

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR – MATRIZ**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

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

**NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LOS CRITERIOS DEL MODELO  
IBEROAMERICANO DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN DE MIPYMES DEL  
SUBSECTOR MANUFACTURERO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE  
QUITO. ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS FRUTAS,  
LEGUMBRES Y HORTALIZAS CIU C10.30**

**EDUARDO JAVIER ESPINOZA REVELO**

**MAURICIO ANDRÉS HUACHO CHECA**

**DIRECTOR: MGTR. RAMIRO SORIA**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ESTRATEGIA Y ARQUITECTURA  
EMPRESARIAL**

**QUITO, DICIEMBRE 2023**

**DIRECTOR:**

Mgtr. Ramiro Soria

**LECTORES:**

MBA. Genoveva Zamora Moreta

Mgtr. Francisco Vargas Carrión

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por permitirme vivir esta maravillosa experiencia, por todo lo aprendido y las increíbles personas que han llegado a formar parte de mi vida en este trayecto académico. Agradezco a mis padres por inculcarme los valores que guían día a día mi vida, por enseñarme que el esfuerzo y sacrificio tienen su recompensa. Agradezco a mi compañera de vida y a la hermosa familia que hemos conformado, este logro es para todos ustedes. Finalmente agradezco a la PUCE, a todos los docentes, agradezco además a mi compañero Javier, a Ramiro nuestro tutor, a Genoveva la mentora de este proyecto por su aporte y la relevancia que le han dado a esta investigación.

*Mauricio A. Huacho Ch.*

Mi principal agradecimiento es a Dios por darme la oportunidad de existir y haberme rodeado de personas maravillosas que han permitido que este esfuerzo se concrete y se consolide para poder desarrollarme en mi vida personal y profesional.

A mis Padres que ya no están entre nosotros, pero aun siento su hermosa presencia por sus mejores enseñanzas.

A mi esposa y compañera Angélica con quien decidí realizar mi plan de vida y he recibido su apoyo incondicional.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, quienes me brindaron todo el apoyo necesario para poder cristalizar este proyecto de superación y de manera especial a nuestro Tutor Ramiro.

A mi compañero Mauricio, con quien nos encontramos para la elaboración de este artículo quien me supo brindar el apoyo profesional y estudiantil para lograr este último objetivo.

*Javier Espinoza*

## DEDICATORIAS

Dedico este trabajo con todo el amor del mundo a mi esposa, mi hijo, mis padres y a todos quienes han contribuido con palabras de aliento, deseos de éxito y perseverancia. Dios les pague a todos.

*Mauricio A. Huacho Ch.*

Este trabajo está dedicado para mis hijos, que son el motor de todo Padre, como apoyo para verlos crecer y desarrollarse. Como parte del sueño de culminar este propósito, también quiero dedicar a todos quienes conformamos la empresa FPJ CIA LTDA, emprendimiento que lo empecé como un sueño y hoy se ha cristalizado gracias al esfuerzo y apoyo de todos.

*Javier Espinoza*

## INDICE GENERAL

<i>INDICE DE FIGURAS</i> .....	<i>VI</i>
<i>INDICE DE TABLAS</i> .....	<i>VII</i>
<i>RESUMEN</i> .....	<i>VIII</i>
<i>ABSTRACT</i> .....	<i>IX</i>
<i>INTRODUCCIÓN</i> .....	2
<i>1. REVISIÓN DE LITERATURA</i> .....	4
1.1. Caracterización de las MIPYMES en Ecuador y D.M.Q.....	4
1.2. Descripción del sector manufacturero del subsector Elaboración de productos alimenticios frutas, legumbres y hortalizas CIIU C10.30.....	5
1.2.1. Sector C10 Elaboración de productos alimenticios, en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha .....	8
1.3. Modelos de Excelencia en la Gestión .....	10
1.3.1. Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión y sus criterios .....	13
1.3.2. Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión en sector manufacturero.....	16
<i>2. DISEÑO METODOLÓGICO</i> .....	<i>19</i>
2.1. Estructura de la muestra.....	19
2.2. Cuestionario y selección de variables .....	20
2.3. Análisis estadístico de los datos.....	23
<i>3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN</i> .....	<i>24</i>
3.1. Consideración general.....	24
3.2. Resultados .....	24
3.2.1. Información general del subsector.....	24
3.2.2. Evaluación de los Proceso Facilitadores y de Resultados y puntuación total .....	25
3.3. DISCUSIÓN .....	36
<i>4. CONCLUSIONES</i> .....	<i>38</i>
<i>5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</i> .....	<i>32</i>
<i>ANEXOS</i> .....	<i>35</i>
Anexo 1: Cuestionario FUNDIBEQ .....	36
Anexo 2: Tabulación de datos por criterio.....	45
Anexo 3: Listado de empresas encuestadas .....	54

## INDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> PIB por industria 2021, miles de dólares .....	6
<b>Figura 2.</b> Cantidad de empresas por actividad económica dentro del sector manufacturero, 2022 .....	9
<b>Figura 3.</b> Sectores con mayor porcentaje de exportaciones netas .....	9
<b>Figura 4.</b> Modelo Iberoamericano de la Excelencia en la gestión.....	14
<b>Figura 5.</b> Zona donde se encuentran las empresas encuestadas .....	24
<b>Figura 6.</b> Nivel de formación del gerente o director de las empresas encuestadas .....	25
<b>Figura 7.</b> Género del director de las empresas encuestadas .....	25
<b>Figura 8:</b> Gráfico radial, valoración y puntos obtenidos en cada criterio .....	34

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Tamaño de empresas .....	5
<b>Tabla 2.</b> Empresas activas según la actividad económica a un dígito de la CIU Rev. 4.0 (sección).....	7
<b>Tabla 3.</b> Clasificación y cantidad de empresas dentro del sector manufacturero en el año 2022 .....	7
<b>Tabla 4.</b> Exportaciones netas en miles de dólares y porcentaje equivalente por sector. 10	
<b>Tabla 5.</b> Principales modelos de excelencia de la gestión y premios .....	12
<b>Tabla 6.</b> Procesos y subcriterios del Modelo Iberoamericano .....	15
<b>Tabla 6.</b> Procesos y subcriterios del Modelo Iberoamericano; <b>Error! Marcador no definido.</b>	
<b>Tabla 7.</b> Valores utilizados para el cálculo del tamaño de la muestra .....	20
<b>Tabla 8.</b> Escala de calificación para criterios facilitadores.....	21
<b>Tabla 9.</b> Escala de calificación aplicada a criterios de Resultados.....	22
<b>Tabla 10.</b> Criterios y números de preguntas en la encuesta aplicada .....	22
<b>Tabla 11.</b> Valoración y equivalencia para evaluación de preguntas.....	25
<b>Tabla 12.</b> Resultados de encuestas.....	26
<b>Tabla 13.</b> Resumen de resultados, criterio 1 .....	27
<b>Tabla 14.</b> Resumen de resultados, criterio 2 .....	27
<b>Tabla 15.</b> Resumen de resultados, criterio 3 .....	28
<b>Tabla 16.</b> Resumen de resultados, criterio 4.....	29
<b>Tabla 17.</b> Resumen de resultados, criterio 5.....	30
<b>Tabla 18.</b> Resumen de resultados, criterio 6.....	31
<b>Tabla 19.</b> Resumen de resultados, criterio 7.....	31
<b>Tabla 20.</b> Resumen de resultados, criterio 8.....	32
<b>Tabla 21.</b> Resumen de resultados, criterio 9.....	33
<b>Tabla 22.</b> Resumen de Procesos Facilitadores y de Resultados .....	33
<b>Tabla 23.</b> Resumen de resultados obtenidos vs. resultados ideales.....	34
<b>Tabla 24:</b> Resumen de perfil del sector, incluyendo valor ponderado total .....	35
<b>Tabla 25.</b> Resumen de los procesos facilitadores y de resultados .....	35

## RESUMEN

Las empresas deben buscar la excelencia y la mejora continua, el objetivo de este trabajo es medir el nivel de excelencia en el subsector “Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas” en el Distrito Metropolitano de Quito, este subsector forma parte del sector manufacturero y de acuerdo a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme CIIU tiene el código C10.30; este trabajo emplea el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión v. 2019 que tiene como objetivo: evaluar a las organizaciones identificando previamente sus fortalezas y debilidades para demostrar que la utilización de esta metodología es fundamental para que las organizaciones puedan identificar sus puntos fuertes y áreas de mejora y así establecer planes de progreso y también como información base para el desarrollo y planificación estratégica.

El método utilizado en este trabajo obtiene puntuaciones sobre aspectos cualitativos y cuantitativos por medio de herramientas de diagnóstico y autoevaluación, la calificación global que se obtiene permite medir la Excelencia de cada empresa en varias perspectivas: Liderazgo, Estrategia, RRHH, Clientes, Finanzas, etc.

La encuesta aplicada a 50 empresas del subsector Elaboración y Conservación de Frutas Legumbres y Hortalizas CIIU C10.30 determina que el subsector alcanza 770 puntos sobre 1000 posibles, el análisis de los puntajes individuales obtenidos permite tener una visión clara y objetiva del nivel de excelencia, además permite orientar a las empresas para que sean capaces de determinar sus fortalezas y debilidades en cualquier área que la constituye, procesos, productos, o de la empresas vista como un todo.

**Palabras clave:** Elaboración y Conservación de Frutas Legumbres y Hortalizas, CIIU C10.30, Subsector manufacturero, Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, FUNDIBEQ, MiPymes en el Distrito Metropolitano de Quito.

