del compromiso y trabajo en equipo para garantizar la competitividad y alcanzar la excelencia.

Las organizaciones deben comprender que el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión no es un conjunto de reglas rígidas, sino un marco de referencia diseñado para orientar la mejora continua y el desempeño empresarial. Su aplicación no debe verse como una obligación impuesta, sino como una oportunidad para optimizar procesos y fortalecer la competitividad. No todas las empresas son iguales, por lo que es fundamental que las recomendaciones del modelo sean adaptadas a la cultura organizacional, la estructura y las necesidades específicas de cada entidad.

La implementación de estos modelos de excelencia no solo debe ser prioritaria, sino estratégica, dado su impacto en la sostenibilidad y el crecimiento del negocio. Como se ha señalado en esta investigación, las MiPymes representan un pilar fundamental en la economía ecuatoriana, no solo por su contribución al Producto Interno Bruto (PIB), sino también por su papel como principales generadoras de empleo. En este contexto, adoptar un enfoque de gestión basado en la excelencia puede traducirse en una mayor eficiencia operativa, mejores oportunidades de desarrollo y una mayor capacidad de adaptación a los cambios del mercado, factores esenciales para garantizar su competitividad y sostenibilidad en el largo plazo.

Las empresas encuestadas dentro del subsector analizado muestran un compromiso con la Gestión de la Calidad, reflejando una aparente responsabilidad en la aplicación de este principio. Sin embargo, la confiabilidad de estos resultados está condicionada por la naturaleza de las respuestas proporcionadas, ya que la mayoría de los encuestados ocupan cargos directivos dentro de sus organizaciones. Esto plantea la posibilidad de sesgos en la información recolectada, dado que los participantes podrían haber ajustado sus respuestas para proyectar una imagen más favorable de su empresa, en lugar de reflejar con total transparencia la realidad de su gestión.

A pesar de esta posible distorsión, los resultados indican que todos los criterios evaluados presentan valores y porcentajes aceptables, lo que sugiere que las empresas encuestadas poseen un conocimiento básico y aplican en cierta medida los principios de la Gestión de la Calidad. No obstante, para obtener un diagnóstico más preciso, sería recomendable complementar este análisis con metodologías que reduzcan la subjetividad de las respuestas, como auditorías independientes o evaluaciones externas. Esto permitiría identificar con mayor exactitud las fortalezas y áreas de mejora en la gestión empresarial, garantizando que las estrategias de calidad se implementen de manera efectiva y no solo como una declaración formal dentro de la organización.

A pesar de sus esfuerzos por ofrecer productos y servicios de calidad, muchas empresas aún carecen de conocimiento sobre los modelos de Gestión que podrían optimizar sus procesos y aumentar su competitividad. Esta situación se ve agravada por la limitada presencia de políticas gubernamentales de apoyo que fomenten su desarrollo y faciliten su integración en mercados nacionales e internacionales. La ausencia de incentivos y programas estructurados impide que muchas organizaciones accedan a herramientas que les permitirían mejorar su eficiencia y sostenibilidad a largo plazo.

Si bien algunas empresas han logrado avances significativos en la mejora continua gracias a su propio esfuerzo, los reconocimientos obtenidos reflejan más un compromiso interno que un apoyo externo estructurado. No obstante, uno de los problemas persistentes en Ecuador es la inconsistencia en los registros de los organismos de control y los procesos de calificación de empresas. Estas fallas en la regulación y supervisión han permitido que numerosas empresas operen sin visibilidad oficial o sin el reconocimiento adecuado, lo que no solo limita su acceso a beneficios y oportunidades de crecimiento, sino que también afecta la transparencia y equidad en el entorno empresarial. En este sentido, fortalecer los mecanismos de regulación y promoción de buenas prácticas empresariales podría generar un ecosistema más sólido y competitivo, impulsando la calidad y el reconocimiento de las empresas dentro y fuera del país.

4.2. RECOMENDACIONES

El cumplimiento de los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión en las MiPymes del Subsector Comercio en Ecuador presenta desafíos estructurales que requieren un enfoque integral para mejorar la competitividad y sostenibilidad del sector. Es fundamental considerar que la aplicación del modelo no solo debe entenderse

como una formalidad, sino como una estrategia clave para fortalecer la eficiencia operativa, la calidad del servicio y la capacidad de innovación de las empresas.

Uno de los aspectos críticos identificados en este estudio es la falta de liderazgo estratégico dentro de las organizaciones. La gestión en muchas de estas empresas está centralizada en los propietarios, quienes toman decisiones con base en su experiencia empírica sin el uso de herramientas estratégicas o análisis de datos. Para mejorar este aspecto, es esencial fomentar la profesionalización del liderazgo empresarial mediante la capacitación en gestión estratégica, planificación organizacional y herramientas de toma de decisiones basadas en evidencia. Según Deming (1986), la mejora continua solo es posible cuando el liderazgo comprende y aplica metodologías de calidad en todas las áreas de la empresa, promoviendo un cambio cultural hacia la excelencia.

En cuanto al enfoque en clientes y mercado, se ha identificado que las MiPymes del sector analizado aún presentan dificultades para medir de manera efectiva la satisfacción del consumidor y anticiparse a sus necesidades. La implementación de tecnologías como sistemas de gestión de relaciones con clientes (CRM) puede facilitar la recolección y análisis de datos, permitiendo a los comercios especializar su oferta y mejorar la fidelización. Kotler y Keller (2016) sostienen que la segmentación del mercado y la personalización de los servicios son estrategias clave para el crecimiento empresarial en sectores altamente competitivos. En este sentido, la digitalización de las interacciones con los clientes, la automatización de la gestión comercial y la implementación de estrategias de omnicanalidad pueden marcar una diferencia significativa en la consolidación de la marca y la competitividad de la empresa.

La gestión del talento humano es otro factor determinante en la capacidad de cumplimiento del modelo de excelencia. Actualmente, las MiPymes ecuatorianas no cuentan con programas de formación estructurados, lo que limita el desarrollo de competencias en su personal. La creación de planes de capacitación continua en áreas clave como atención al cliente, gestión de calidad e innovación es esencial para garantizar la competitividad. Según Chiavenato (2011), el capital humano es el recurso más valioso dentro de cualquier organización y su desarrollo debe ser una prioridad estratégica para garantizar un crecimiento sostenible. En este contexto, las empresas deben apostar por estrategias de retención del talento que incluyan incentivos salariales, planes de carrera y un entorno laboral que fomente la innovación y la creatividad.

El nivel de integración de la innovación y la tecnología en las MiPymes del sector aún es limitado, lo que restringe su capacidad de respuesta ante un mercado en constante cambio. La transformación digital es un proceso ineludible para mejorar la eficiencia

operativa y optimizar la experiencia del cliente. Porter (1985) señala que la ventaja competitiva de una empresa depende en gran medida de su capacidad de innovación y adaptación tecnológica. La implementación de herramientas como inteligencia artificial para análisis de mercado, automatización de procesos administrativos y plataformas de comercio electrónico puede potenciar significativamente el rendimiento de estas empresas.

La gestión de procesos y calidad también presenta oportunidades de mejora en las MiPymes del subsector comercio en Ecuador. La falta de estandarización en los procesos internos impide garantizar niveles consistentes de calidad en los productos y servicios ofrecidos. Según Juran y Gryna (1993), la excelencia en la gestión de calidad requiere la implementación de un enfoque basado en procesos, donde cada actividad dentro de la organización se optimice continuamente para reducir desperdicios y aumentar la eficiencia. En este sentido, la adopción de normas internacionales de calidad, como la ISO 9001, podría fortalecer la confianza del consumidor y facilitar la expansión a nuevos mercados.