## ABSTRACT

Companies must seek excellence and continuous improvement, the objective of this work is to measure the level of excellence in the subsector "Preparation and conservation of fruits, legumes and vegetables" in the Metropolitan District of Quito, this subsector is part of the manufacturing sector and according to the ISIC International Standard Industrial Classification it has the code C10.30; This work uses the Ibero-American Model of Excellence in Management v. 2019 which aims to: evaluate organizations by previously identifying their strengths and weaknesses to demonstrate that the use of this methodology is essential so that organizations can identify their strengths and areas for improvement and thus establish progress plans and also as base information for development and strategic planning.

The method used in this work obtains scores on qualitative and quantitative aspects through diagnostic and self-assessment tools. The overall score obtained allows the Excellence of each company to be measured from several perspectives: Leadership, Strategy, HR, Customers, Finance, etc.

The survey applied to 50 companies in the subsector Preparation and Preservation of Fruits, Legumes and Vegetables CIIU C10.30 determines that the subsector reaches 770 points, the analysis of the individual scores obtained allows us to have a clear and objective vision of the level of excellence, and also allows us to guide to companies so that they are able to determine their strengths and weaknesses in any area that constitutes them, processes, products, or the company seen as a whole.

**Key words:** Preparation and Preservation of Fruits, Legumes and Vegetables, CIIU C10.30, Manufacturing Subsector, Ibero-American Model of Excellence in Management, FUNDIBEQ, MiPymes in the Metropolitan District of Quito.

## INTRODUCCIÓN

Hoy, en un mundo globalizado y ante el surgimiento vertiginoso de emprendimientos y negocios ha cobrado mayor popularidad el término MiPymes para designar a las micro, pequeñas y medianas empresas. En la economía ecuatoriana las MiPymes representan más del 95% de las unidades productivas, las MiPymes han alcanzado una importancia indiscutible, sobre todo cuando la baja productividad de los sectores económicos del Ecuador evidencia la baja competitividad en términos de calidad y precios de productos y servicios comparándolos con el mercado internacional (Ron & Sacoto, 2017).

Uno de los factores que contribuyen a la baja competitividad del país es la falta de implementación de modelos de gestión de calidad y/o normativas que impulsen o promuevan procesos de excelencia en sectores económicos como objetivos estratégicos. Ecuador no cuenta con una base de datos que permita analizar el estado de la gestión de calidad respecto a Liderazgo y estilo de gestión, Estrategia, Desarrollo de personas, Recursos, Proveedores y Alianzas, Procesos y Clientes, Resultados de clientes, Personas, Sociedad y Globales, de tal manera que sea posible la comparación con organizaciones de excelencia a nivel internacional. FUNDIBEQ en 1999 estableció el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, este modelo publica las Bases del Premio Iberoamericano de la Calidad, el Modelo Iberoamericano además cubre los aspectos del estado de la gestión de una organización que desee enfocarse en la excelencia de su desempeño, puede ser aplicado a nivel público o privado y en cualquier tamaño y sector de actividad económica (Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad, 2019).

Este trabajo investigativo identifica la situación actual en la que se encuentra la industria manufacturera, enfocándose especialmente en las MiPymes pertenecientes al subsector económico Elaboración de productos alimenticios, frutas, legumbres y hortalizas clasificado bajo el CIU C10.30 y ubicadas en el Distrito Metropolitano de Quito. Para identificar las empresas pertenecientes al subsector de interés la investigación se utiliza la información pública disponible en la Superintendencia de Compañías, luego se aplica una encuesta a manera de herramienta de evaluación a 50 empresas seleccionadas según los 9 criterios que propone FUNDIBEQ.

En este trabajo de investigación se identifica el nivel de cumplimiento de los criterios establecidos por el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión dentro de las MiPymes del subsector manufacturero Elaboración de productos alimenticios frutas, legumbres y hortalizas (CIIU C1030) dentro del D.M. Quito iniciando con la descripción de los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (v.2019) para luego aplicar la herramienta de evaluación en las MiPymes del subsector.

Este trabajo investigativo además impulsa el progreso y crecimiento empresarial mejorando la competitividad entre las MiPymes, en primer lugar, determina el estado actual del subsector Elaboración de productos alimenticios, frutas, legumbres y hortalizas (CIIU C1030) en el D.M.Q., en segundo lugar, utiliza la información recogida para facilitar la implementación de herramientas que aportan al crecimiento y mejora empresarial.

## 1. REVISIÓN DE LITERATURA

### 1.1. Caracterización de las MIPYMES en Ecuador y D.M.Q

El concepto de MiPymes es diferente en cada país, las micro y pequeñas empresas están conformadas por los mismos elementos, pero depende del nivel de desarrollo de cada país para poder determinar la similitud entre los distintos conceptos. (Jacques et al., 2011). En Ecuador, el Servicio de Rentas Internas reconoce a las MiPymes como el “conjunto de pequeñas y medianas empresas de acuerdo con su volumen de ventas, capital social y cantidad de trabajadores, su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas”(Valero et al., 2021).

La producción de bienes y servicios para satisfacer las necesidades de los clientes o consumidores es el objetivo de las MiPymes, de acuerdo con su actividad económica podemos destacar las siguientes MiPymes: Comercio al por mayor y menor, servicios comunales, sociales y personales, industrias manufactureras diversas, construcción, transporte, almacenamiento, comunicaciones y otros (Jacques et al., 2011).

Las MiPymes concentran las fortalezas en 2 puntos importantes: a) su contribución a la economía, representan el 90% de las unidades productivas y generan el 60% de empleo formal, participan en el 50% de la producción creando así el 100% de los servicios aproximadamente que un ecuatoriano usa diariamente, por ejemplo: tiendas, restaurantes, etc. (FLACSO sede Ecuador, 2013). b) las MiPymes cuentan con estructuras organizacionales que permiten rápidamente su adaptación a los cambios de la economía y al posicionamiento de los estratos socioeconómicos medio hacia abajo en el PIB (Ron & Sacoto, 2017).

Las MiPymes actualmente se consideran el sector más productivo en la economía de una nación por el impacto que tienen en países desarrollados como en países en vías de desarrollo, esta aseveración se ve reflejada en el PIB con una tasa mayor al 25%, el sector de las MiPymes abarca el 70% de la Población Económicamente Activa del país por lo que se considera el sector con mayor generación de empleo. En Ecuador las microempresas

generan el 39% de los empleos, las pequeñas empresas generan el 17% y las medianas empresas generan el 14% de los empleos (FLACSO sede Ecuador, 2013). Las MiPymes en la economía son la base para el desarrollo de la producción ya que gracias a este sector se producen, demandan y compran productos, además se añade valor agregado con la finalidad de generar riqueza y empleo para el manejo sostenible de la economía. En Ecuador las MiPymes deben estar debidamente registradas en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Para ser considerada como una MiPymes, una empresa debe tener un máximo de 9 personas consideradas como colaboradores. (Ron & Sacoto, 2017).

Las MiPymes en el Ecuador engloban un abanico de opciones, de acuerdo con el Registro Estadístico de Empresas REEM 2022, publicado en abril del 2023, el número de empresas activas por su tamaño está distribuido según la Tabla 1 de la siguiente manera (INEC, 2023):

**Tabla 1.** Tamaño de empresas

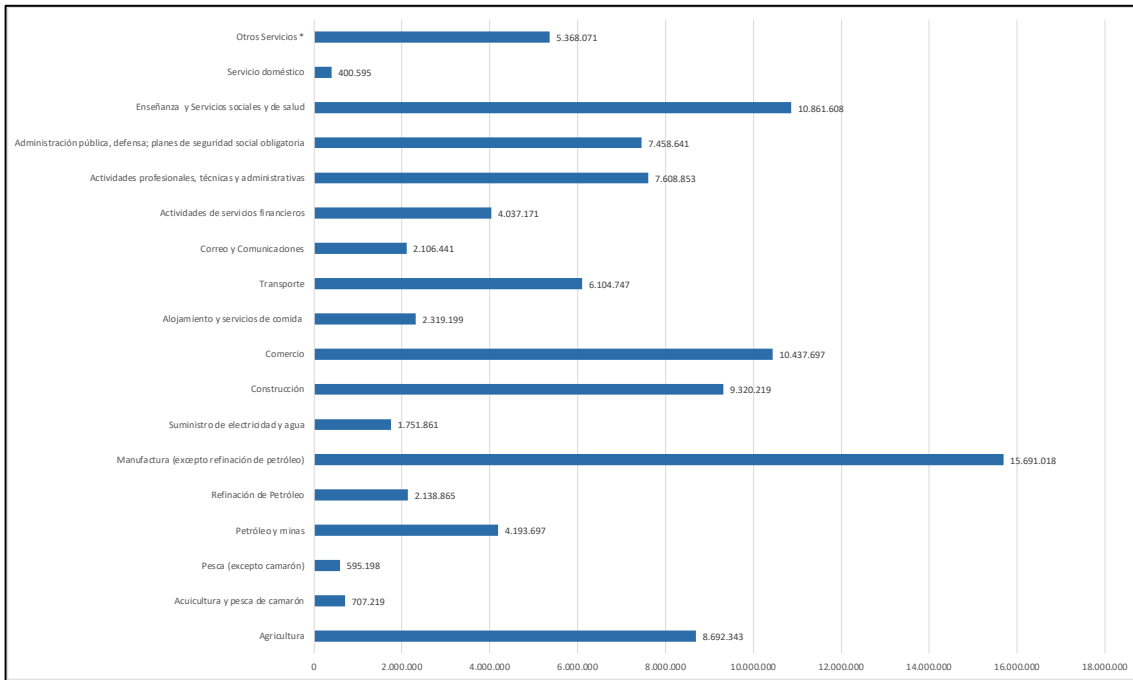
<b>Tamaño de las Empresas</b>	<b>Número de Empresas Activas</b>
Microempresa	810.691
Pequeña Empresa	38.291
Mediana Empresa	10.262
Grande Empresa	4.437
TOTAL	863.681

Fuente: (INEC, 2023)

En el año 2022 nivel nacional existieron 863.681 empresas activas, de las cuales 219.812 se encuentran en la provincia de Pichincha (INEC, 2023).

## **1.2. Descripción del sector manufacturero del subsector Elaboración de productos alimenticios frutas, legumbres y hortalizas CIU C10.30**

En Ecuador el sector con mayor aporte al PIB en el año 2021 fue la manufactura. En la Figura 1 se presenta el aporte del PIB en el año 2021 clasificado por tipo de industria. Según el Banco Central del Ecuador, la producción de la industria de la manufactura en el año 2021 fue de USD 15'691,018.00 miles de dólares (Banco Central del Ecuador, 2023).



**Figura 1.** PIB por industria 2021, miles de dólares

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2023)

En algunas economías mundiales el sector manufacturero es uno de los más importantes ya que estimula la transformación de la estructura de economías tradicionales a economías modernas, incrementando además su productividad.

La Clasificación Industrial Internacional Uniforme o CIIU es un instrumento que se utiliza para clasificar a las unidades de producción dentro de un sector de la economía según su actividad económica principal (Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), 2012). La versión actual del CIIU identifica a la Elaboración de Productos Alimenticios en la sección C10 que corresponde a la Industria Manufacturera, la Elaboración de productos Alimenticios consta de ocho grupos definidos, uno de ellos es la Elaboración y Conservación de Frutas, Legumbres y Hortalizas (INEC, 2010).

En el año 2022 existieron 110.114 empresas manufactureras en el territorio ecuatoriano, dentro de esta clasificación se encuentran las empresas que se dedican a la elaboración de productos alimenticios que es una de las actividades más relevantes en la industria manufacturera debido a los elevados ingresos con los que aporta al PIB nacional (INEC, 2023). La diversificación de las actividades económicas en la manufactura ha afectado de

manera positiva en los índices de crecimiento, así lo sostiene la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial. (ONUDI, 2015).

**Tabla 2.** Empresas activas según la actividad económica a un dígito de la CIIU Rev. 4.0 (sección)

<b>Código CIIU4 – Sección (1 dígito)</b>	<b>Descripción del Código CIIU4 – Sección (1 dígito)</b>	<b>Número de empresas activas</b>
A	Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	38.458
B	Explotación de minas y canteras	1.929
C	Industrias manufactureras	110.114
D	Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado.	957
E	Distribución de agua, alcantarillado, gestión de desechos y actividades de saneamiento	2.249
F	Construcción	34.138
G	Comercio al por mayor y menor, reparación de vehículos automotores y motocicletas	446.549
H	Transporte y almacenamiento	74.740
I	Actividades de alojamiento y de servicios de comida	74.375
J	Información y comunicación	17.813
K	Actividades financieras y de seguros	3.541
L	Actividades inmobiliarias	29.096
M	Actividades profesionales, científicas y técnicas	120.241
N	Actividades de servicios administrativos y de apoyo	31.377
O	Administración pública y defensa, planes de seguridad social de afiliación obligatoria	1.986
P	Enseñanza	36.721
Q	Actividades de atención de salud humana y de asistencia social	30.861
R	Artes, entretenimiento y recreación	15.164
S	Otras actividades de servicios	158.106
Nacional		1.228.415

Fuente: (INEC, 2023)

En el cantón Quito, provincia de Pichincha existieron 297.381 empresas activas, de las cuales 25.323 están relacionadas a la industria manufacturera y clasificadas como se describe en la

Tabla 3 a continuación (INEC, 2023):

**Tabla 3.** Clasificación y cantidad de empresas dentro del sector manufacturero en el año 2022

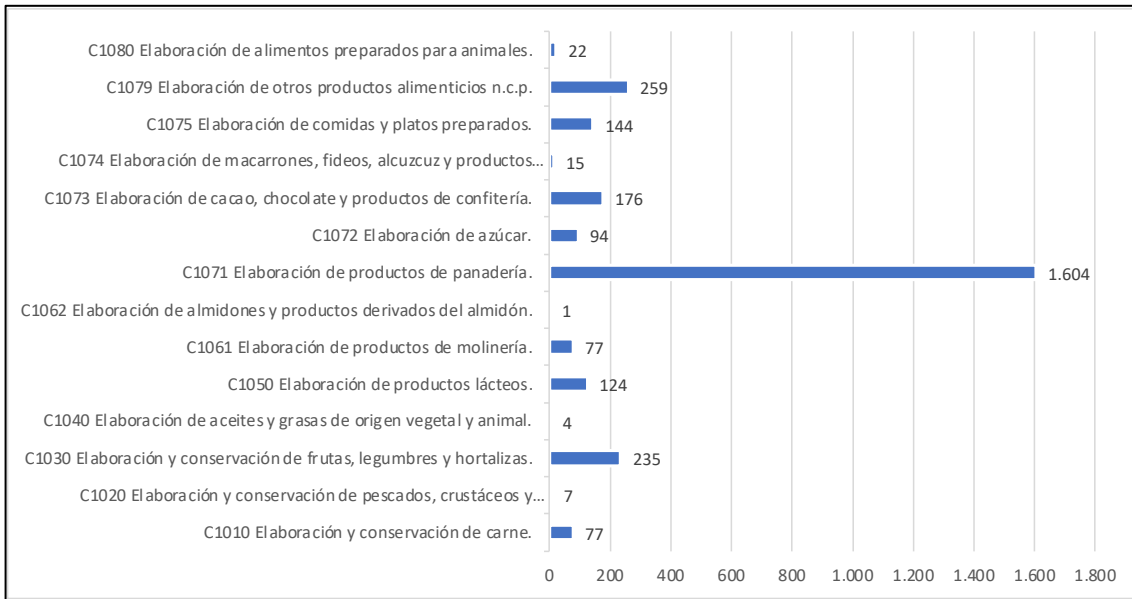
<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>
C10 Elaboración de productos alimenticios	3.877
C11 Elaboración de bebidas	387

CLASIFICACIÓN	CANTIDAD
<b>Tabla 3. Principales modelos de excelencia de la gestión y premios (continuación)</b>	
C13 Fabricación de productos textiles	1.049
C14 Fabricación de prendas de vestir	5.664
C15 Fabricación de cueros y productos conexos	333
C16 Producción de madera y fabricación de productos de madera y corcho, excepto muebles, fabricación de artículos de paja	1.310
C17 Fabricación de papel y de productos de papel	187
C18 Impresión y reproducción de grabaciones	2.629
C19 Fabricación de coque y de productos de refinación del petróleo	8
C20 Fabricación de sustancias y productos químicos	642
C21 Fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y productos botánicos de uso farmacéutico	136
C22 Fabricación de productos de caucho y plástico	316
C23 Fabricación de otros productos minerales no metálicos	822
C24 Fabricación de metales comunes	169
C25 Fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo	2.149
C26 Fabricación de productos de informática, electrónica y óptica	144
C27 Fabricación de equipo eléctrico	493
C28 Fabricación de maquinaria y equipo n.c.p.	649
C29 Fabricación de vehículos automotores, remolques y semirremolques	153
C30 Fabricación de otros equipos de transporte	36
C31 Fabricación de muebles	1.802
C32 Otras industrias manufactureras	877
C33 Reparación e instalación de maquinaria y equipo	1.489
Total	25.323

Fuente: (INEC, 2023)

### *1.2.1. Sector C10 Elaboración de productos alimenticios, en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha*

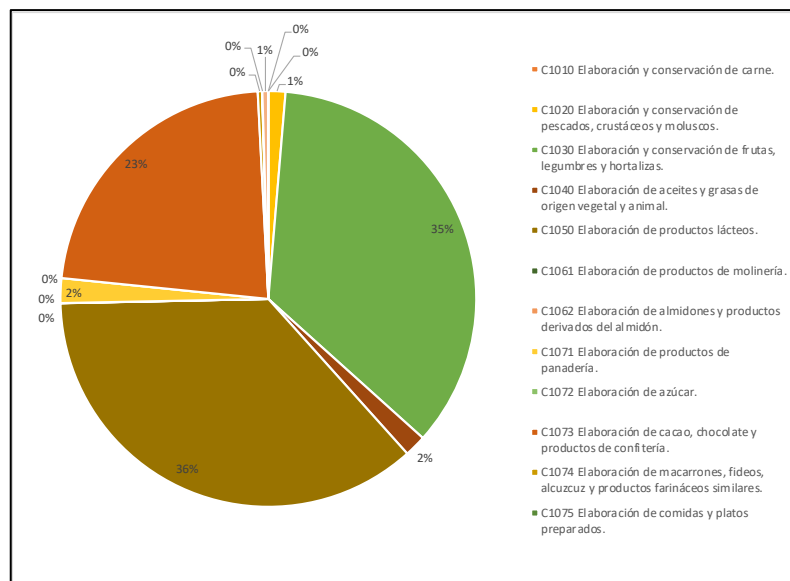
En el sector de la manufactura se realizan distintas actividades económicas, la Figura 2 muestra los sectores con mayor participación en el año 2022 en la ciudad de Quito, en esta figura se observa que el sector con mayor participación es el de elaboración de productos de panadería con 1604 empresas, en segundo lugar la elaboración de otros productos alimenticios con 259 empresas y en tercer lugar la elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas (C1030) con 235 empresas (INEC, 2023).



**Figura 2.** Cantidad de empresas por actividad económica dentro del sector manufacturero, 2022

Fuente: (INEC, 2023)

El INEC además clasifica las empresas en la ciudad de Quito que pertenecen al sector de Elaboración de productos alimenticios y que contribuyen a las exportaciones netas, en el 2021 la Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas aportó con el 35,34% del total de exportaciones netas, apuntándose como el sector de mayor crecimiento en la ciudad, esto se puede evidenciar en la Figura 3 y en la Tabla 4 (INEC, 2023).