Finalmente, la sostenibilidad y responsabilidad social empresarial siguen siendo criterios poco desarrollados dentro de las MiPymes ecuatorianas. La integración de prácticas sostenibles no solo contribuye a la protección del medio ambiente, sino que también representa una oportunidad de diferenciación en el mercado. El desarrollo de estrategias de economía circular, reducción de residuos y eficiencia energética puede mejorar la rentabilidad de las empresas a largo plazo. Porter y Kramer (2011) argumentan que la creación de valor compartido entre las empresas y la sociedad es un enfoque clave para el desarrollo empresarial sostenible.

El desafío radica en la necesidad de fomentar una cultura organizacional que priorice la excelencia y la mejora continua. Para lograrlo, es fundamental promover la profesionalización del liderazgo, incentivar la adopción de tecnologías y establecer mecanismos de control de calidad que permitan mejorar la competitividad del sector. Los estudios previos indican que la implementación del modelo de excelencia requiere una transformación estructural en la forma en que las MiPymes gestionan sus procesos, interactúan con sus clientes y se adaptan a las nuevas tendencias del mercado.

Recomendaciones Generales

- **Fortalecimiento en Recursos y Alianzas:** Mejorar la gestión de recursos y explorar nuevas alianzas estratégicas para optimizar la eficiencia y sostenibilidad operativa.

- **Innovación en Liderazgo:** Implementar programas de desarrollo continuo para líderes, con un enfoque en la gestión del cambio y la innovación.
- **Optimización de Procesos:** Continuar mejorando los procesos internos para mantener y elevar los estándares de satisfacción del cliente.
- **Inversión en Desarrollo de Personas:** Seguir invirtiendo en el desarrollo y bienestar de los empleados para mantener un alto nivel de desempeño.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arguello, A. (2019). *Un análisis de las MIPYMES en Ecuador*. Redacción.
- Castiglioni Dupin, M. C. (2020). *Estudio Comparativo de Modelos de Excelencia - Análisis de Caso para Aplicar el Modelo PNC de Argentina*. Tesis de Licenciatura, Universidad del Salvador. Obtenido de <https://racimo.usal.edu.ar/8009/>
- Chico Frías, Á. E., & Yagchirema Toalombo, G. M. (2020). *El liderazgo empresarial y la innovación en el sector manufacturero en la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua*. Universidad Técnica de Ambato. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/31146>
- ConQuito. (2021). *Municipio de Quito y Conquito socializaron la vinculación de Mipymes y actores de la economía popular y solidaria a la compra pública*. Obtenido de <https://www.conquito.org.ec/municipio-de-quito-y-conquito-socializaron-la-vinculacion-de-mipymes-y-actores-de-la-economia-popular-y-solidaria-a-la-compra-publica/>
- Corporación Financiera Nacional. (2020). *Ficha sectorial: fabricación de estructuras metálicas y sus partes*. CFN. Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/biblioteca/2020/ficha-sectorial-4-trimestre-2020/FS-Fabricacion-de-estructuras-metalicas-y-sus-partes-4T2020.pdf>
- Crespo García, M. K., Carchi Arias, K. L., Zambrano Zambrano, Á. A., Orellana Sánchez, D. A., Malla, G., & Emperatriz, S. (2020). Mejora Continua en el proceso contable y su aporte en la competitividad de las MIPYMES en la Provincia de El Oro (Ecuador). *Revista Espacios*, 41(1), 1-11. Obtenido de <http://ww.revistaespacios.com/a20v41n01/a20v41n01p03.pdf>
- De Nieves Nieto, C., & Ros McDonnell, L. (2006). comparación entre los Modelos de Gestión de Calidad Total: EFQM, Gerencial de Deming, Iberoamericano para la excelencia y Malcom Baldrige. *X Congreso de Ingeniería de Organización Valencia*.
- Ecuador, B. C. (2023). *Informe Anual sobre el Sector Farmacéutico en* . Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/biblioteca/2023/fichas-sectoriales-4-trimestre/Ficha-Sectorial-Farmaceutico.pdf>
- Fuentes Brito, J. P. (2018). *El impacto del capital de trabajo en el margen y la rentabilidad de las industrias manufactureras ecuatorianas durante el periodo 2012-2016*. Trabajo de Titulación de Magíster en Gestión Financiera. UTPL. Obtenido de <https://dspace.utpl.edu.ec/handle/20.500.11962/22579>
- Fundibeq. (2019). *Metodología Para La Excelencia*. Obtenido de <https://www.fundibeq.org/metodologia>
- FUNDIBEQ. (2019). *Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión*. Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad . Obtenido de https://www.fundibeq.org/images/pdf/Modelo_Iberoamericano_V_2019_Revisada.pdf

- Geijsel, F., Slegers, P., & Nan Den Berg, R. (2000). El liderazgo transformacional como condición que favorece la implementación de programas de innovación a gran escala e las escuelas: perspectivas del profesorado. *Congreso internacional sobre dirección de centros educativos*, 379-414.
- Goitia Castro, L. H. (2020). Modelo Boliviano de Excelencia y su relación con el Modelo Iberoamericano y con el Vivir Bien propuesto por el gobierno. *Revista Nacional de Administración*, 11(2), 2902. doi:<http://dx.doi.org/10.22458/rna.v11i2.2902>
- Herrera, D. (2020). Desafíos y soluciones para mejorar el financiamiento a las mipymes durante la pandemia. *ASOMIF*, online. Obtenido de <https://asomifecuador.com/2020/12/24/elementor-10738/>
- INEC. (2010). *Manual de Usuario CIU - Clasi-ficación Industrial Internacional Unifrome*. Dirección Regional Norte (DINOR). Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion_y_Demografia/CPV_aplicativos/modulo_cpv/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.
- 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. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8299841>
- Quito Informa. (2022). *Primera rueda de negocios: Quito una ciudad que exporta*. Obtenido de <http://www.quitoinforma.gob.ec/2022/02/22/primera-rueda-de-negocios-quito-una-ciudad-que-exporta/>
- REEM. (2023). *Registro Estadístico de Empresas*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>
- Reyna Tenorio, J., Ulloa de Souza, C., & Chere Quiñónez, F. (2022). Implementación de modelos de calidad en pequeñas y medianas empresas del sector industrial del Ecuador. *Sapienza: International Journal of Interdisciplinary Studies*, 3(7), 124-138. doi:<https://doi.org/10.51798/sijis.v3i7.520>
- Rodríguez Medellín, A., Castillo Greiner, A., & Guerrero Pulido, D. (2021). Comparativo de modelos de excelencia con los indicadores de gestión de clúster (ECEI). *Repositorio De La Red Internacional De Investigadores En Competitividad*, 14(14), 1-19. Obtenido de <https://riico.net/index.php/riico/article/view/1936>
- Rodríguez Mendoza, L., & Aviles Sotomayor, M. (2020). Las PYMES en Ecuador. Un análisis necesario. *Digital Publisher CEIT*, 5(5-1), 191-200. doi:[doi:doi.org/10.33386/593dp.2020.5-1.337](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. Obtenido de <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/index>
- Sánchez Pacheco, E., Bermúdez Fajardo, N., Zea Franco, D., & Zambrano Farías, J. (2022). Liquidez, endeudamiento y rentabilidad de las mipymes en Ecuador: un análisis comparativo. *INNOVA Research Journal*, 7(3.2), 36-50. doi:<https://doi.org/10.33890/innova.v7.n3.2.2022.2209>
- WEF. (16 de diciembre de 2020). *Informe de Competitividad Global Edición Especial 2020: Cómo se están desempeñando los países en el camino hacia la recuperación*. Obtenido de https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2020/in-full/infographics-14b60f7c60?_ga=2.55257324.678138358.1694140058-69898453.1694140058
- Yagchirema Toalombo, M., & Chico Frias, E. (2022). La innovación como resultado del liderazgo empresarial en el sector manufacturero. *Identidad Bolivariana*, 6(2), 1-24. doi:<https://doi.org/10.37611/IB6ol2111-135>
- Zambrano Alcívar, K. G. (2018). Las Pymes y su problemática empresarial. *olo De Capacitación, Investigación Y Publicación (POCAIP)*, 3(8), 3-24. doi:<https://doi.org/10.23857/fipcaec.v3i8.55>

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario FUNDIBEQ

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

Estimado empresario:

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

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

Muchas gracias.