**Figura 3.** Sectores con mayor porcentaje de exportaciones netas

Fuente: (INEC, 2023)

**Tabla 4.** Exportaciones netas en miles de dólares y porcentaje equivalente por sector.

SECTOR	EXPORTACIONES	PORCENTAJE
C1010 Elaboración y conservación de carne	5	0,00%
C1020 Elaboración y conservación de pescados, crustáceos y moluscos	2643	1,32%
C1030 Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas	70536	35,34%
C1040 Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal	3375	1,69%
C1050 Elaboración de productos lácteos	72487	36,31%
C1061 Elaboración de productos de molinería	24	0,01%
C1062 Elaboración de almidones y productos derivados del almidón	0	0,00%
C1071 Elaboración de productos de panadería	3840	1,92%
C1072 Elaboración de azúcar	0	0,00%
C1073 Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería	45068	22,58%
C1074 Elaboración de macarrones, fideos, alucuz y productos farináceos similares	665	0,33%
C1075 Elaboración de comidas y platos preparados	44	0,02%
C1079 Elaboración de otros productos alimenticios n.c.p.	896	0,45%
C1080 Elaboración de alimentos preparados para animales	25	0,01%
TOTAL	199608	

Fuente: (INEC, 2023)

Según datos publicados por INEC (2023) en el 2021 en Quito, el sector C1030 Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas generó ventas totales por USD 115.078 miles de dólares, de los cuales USD 44.542 miles de dólares corresponden a ventas nacionales y USD 70.536 corresponde a exportaciones netas. El sector tiene un empleo registrado promedio de 1914 personas que corresponde a una masa salarial de USD 14.459 miles de dólares, todo esto en sus 222 empresas registradas a esa fecha (INEC, 2023).

### 1.3. Modelos de Excelencia en la Gestión

El Modelo de Excelencia o de Calidad es una metodología que permite a cualquier organización (sin importar su tamaño) diagnosticarse o autoevaluarse por medio de una revisión sistemática integral que incluye sus estrategias y prácticas de gestión. El término

calidad ha evolucionado a lo largo de los últimos años, desde asegurar un producto en la línea de producción hasta convertirse en una nueva forma de gestión empresarial que busca empresas cada vez más eficientes y eficaces. La excelencia empresarial es un medio que permite medir la satisfacción de los stakeholders con el objetivo de lograr una evaluación integral del desempeño de la empresa (Endelman, 2001).

Un modelo de excelencia es un conjunto de criterios y preguntas agrupados en áreas de gestión, diseñado de tal forma que al discutirlos para responderlas se genere una autoevaluación crítica de todos los aspectos relevantes de la gestión actual de la empresa, al mismo tiempo se pueden identificar cuáles son las prácticas que requieren atención para mejorarlas y aquellas prácticas que se identifican como fortalezas en todas las áreas de gestión (Pastor et al., 2013).

El uso de modelos de calidad como referencia para la autoevaluación inició en Japón en la década de 1950 con el establecimiento del Premio Demming, en la década de 1980 surgió el Premio Malcolm Bridge en Estados Unidos de Norteamérica, a inicios de 1990 en Europa se estableció el primer modelo regional EFQM – European Foundation for Quality Management. A finales de 1998 gracias a la iniciativa de la Cumbre Iberoamericana de jefes de Estado se impulsó la creación del Modelo Iberoamericano (Endelman, 2001).

El incremento en la cantidad de modelos a nivel internacional ha motivado que en el mundo académico se analicen cuáles son los objetivos que las organizaciones públicas o privadas esperan conseguir de los modelos y premios, se destacan: (Gómez et al., 2014).

- Liderazgo y constancia de propósito
- Orientación al cliente
- Mejora continua, innovación y aprendizaje
- Gestión de procesos basados en hechos
- Desarrollo e implicación del personal
- Responsabilidad social
- Visión de futuro
- Orientación de resultados y creación de valor

- Desarrollo de partenariatado

En la primera columna de la Tabla 5 es posible identificar el nombre de los modelos de excelencia más reconocidos, como el Modelo Deming, Malcolm Baldrige, el Modelo EFQM, Iberoamericano, etc. La segunda columna muestra los criterios con mayor peso de cada modelo, esto permite conocer la principal característica que se necesitará para la aplicación del modelo, con qué características cuenta o deberá contar la organización. La tercera columna muestra el continente o país de donde proviene cada modelo o premio. El objeto de aplicación de cada modelo se encuentra en la cuarta columna (Auris et al., 2019).

**Tabla 5.** Principales modelos de excelencia de la gestión y premios

No.	MODELO/PREMIO	CRITERIO CON MAYOR PESO	PAIS / CONTINENTE	PROPOSITO
1	EFQM	Resultado de clientes: 20% Resultados clave de rendimiento: 15 %	Europa	Ventaja competitiva
2	Modelo Iberoamericano	Resultados globales: 14% Resultados de clientes / responsables: 13%	América	Compromiso del trabajador
3	Consejo de premios a la calidad de Japón	Resultados de la actividad: 40% Liderazgo: 12% Entendimiento e interacción con clientes y mercado: 11%	Japón	Mejora de la calidad
4	Malcolm Baldrige	Resultados: 45% Liderazgo: 12% Análisis de medidas y gestión del conocimiento: 9%	USA	Excelencia en el Desempeño Organizacional
5	Modelo de la gestión de la excelencia de Argentina	Resultados: 44% Liderazgo: 12% Foco en mercados y clientes: 10%	Argentina	Mejora continua en los resultados
6	Premio colombiano a la gestión de calidad	Resultados: 40% Estrategia y dirección estratégica: 10% Gestión de procesos: 10%	Colombia	La innovación como motor de la sostenibilidad Productos y servicio de calidad
7	Modelo CAF	Resultados de clientes: 20% Resultados clave: 15% Procesos, productos y	Europa	Eficiencia

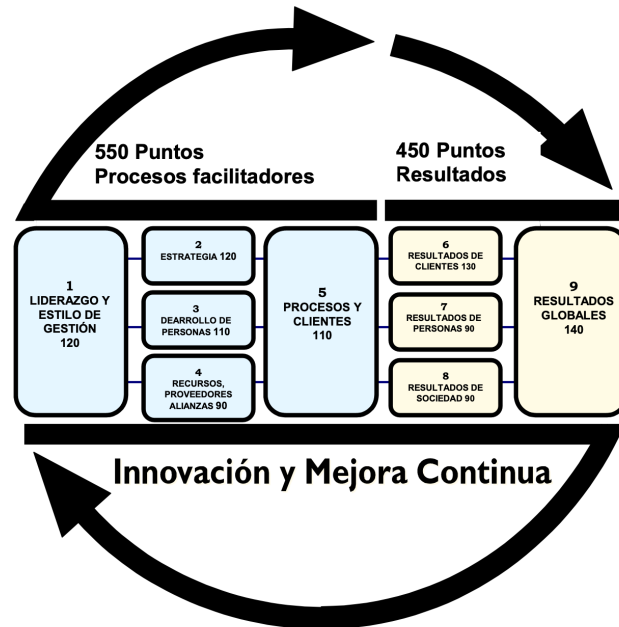
No.	MODELO/PREMIO	CRITERIO CON MAYOR PESO	PAIS / CONTINENTE	PROPOSITO
		servicios: 14%		
8	Modelo de mejora continua de Uruguay	Resultados: 35% Gestión de procesos: 12% Desarrollo de personas: 12%	Uruguay	Calidad total
9	Modelo Chileno de gestión de la Excelencia	Resultados: 40% Liderazgo: 11% Personas: 11%	Chile	Mejora de la calidad
10	Modelo Peruano de gestión de la Excelencia	Resultados: 45% Liderazgo: 12% Medición, análisis y gestión del conocimiento: 9%	Perú	Mejora de la competitividad
11	Modelo Nacional para la competitividad de México	Competitividad de la organización: 30% Clientes: 10%	México	Alinear recursos y capacidades para asegurar su ejecución
12	Modelo de Excelencia en la gestión de Brasil	Resultados: 46% Mejorar en Liderazgo de Procesos: 9% Gestión de personas: 9% Japón	Brasil	Identificar las fortalezas y aspectos que se deben mejorar, lograr la eficiencia
13	Modelo Deming	Resultados: 10% Calidad de productos y procesos: 10%	Japón	Satisfacción del cliente
14	Modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora (EVAM)	Política, Planificación y Estrategia a través del Liderazgo: 20% Proceso: 20% Personas: 20%	España	Mejorar la calidad de la administración del Estado español

Fuente: (Auris et al., 2019)

### 1.3.1. Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión y sus criterios

La Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ) fue creada el 18 de marzo de 1998, es una organización supranacional apoyada y constituida por algunas empresas sin ánimo de lucro, promueve y desarrolla la gestión global de la calidad en el ámbito iberoamericano. En 1999 la fundación establece el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión como un mecanismo para mejorar la competitividad entre los países miembros de FUNDIBEQ. La versión 2019 actual del modelo ha recibido numerosos aportes, ha sido sometido a análisis por numerosas organizaciones y profesionales de Iberoamérica, esta versión refuerza y añade valor a nuevas tendencias

transformadoras en materia tecnológica (transformación digital, futuro de los negocios y nuevas formas de trabajo, objetivos de desarrollo sostenible), formas de negocio y aspectos que preocupan a la sociedad actualmente (Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad, 2019).



**Figura 4.** Modelo Iberoamericano de la Excelencia en la gestión

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

Los conceptos fundamentales del Modelo Iberoamericano de Excelencia son la base para alcanzar la excelencia (Goitia, 2020):

- Mantener resultados sobresalientes en el tiempo
- Añadir valor a los clientes
- Liderar con visión, inspiración e integridad
- Gestionar con agilidad
- Alcanzar el éxito con las personas
- Impulsar dinámicas de creatividad e innovación
- Desarrollar la capacidad de organización con terceros
- Implicación en la creación de un futuro sostenible

Como se describe en la Figura 4, la estructura del Modelo se fundamenta en nueve criterios, clasificados en dos categorías: cinco criterios pertenecen a la categoría de “Procesos Facilitadores” y son la clave para la obtención de buenos resultados ya que son los cimientos en los que se asienta cualquier empresa; los cuatro restantes procesos pertenecen a la categoría de “Resultados” ya que materializan los criterios o procesos facilitadores internos y externos en forma de resultados (Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad, 2019), todo esto se resume en la Tabla 6.

Los bloques de Procesos Facilitadores y Resultados no son categorías separadas, constituyen un solo análisis abarcando todos los criterios, desde liderazgo y estilo de gestión hasta resultados globales, los resultados son la consecuencia de las actuaciones llevadas a cabo en los Procesos Facilitadores (Bertrán et al., s. f.).

El modelo Iberoamericano incorpora unidades de medición cuantitativas ya que plantea que una organización exitosa alcanza 1000 puntos de los 600 que corresponden a los Procesos Facilitadores y 400 a Resultados, se otorga mayor importancia a la manera de realizar las acciones que a los resultados que se obtienen de estas acciones. Cada uno de los nueve criterios tiene asignado un valor o puntaje que debe tenerse en cuenta para calcular su puntuación final y global (De Nieves & Ros, 2006).

**Tabla 6.** Procesos y subcriterios del Modelo Iberoamericano

CLASIFICACIÓN	PROCESO	SUBCRITERIO
Procesos Facilitadores	Liderazgo y estilo de gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los líderes desarrollan y establecen la misión, visión y valores de la organización.</li> <li>- Los líderes promueven la implantación de sistemas de gestión y la determinación de resultados a conseguir y su seguimiento.</li> <li>- Los líderes se comprometen con las personas de la organización para conseguir su implicación.</li> <li>- Los líderes promueven y gestionan el cambio y la innovación, se aseguran que la organización sea flexible.</li> </ul>
	Estrategia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La estrategia está basada en las necesidades y expectativas presentes y futuras de los grupos de interés, así como en el análisis del entorno.</li> <li>- La estrategia está basada en los resultados conseguidos por la organización en su desempeño interno, en sus actividades y sistemas de gestión.</li> </ul>

CLASIFICACIÓN	PROCESO	SUBCRITERIO
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- La estrategia se formula, desarrolla, evalúa, revisa y mejora.</li> <li>- La estrategia se despliega, implanta y comunica a toda la organización.</li> </ul>
	Desarrollo de personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La gestión de las personas como apoyo a la estrategia de la organización.</li> <li>- Desarrollo de la capacidad, conocimientos y desempeño del personal.</li> <li>- Comunicación, implicación y delegación de las personas de la organización.</li> <li>- Atención y reconocimiento de las personas.</li> </ul>
	Recursos, proveedores y alianzas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de los recursos financieros.</li> <li>- Gestión de los recursos de información y conocimiento.</li> <li>- Gestión de los inmuebles, equipos y materiales.</li> <li>- Gestión de los recursos tecnológicos</li> <li>- Gestión de proveedores y alianzas</li> </ul>
	Procesos y clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se diseñan, gestionan y mejoran los procesos y los proyectos conforme a la estrategia establecida.</li> <li>- Se diseñan y desarrollan productos y servicios basados en las necesidades y expectativas de los clientes.</li> <li>- Se producen, suministran y mantienen productos y servicios.</li> <li>- Se mejora la promoción y comercialización de los productos y servicios.</li> <li>- Se gestionan y mejoran las relaciones con los clientes.</li> </ul>
Resultados	Resultados de clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Medidas de percepción (75%)</li> <li>- Indicadores de rendimiento (25%)</li> </ul>
	Resultados de personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Medidas de percepción (75%)</li> <li>- Indicadores de rendimiento (25%)</li> </ul>
	Resultados de sociedad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Medidas de percepción (25%)</li> <li>- Indicadores de rendimiento (75%)</li> </ul>
	Resultados globales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resultados clave de negocio (60%)</li> <li>- Indicadores de rendimiento (40%)</li> </ul>

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

### 1.3.2. Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión en sector manufacturero

La situación actual de las micro y pequeñas empresas juegan un rol muy importante para el crecimiento económico sostenible y por ende contribuir a la disminución de la pobreza, las MiPymes en general no cuentan con los recursos económicos y el apoyo para que su estabilidad trascienda en el tiempo. La implementación de modelos de excelencia y mejora de calidad en distintos procesos permitirá que las empresas sean más competitivas en el mercado, la implementación de estos modelos de excelencia sirve para que las empresas

sean más productivas, optimicen recursos que les permitan perdurar en el tiempo por medio del aporte con puestos laborales y por ende la reducción de la pobreza ayudando así al crecimiento económico del país (Guagchinga, 2023)..

La innovación, mejora continua y por ende excelencia tienen una relación estrecha con el liderazgo empresarial, las empresas que forman parte de la industria manufacturera requieren de un liderazgo eficiente que promueva innovación y excelencia dentro de las áreas existentes dentro de la organización, en áreas laborales y en procesos productivos, el liderazgo depende de la eficacia del equipo para mantener a la empresa en un mercado altamente competitivo (Yagchirema, 2020).

Debido a que las MiPymes conforman la mayor cantidad de empresas formales es necesario identificar los factores que limitan su crecimiento, es posible clasificar estos factores en: administrativos, operativos, estratégicos externos y personales. La falta de capacitación y entrenamiento permanente de los colaboradores, la falta de conocimiento de logística, la falta de desarrollo de planes estratégicos para la gestión de las empresas, entre otros, restringe la competitividad y productividad en el mercado. Las buenas prácticas en la gestión permiten que las empresas sean más competitivas e incrementen su productividad, esto permite mejorar la imagen de sus productos frente a los clientes y consumidores (Ortiz & Ramos, 2020).

El modelo iberoamericano permite realizar un análisis más completo del objeto de estudio de la organización (proceso, producto, servicio y/o a la organización en su conjunto). El método empleado permite visualizar el cumplimiento cabal de los valores y si estos están de acuerdo con la organización. El modelo puede ser empleado en cualquier organización que busque determinar el nivel de excelencia ya que permite que las empresas ejecuten interno y además identifiquen fortalezas y debilidades (Taboada & Gómez, s. f.).

SERTECPET es hasta el momento la única industria ecuatoriana que obtuvo el premio iberoamericano de la calidad luego de años de trabajo constante y la adhesión a la calidad de sus productos/servicios, obtuvo el Premio Nacional de Calidad de Ecuador pudiendo conseguir el reconocimiento Iberoamericano que significó un hito histórico para el país,

esto demuestra que la industria ecuatoriana compite con empresas de alto nivel y logra posicionarse como un referente frente a otras de Iberoamérica y el mundo (CERES, s. f.).

Las empresas ambateñas dedicadas a la fabricación de ropa y calzado consideran necesario contar con métodos y estrategias para organizar el trabajo, en las organizaciones dedicadas a la fabricación de calzado es importante evaluar la capacidad, creatividad, y motivación de directivos y colaboradores, es importante que los trabajadores cuenten con beneficios sociales y planes de formación para el personal. Los principales establecimientos económicos de la industria manufacturera: fabricación de prendas de vestir, fabricación de calzado y de carrocerías automotrices requieren de un liderazgo eficiente empresarial que promueva la innovación y mejora continua en las actividades laborales y procesos productivos que les permita llegar a la excelencia, el liderazgo ha tomado gran importancia dentro de las empresas ya que depende de la eficacia del equipo de trabajo para que se mantengan en un mercado altamente competitivo (Yagchirema, 2020).

La implementación del Modelo Iberoamericano de Excelencia permite conocer la situación actual de la organización y a la vez identificar las áreas que deben ser mejoradas para que la organización alcance la excelencia mediante la adopción de estrategias que permitan fomentar una cultura de innovación, es importante diseñar un plan de formación y capacitación para el personal que fortalezca las actividades laborales, por ejemplo la utilización y buen uso de la maquinaria, la utilización de los sistemas de control de procesos de producción para manejar de manera eficaz la información según los requerimientos del cliente, etc. (Bueno & Montero, 2017).

La implementación del Modelo Iberoamericano de Excelencia permite que la organización cuente con criterios facilitadores que promuevan la implantación de un sistema de gestión, mediante criterios de resultados ayudar a las organizaciones a conocer si se están cumpliendo los objetivos mediante el uso apropiado de sus recursos y capital humano (Ramos, 2017). Es necesario realizar evaluaciones continuas sobre los diferentes procesos de la organización para determinar e identificar y posteriormente mejorar sus debilidades, aprovechar sus fortalezas para mejorar la competitividad de las empresas, innovación, sostenibilidad y eficiencia (Ruiz, 2018).

## 2. DISEÑO METODOLÓGICO

El correcto diseño de la muestra y cuestionario garantiza la obtención y validez de información estadísticamente válida para así determinar conclusiones sobre el Modelo Iberoamericano de FUNDIBEQ que aborda este trabajo; en este capítulo se expone la metodología utilizada en el trabajo de investigación.

Este trabajo es una investigación descriptiva con un diseño de investigación no experimental y de corte transversal, parte de una revisión bibliográfica respecto a investigaciones y trabajos sobre modelos de excelencia realizados a MiPymes a nivel nacional e internacional. Tomando en cuenta la base de datos pública de MiPymes existente en la Superintendencia de Compañías del Ecuador se identificaron las empresas pertenecientes al subsector Elaboración de productos alimenticios, frutas, legumbres y hortalizas CIIU C10.30 que forman parte del sector manufacturero y ubicadas en el Distrito Metropolitano de Quito. Del conjunto de empresas identificado se seleccionó la muestra representativa para la aplicación de la herramienta diseñada por FUNDIBEQ para así evaluar el cumplimiento de los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión v. 2019 por medio de los responsables designado en las MiPymes. Se aplicó una encuesta como fuente de datos primarios, la encuesta está estructurada en dos partes: información general de la empresa y preguntas relacionadas netamente a los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (ver Anexo 1).