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

Si

No

A. DATOS GENERALES

1. Nombre del encuestador: _____

2. Nombre de la empresa: _____

3. Actividad principal de la empresa: _____

4. Número promedio de empleados: _____

5. Zona donde se ubica la empresa: Urbana Rural

6. Cargo de la persona que llena la encuesta:

7. Tiempo de trabajo en la empresa de la persona que llena esta encuesta (años):

8. Género del gerente/director: Hombre Mujer

9. Nivel de formación académica del gerente/director: Básica Secundaria
 Universitaria Posgrado

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

B. CRITERIO 1: LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN

Esta sección tiene por objeto conocer cómo se corresponde el comportamiento de los directivos y responsables de la organización con las pautas de conducta propias de la gestión de calidad.

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

#	CRITERIO 1: LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN PREGUNTAS	0	25	50	75	100	TOTAL
		1	2	3	4	5	
1.1	Los directivos y responsables de la organización, ¿están implicados y muestran su compromiso con los conceptos e instrumento de la gestión de calidad y comunican a la organización la misión, 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?						

C. CRITERIO 2: ESTRATEGIA

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

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

#	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?						

D. CRITERIO 3: DESARROLLO DE LAS PERSONAS

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

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

#	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?						

E. CRITERIO 4: RECURSOS Y ASOCIADOS

En esta sección se estudia si la gestión de los principales recursos de la organización, financieros, tecnológicos de información y conocimiento etc., se corresponden con la política y la estrategia. Para ello se analiza si la organización se preocupa por mejorar sus relaciones externas y gestiona y asigna sus recursos de forma sistemática y

profesional, si dispone de un sistema de información fiable y actualizado sobre esa gestión y si ello le permite controlar y mejorar su uso eficiente para el logro de los objetivos de la organización.

#	CRITERIO 4: RECURSOS, PROVEEDORES Y ALIANZAS PREGUNTAS	0	25	50	75	100	TOTAL
		1	2	3	4	5	
4.1	La gestión de los recursos económicos, ¿se efectúa teniendo en cuenta la planificación estratégica de la organización?						
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?						

F. CRITERIO 5: PROCESOS Y CLIENTES

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

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

#	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?						
------	---	--	--	--	--	--	--

G. CRITERIO 6: RESULTADOS DE CLIENTES/USUARIOS

El objetivo de esta sección es examinar la forma en que la organización conoce qué logros se están consiguiendo en relación con los clientes/usuarios. Para ello es necesario manejar dos tipos de información, la relativa a la percepción del cliente, esto es, los términos subjetivos en que éste valora la calidad del servicio recibido, y la proporcionada por los indicadores objetivos de la gestión y funcionamiento de los servicios. La información sobre la percepción del cliente sólo puede obtenerse mediante encuestas de valoración de servicios. Por su parte, los indicadores de gestión y funcionamiento reflejan mediciones sistemáticas sobre la forma en que se prestan los servicios, tales como número y tipo de errores y de quejas, tiempos de tramitación, cumplimiento de plazos, etc. La disponibilidad de ambos tipos de información a lo largo del tiempo permitirá a la organización identificar tendencias que, como mínimo, deben referirse a un período de tres años. En esta sección también se analiza si la organización compara sus datos de satisfacción del cliente con los de otras unidades u organizaciones similares.

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?						