### 2.1. Estructura de la muestra

Teniendo como base de datos la información pública sobre MiPymes en la Superintendencia de Compañías del Ecuador que pertenecen al subsector Elaboración de productos alimenticios frutas, legumbres y hortalizas CIIU C10.30 se identificaron 237 empresas en el D.M.Q., apoyado en un muestreo estadístico en una población finita se realizó el cálculo del tamaño de la muestra conforme a la siguiente ecuación matemática/estadística:

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

En donde:

$z$  = Distribución normal (1,96)

$p$  = Probabilidad de ocurrencia del evento

$q$  = Probabilidad de no ocurrencia del evento

$N$  = Tamaño de la población

$e$  = error muestral

Los valores utilizados para la aplicación de la ecuación del tamaño de la muestra se encuentran descritos en la Tabla 7.

**Tabla 7.** Valores utilizados para el cálculo del tamaño de la muestra

VARIABLE	VALOR
Población	237
Intervalo de confianza	95
$Z$	1,96
Probabilidad a favor	50%
Probabilidad en contra	50%
Error de estimación	5%
Tamaño de muestra	147

El tamaño de la muestra fue de 147 empresas que constituyen el objeto de la investigación, en el desarrollo de la investigación, en la base de datos se identificaron a 37 empresas que no se dedican a la actividad, 29 empresas que no desean ser parte de la investigación, 15 empresas que no se pudieron encontrar en la ubicación referenciada y 16 empresas que no corresponden al subsector de estudio por lo que los resultados de la investigación se tomaron con 50 MiPymes pertenecientes al subsector Elaboración de productos alimenticios frutas, legumbres y hortalizas CIIU C10.30.

## 2.2. Cuestionario y selección de variables

Para realizar la encuesta a las MiPymes del sector manufacturero en el D.M.Q. se utilizó la herramienta seleccionada fue la encuesta diseñada por FUNDIBEQ (<https://www.fundibeq.org/metodologia>) para autoevaluación de empresas pertenecientes al sector privado considerando los criterios del Modelo iberoamericano de Excelencia en la Gestión, la encuesta considera los siguientes criterios:

- Criterios de Procesos Facilitadores: Liderazgo y estilo de gestión, política y estrategia, desarrollo de las personas, recursos y asociados y clientes.
- Criterios de Resultados: resultado de clientes, resultados del desarrollo de las personas, resultados de sociedad y resultados globales.

La encuesta aplicada contiene 94 preguntas que están agrupadas de acuerdo con los nueve criterios del Modelo Iberoamericano, para responder las preguntas y obtener un diagnóstico aproximado de la situación de una organización respecto a la excelencia se utilizan dos tablas de valoración, dependiendo de preguntas relacionadas a los criterios que corresponden a Proceso Facilitadores o Resultados, cada tabla tiene una escala de valoración con cinco posiciones, la información se encuentra detallada en la Tabla 8 y en la Tabla 9.

**Tabla 8.** Escala de calificación para criterios facilitadores

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

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

**Tabla 9.** Escala de calificación aplicada a 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	- La mayoría de los resultados son mediocres con algunos buenos aislados	25
Resultados con tendencia a mejorar en algunos años	- Resultados buenos y tendencia en progresión en los últimos 3 – 5 años - Comparación favorable de algunos indicadores desde hace al menos 3 años	50
Resultados buenos en la mayoría de las áreas	- Tendencia en progresión en los últimos 3 – 5 años - Los resultados alcanzan los objetivos trazados - 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 sostenida en los últimos 5 años	100

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

La Tabla 10 expone el número de preguntas aplicadas en la encuesta clasificadas por cada criterio del Modelo iberoamericano de Excelencia en la Gestión.

**Tabla 10.** Criterios y números de preguntas en la encuesta aplicada

	CRITERIOS	NO. DE PREGUNTAS	MIPYMES ENCUESTADAS	TOTAL
<b>FACILITADORES</b>	0: INFORMACION PRELIMINAR DE LA EMPRESA	9	50	450
	1. LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN	15	50	750
	2. ESTRATEGIA	12	50	600
	3. DESARROLLO DE LAS PERSONAS	10	50	500
	4. RECURSOS Y ASOCIADOS	16	50	850
<b>RESULTADOS</b>	5. PROCESOS Y CLIENTES	12	50	600
	6. RESULTADOS DE CLIENTES Y USUARIOS	6	50	300
	7. RESULTADOS DEL DESARROLLO DE LAS PERSONAS	6	50	300
	8. RESULTADOS DE SOCIEDAD	6	50	300
	9. RESULTADOS GLOBALES	11	50	550

Fuente: Modelo Iberoamericano de Excelencia en la gestión v.2019. Fundación Iberoamericana para la gestión de la Calidad – Madrid.

La variable dependiente es el Nivel de Cumplimiento de los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión del subsector Elaboración de productos alimenticios frutas, legumbres y hortalizas CIU C10.30.

### **2.3. Análisis estadístico de los datos**

Para el desarrollo del análisis estadístico de los datos se utilizó la encuesta publicada en la página web de FUNDIBEQ y la Guía de autoevaluación disponible en el mismo sitio web (<https://www.fundibeq.org/metodologia>)

Conforme a la cantidad de respuestas y a la puntuación que corresponde en la Tabla 8 y Tabla 9 se obtienen los resultados a detallarse posteriormente, la tabulación detallada se muestra en el Anexo 2: Tabulación de datos por criterio.

La puntuación alcanzada en cualquiera de los criterios se calcula mediante la suma del total de valores y dividiendo este resultado por el número de preguntas contestadas en el criterio de análisis. El porcentaje alcanzado de cada criterio se pondera según el peso que a cada criterio le corresponde en el Modelo Iberoamericano de FUNDIBEQ.

Los valores de todos los criterios permiten disponer del perfil de la muestra del subsector analizado, el número de respuestas totales y el total ponderado. Todo el análisis descrito previamente permite concluir con una puntuación total del subsector de análisis que será igual o menor a 1000 puntos o su equivalente porcentual. Sobre lo mencionado se construyen gráficos explicativos y posteriormente se desarrolla el análisis respectivo.

### 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 3.1. Consideración general

Como se ha mencionado anteriormente, para la autoevaluación de las MiPymes del subsector analizado se utilizó el cuestionario de FUNDIBEQ que cuenta con un enfoque sencillo y rápido, además este método es el que menos recursos emplea. Por medio de las respuestas a las preguntas planteadas se realiza el diagnóstico de las MiPymes, recogiendo los aspectos determinados en el modelo de FUNDIBEQ. Gracias a la autoevaluación es posible contar con una imagen de la situación de las MiPymes pertenecientes a la industria manufacturera del Distrito Metropolitano de Quito que forman parte del subsector Elaboración de productos alimenticios frutas, legumbres y hortalizas CIU C10.30.

#### 3.2. Resultados

##### 3.2.1. Información general del subsector

De las 50 empresas encuestadas, 6 se ubican en zona rural, las 44 restantes están localizadas en la zona urbana del D.M.Q.

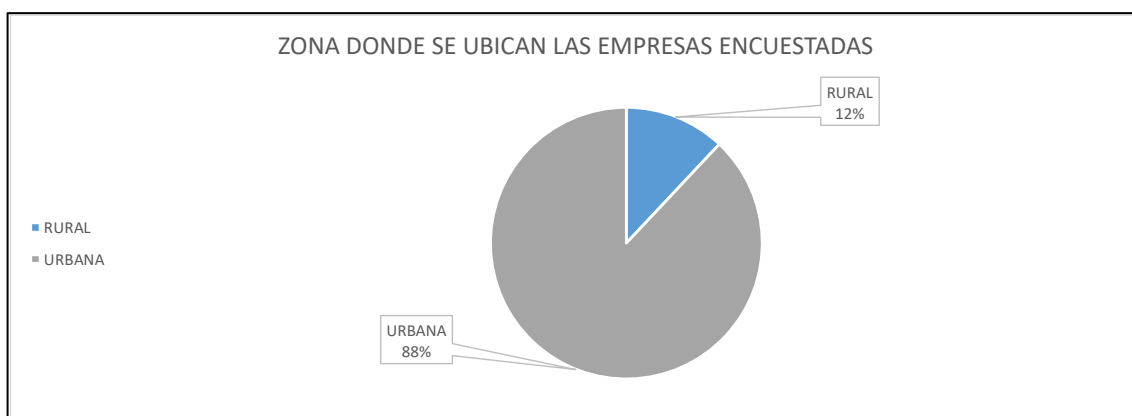
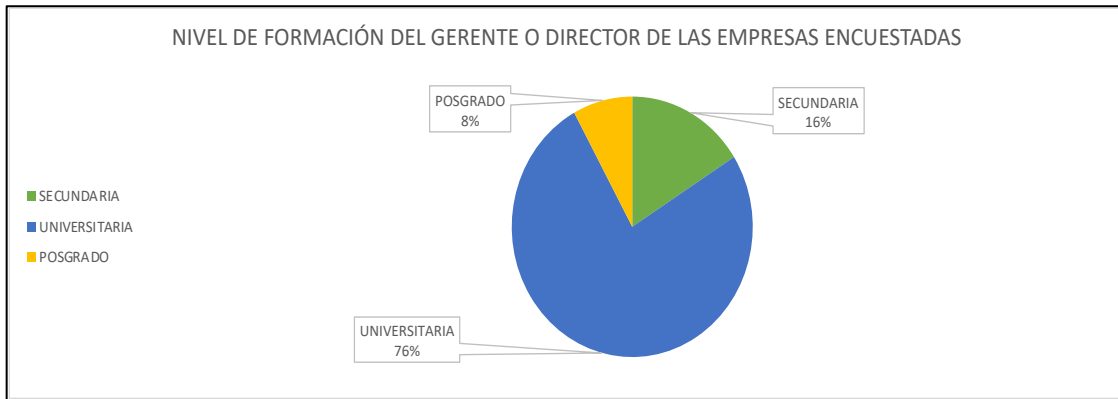


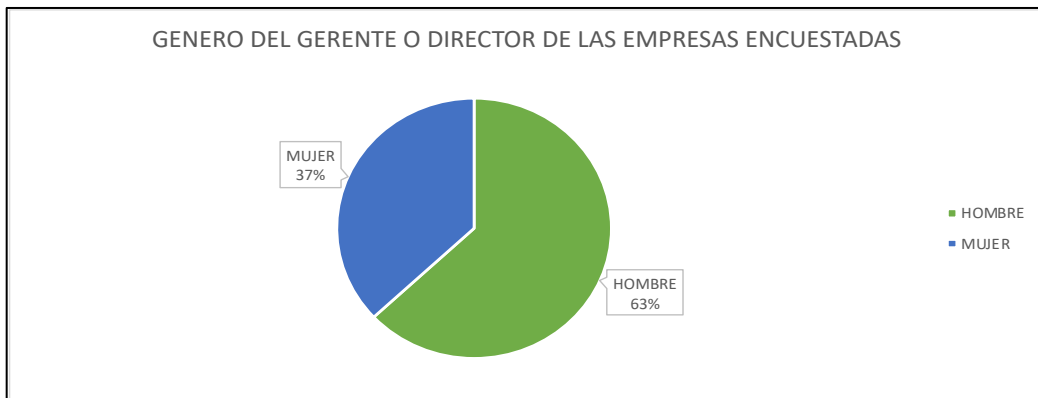
Figura 5. Zona donde se encuentran las empresas encuestadas

- De las 50 empresas encuestadas, el 76% de los gerentes/directores tienen una formación universitaria, el 16% cuenta con formación secundaria y solamente el 8% tiene una formación de cuarto nivel o posgrado. El 37% de los directores es

mujer mientras que el 63% es hombre.



**Figura 6.** Nivel de formación del gerente o director de las empresas encuestadas



**Figura 7.** Género del director de las empresas encuestadas

### 3.2.2. Evaluación de los Proceso Facilitadores y de Resultados y puntuación total

Todas las respuestas son evaluadas con puntuación desde 1 a 5, cada uno de estos valores tienen un significado y una equivalencia correspondientes mostrados en la Tabla 11.

**Tabla 11.** Valoración y equivalencia para evaluación de preguntas

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

El resultado parcial se determina multiplicando la cantidad de respuestas obtenidas en cada valoración por la equivalencia que corresponde, El resultado parcial por criterio se calcula por la suma de todos los resultados parciales de todas las valoraciones. El resultado preliminar se calcula mediante la división del valor total por el número de total de respuestas en cada criterio. El valor ponderado es el resultado de la división del resultado preliminar por el número de preguntas en el criterio.

**NOTA:** Este análisis y proceso de cálculo debe repetirse para cada uno de los nueve criterios.

La Tabla 12 resume los resultados de la encuesta, muestra el total de respuestas obtenidas clasificadas por criterio y el valor ponderado equivalente según el peso que cada criterio tiene en el Modelo Iberoamericano de FUNDIBEQ.

**Tabla 12.** Resultados de encuestas

CRITERIO	NUMERO DE RESPUESTAS						TOTAL PONDERADO
	0	25	50	75	100	TOTAL	
Liderazgo y estilo de gestión	25	9	93	289	334	750	5,33
Estrategia	24	17	81	233	245	600	6,45
Desarrollo de personas	30	16	81	185	188	500	7,43
Recursos, proveedores y alianzas	30	5	82	197	186	500	4,7
Procesos y clientes	39	27	119	246	169	600	5,83
Resultados de clientes	18	13	56	135	78	300	11,69
Resultados del desarrollo de las personas	19	12	57	143	69	300	11,54
Resultados de sociedad	27	20	58	131	64	300	10,9
Resultados globales	27	18	58	103	94	300	6,2

A continuación se resume las puntuaciones obtenidas en cada criterio, la ponderación y la puntuación alcanzada correspondiente.

### 3.2.2.1. Criterio 1: Liderazgo y estilo de gestión

El criterio 1 busca la correspondencia entre el comportamiento de los directivos y las directrices de conducta propias de la gestión de calidad, examina la relación entre los

directivos/responsables con los usuarios, proveedores y demás personal de la organización en términos de servicio. Al criterio 1 le corresponden 120 de 1000 puntos.

**Tabla 13.** Resumen de resultados, criterio 1

Factor (b)	0	25	50	75	100	TOT AL	NUM. PREGUNT AS	TOT. PONDERAD O
Número de respuestas (a)	25	9	93	289	334	750	15	5,33
Valor (a x b)	0	225	4650	21675	33400	59950		

En el criterio 1 existieron 25 respuestas con valoración 1, 9 respuestas con valoración 2, 93 respuestas con valoración 3, 289 respuestas con valoración 4 y 334 respuestas con valoración 5. En total existió 750 respuestas.

El proceso matemático de cálculo según 3.2.2 permite obtener un valor ponderado de 5,33 que representa el 79,91% de 6,67 (valor máximo, en el caso de que obtuviéramos valoración de 5 en todas las respuestas del criterio). El porcentaje alcanzado da una visión de cumplimiento y desarrollo de las empresas que se puede interpretar como una implementación intermedia entre plena y plena y sistemática del modelo de gestión referente a liderazgo y estilo de gestión.

### 3.2.2.2. Criterio 2: Estrategia

Este criterio permite examinar la manera en la que la organización toma en cuenta los principios de la gestión de calidad en su planificación general, evalúa si la política se basa en información confiable sobre procesos, actividades y rendimientos. Al criterio 2 le corresponden 120 de 1000 puntos.

**Tabla 14.** Resumen de resultados, criterio 2

Factor (b)	0	25	50	75	100	TOTAL	NUMERO DE PREGUNTAS	TOTAL PONDERAD O
Número de respuestas (a)	24	17	81	233	245	600	12	6,45
Valor (a x b)	0	425	4050	17475	24500	46450		

En el criterio 2 existió 24 respuestas con valoración 1, 17 respuestas con valoración 2, 81 respuestas con valoración 3, 233 respuestas con valoración 4 y 245 respuestas con valoración 5. En total existieron 600 respuestas.

El proceso matemático de cálculo según 3.2.2 permite obtener un valor ponderado de 6,45 que representa el 77,43% de 8,33 (valor máximo, en el caso de que obtuviéramos valoración de 5 en todas las respuestas del criterio). El porcentaje alcanzado da una visión de cumplimiento y desarrollo de las empresas que se puede interpretar como una implementación intermedia entre plena y plena y sistemática del modelo de gestión referente a las estrategias desarrolladas.

### 3.2.2.3. Criterio 3: Desarrollo de las personas

El objetivo del criterio es conocer la manera en la que se desarrollan las capacidades del personal, fomentando su implicación en la gestión de calidad y su participación en la mejora continua de la organización, para ello se toman en cuenta aspectos sobre la manera en la que se identifican necesidades personales de formación, desarrollo de aptitudes, etc. Se analiza además la manera en la que se favorece la participación y se fomenta la autonomía y responsabilidad de las personas para que se sientan identificadas con los objetivos de la empresa. Al criterio 3 le corresponden 110 de 1000 puntos.

**Tabla 15.** Resumen de resultados, criterio 3

Factor (b)	0	25	50	75	100	TOTAL	NUMERO DE PREGUNTAS	TOTAL PONDERADO
Número de respuestas (a)	30	16	81	185	188	500	10	7,43
Valor (a x b)	0	400	4050	13875	18800	37125		

En el criterio 3 existió 30 respuestas con valoración 1, 16 respuestas con valoración 2, 81 respuestas con valoración 3, 185 respuestas con valoración 4 y 188 respuestas con valoración 5. En total existió 500 respuestas.

El proceso matemático de cálculo según 3.2.2 permite obtener un valor ponderado de 7,43 que representa el 74,3% de 10 (valor máximo, en el caso de que obtuviéramos valoración

de 5 en todas las respuestas del criterio). El porcentaje alcanzado da una visión de cumplimiento y desarrollo de las empresas que se puede interpretar como una implementación intermedia entre plena y plena y sistemática del modelo de gestión referente al desarrollo de las personas.

#### 3.2.2.4. Criterio 4: Recursos asociados

Este criterio permite estudiar la gestión de los principales recursos de la empresa, por ejemplo: recursos financieros, recursos tecnológicos y recursos de conocimiento, estudia además si estos recursos corresponden con la política y estrategia empresarial. Analiza también la preocupación de la empresa la preocupación que tiene la empresa por mejorar sus relaciones externas y si la gestión y asignación de sus recursos los realiza de manera sistémica y profesional, también si la disponibilidad de un sistema de información es fiable y actualizado de tal manera que le permita controlar y mejorar su eficiencia y aportar al logro de los objetivos empresariales. Al criterio 4 le corresponden 90 de 1000 puntos.

**Tabla 16.** Resumen de resultados, criterio 4

Factor (b)	0	25	50	75	100	TOTAL	NUMERO DE PREGUNTAS	TOTAL PONDERADO
Número de respuestas (a)	30	5	82	197	186	500	16	4,70
Valor (a x b)	0	125	4100	14775	18600	37600		

En el criterio 4 existió 30 respuestas con valoración 1, 5 respuestas con valoración 2, 82 respuestas con valoración 3, 197 respuestas con valoración 4 y 186 respuestas con valoración 5. En total existió 500 respuestas.