H. CRITERIO 7: RESULTADOS DEL DESARROLLO DE LAS PERSONAS

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

#	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?						

I. CRITERIO 8: RESULTADOS DE SOCIEDAD

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

#	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?						

J. CRITERIO 9: RESULTADOS GLOBALES

En esta sección se evalúa cómo la organización dispone y analiza los indicadores que reflejan los resultados de sus procesos, actividades, productos y servicios. El interés se centra en cuestiones tales como la evaluación de la gestión presupuestaria, del funcionamiento, eficiencia y eficacia de los servicios o los resultados de los procesos de apoyo a la gestión. Esta evaluación tiene que hacerse además tanto en términos de tendencia (período de tres años) como de comparación con los resultados de otras organizaciones. Es necesario tener en cuenta, también, la percepción que tienen sobre los resultados de la organización las personas con responsabilidades en la Administración o en otras organizaciones que tengan interés en ella.

#	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	Actividad principal de la empresa (Código CIU):
1793189975001	INSTRUMENTOS, EQUIPOS E INGENIERIA "EXPERTECNOLOGIAS" S.A.S.	G4772.03	G4771-4
1793150462001	FARMACIA Y BOTICA ALEMANACORP S.A.S.	G4772.01	G4771-4
1793126413001	THELABCORP S.A.S.	G4772.05	G4771-4
1793119913001	PORTALVET S.A.S.	G4772.04	G4771-4
1793140467001	TEXTME S.A.S.	G4771.11	G4771-4
1792890667001	INTIAROME S.A.S. B.I.C.	G4772.05	G4771-4
1792694477001	IMPOVET DISTRIBUIDORA PRODUCTOS VETERINARIOS S.A.	G4772.04	G4771-4
1792662591001	APAYSAMI SALUD Y PROSPERIDAD "PU-LAR & GU-VAL" APAYSAMI CIA.LTDA.	G4772.02	G4771-4
1793175287001	FLORES Y EVENTOS FLOREVENTOS S.A.S.	G4773.21	G4771-4
1793174612001	SERVICIOS MEDICOS INTELIGENTES DEL ECUADOR PHARMAINTEL S.A.S.	G4772.01	G4771-4
1792833949001	NATURE & PHARMACY NATUREPHARMACY CIA.LTDA.	G4772.01	G4771-4
1792717469001	ACR EQUIMEDIC EQUIPOS MEDICOS, RESPUESTOS Y SERVICIO TECNICO ACREQUIMEDIC S.A	G4772.03	G4771-4
1792221048001	ALIMENTOS LA FORTALEZA ECUAFORTALEZA S.A.	G4773.22	G4771-4
1791944577001	SANCHEZ & GUTIERREZ ASOCIADOS CIA. LTDA.	G4773.11	G4771-4
1792303044001	DISTRIBUIDORA AVICOLA GANADERA DAG CIA. LTDA.	G4773.22	G4771-4
1791802098001	DENTAL CERDA A. CIA. LTDA.	G4772.03	G4771-4
1791740378001	ALLCOMDER S.A	G4773.91	G4771-4
1791308638001	MULTICIENCIAS DEL ECUADOR S.A.	G4772.03	G4771-4

1790343405001	BOTICA Y DROGUERIA ALEMANA CIA LTDA	G4772.01	G4771-4
1791932420001	DISTRIBUIDOR EL MUNDO DEL PAÑAL S.A.	G4772.05	G4771-4
1792323002001	ASOFARMADIS DISTRIBUIDORA FARMACEUTICA CIA. LTDA.	G4772.01	G4771-4
1791324250001	AMERICA NATURAL AMARUKA CIA. LTDA.	G4772.02	G4771-4
1792563011001	CENTRO QUIROPRACTICO VITALIDAD QUIRVITAL CIA.LTDA.	G4772.03	G4771-4
1791924452001	TECNOESCALA S.A.	G4772.04	G4771-4
1792342724001	NEUROTECHNOLOGY CIA. LTDA.	G4772.03	G4771-4
1791818490001	RANCH PRODUCTS S.A.	G4773.22	G4771-4