El proceso matemático de cálculo según 3.2.2 permite obtener un valor ponderado de 4,70 que representa el 74,84% de 6,25 (valor máximo, en el caso de que obtuviéramos valoración de 5 en todas las respuestas del criterio). El porcentaje alcanzado da una visión de cumplimiento y desarrollo de las empresas que se puede interpretar como una implementación intermedia entre plena y plena y sistemática del modelo de gestión referente a los recursos asociados.

### 3.2.2.5. Criterio 5: Personas y clientes

Este criterio permite evaluar la manera en la que la empresa u organización adquiere conocimiento y comprensión de sus usuarios, si traduce sus necesidades y expectativas en servicios que les permita corresponderlas. Al criterio 5 le corresponden 110 de 1000 puntos.

**Tabla 17.** Resumen de resultados, criterio 5

Factor (b)	0	25	50	75	100	TOTAL	NUMERO DE PREGUNTAS	TOTAL PONDERADO
Número de respuestas (a)	39	27	119	246	169	600	12	<b>5,83</b>
Valor (a x b)	0	675	5950	18450	33400	16900		

En el criterio 5 existió 39 respuestas con valoración 1, 27 respuestas con valoración 2, 119 respuestas con valoración 3, 246 respuestas con valoración 4 y 169 respuestas con valoración 5. En total existió 600 respuestas.

El proceso matemático de cálculo según 3.2.2 permite obtener un valor ponderado de 5,83 que representa el 69,99% de 8,33 (valor máximo, en el caso de que obtuviéramos valoración de 5 en todas las respuestas del criterio). El porcentaje alcanzado da una visión de cumplimiento y desarrollo de las empresas que se puede interpretar como la implementación intermedia entre plena y plena y sistemática del modelo de gestión referente a personas y clientes.

### 3.2.2.6. Criterio 6: Resultados de los clientes/usuarios

Con la ayuda de este criterio es posible analizar la manera en la que la empresa conoce los logros que se alcanzan en relación con los usuarios. Es necesario manejar dos tipos de información, la relativa a la impresión del ciudadano y la proporcionada por los indicadores objetivos de la gestión y funcionamiento de los servicios. Este criterio además permite analizar si la organización compara los datos que adquiere respecto a la satisfacción del ciudadano con los resultados de otras organizaciones o empresas similares. Al criterio 6 le corresponden 130 de 1000 puntos.

**Tabla 18.** Resumen de resultados, criterio 6

Factor (b)	0	25	50	75	100	TOTAL	NUMERO DE PREGUNTAS	TOTAL PONDERADO
Número de respuestas (a)	18	13	56	135	78	300	6	11,69
Valor (a x b)	0	325	2800	10125	33400	7800		

En el criterio 6 existieron 18 respuestas con valoración 1, 13 respuestas con valoración 2, 56 respuestas con valoración 3, 135 respuestas con valoración 4 y 78 respuestas con valoración 5. En total existieron 300 respuestas.

El proceso matemático de cálculo según 3.2.2 permite obtener un valor ponderado de 11,69 que representa el 70,12% de 16,67 (valor máximo, en el caso de que obtuviéramos valoración de 5 en todas las respuestas del criterio). El porcentaje alcanzado da una visión de cumplimiento y desarrollo de las empresas que se puede interpretar como el intermedio entre resultados buenos y excelentes relacionados a los resultados de clientes/usuarios.

### 3.2.2.7. Criterio 7: Resultados del desarrollo de las personas

Con ayuda de este criterio podemos analizar la satisfacción y la motivación del personal que forma parte de la empresa mediante la evaluación de la percepción que se tiene de ellos. Podemos analizar también la influencia de los parámetros en la satisfacción del personal y en el clima general de la empresa. Al criterio 7 le corresponden 90 de 1000 puntos.

**Tabla 19.** Resumen de resultados, criterio 7

Factor (b)	0	25	50	75	100	TOTAL	NUMERO DE PREGUNTAS	TOTAL PONDERADO
Número de respuestas (a)	19	12	57	143	69	300	6	11,54
Valor (a x b)	0	300	2850	10725	6900	20775		

En el criterio 7 existió 19 respuestas con valoración 1, 12 respuestas con valoración 2, 57 respuestas con valoración 3, 143 respuestas con valoración 4 y 69 respuestas con valoración 5. En total existió 300 respuestas.

El proceso matemático de cálculo según 3.2.2 permite obtener un valor ponderado de 11,54 que representa el 69,22% de 16,67 (valor máximo, en el caso de que obtuviéramos valoración de 5 en todas las respuestas del criterio). El porcentaje alcanzado da una visión de cumplimiento y desarrollo de las empresas que se puede interpretar como resultados cercanos a buenos relacionados al desarrollo de las personas.

### 3.2.2.8. Criterio 8: Resultados de la Sociedad

Podemos analizar las consecuencias de las actividades y el funcionamiento de la empresa tienen para la sociedad con ayuda de este criterio, independientemente de los resultados asociados al logro de la misión de la empresa. Al criterio 8 le corresponden 90 de 1000 puntos.

**Tabla 20.** Resumen de resultados, criterio 8

Factor (b)	0	25	50	75	100	TOTAL	NUMERO DE PREGUNTAS	TOTAL PONDERADO
Número de respuestas (a)	27	20	58	131	64	300	6	10,90
Valor (a x b)	0	500	2900	9825	6400	19625		

En el criterio 8 existió 27 respuestas con valoración 1, 20 respuestas con valoración 2, 58 respuestas con valoración 3, 131 respuestas con valoración 4 y 65 respuestas con valoración 5. En total existió 300 respuestas.

El proceso matemático de cálculo según 3.2.2 permite obtener un valor ponderado de 10,90 que representa el 65,39% de 16,67 (valor máximo, en el caso de que obtuviéramos valoración de 5 en todas las respuestas del criterio). El porcentaje alcanzado da una visión de cumplimiento y desarrollo de las empresas que se puede interpretar como resultados con tendencia a mejorar respecto a los resultados de la sociedad.

### 3.2.2.9. Criterio 9: resultados globales

Con ayuda de este criterio podemos evaluar la manera en que la empresa dispone y analiza los indicadores que reflejan los resultados de los procesos, actividades, productos y servicios. La evaluación debe hacerse en términos de tendencia y comparándolos con los resultados de otras empresas similares. Al criterio 9 le corresponden 140 de 1000 puntos.

**Tabla 21.** Resumen de resultados, criterio 9

Factor (b)	0	25	50	75	100	TOTAL	NUMERO DE PREGUNTAS	TOTAL PONDERADO
Número de respuestas (a)	27	18	58	103	94	300	11	6,20
Valor (a x b)	0	450	2900	7725	9400	20575		

En el criterio 9 existió 27 respuestas con valoración 1, 18 respuestas con valoración 2, 58 respuestas con valoración 3, 103 respuestas con valoración 4 y 94 respuestas con valoración 5. En total existió 300 respuestas. El proceso matemático de cálculo según 3.2.2 permite obtener un valor ponderado de 6,2 que representa el 68,21% de 9,09 (valor máximo, en el caso de que obtuviéramos valoración de 5 en todas las respuestas del criterio). El porcentaje alcanzado da una visión de cumplimiento y desarrollo de las empresas que se puede interpretar como resultados con tendencia a mejorar respecto a los resultados globales.

El resumen de los resultados obtenidos en los nueve criterios, incluyendo el valor ponderado obtenido se muestra en la tabla 22.

**Tabla 22.** Resumen de Procesos Facilitadores y de Resultados

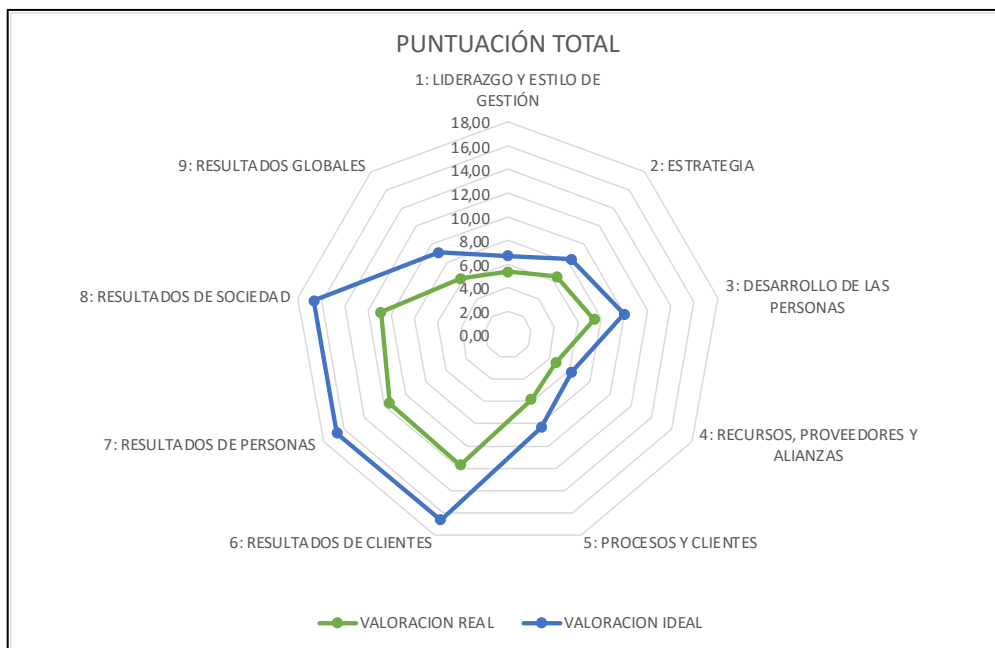
CRITERIO	0	25	50	75	100	TOTAL PONDERADO
1: LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN	25	9	93	289	334	5,33
2: ESTRATEGIA	24	17	81	233	245	6,45
3: DESARROLLO DE PERSONAS	30	16	81	185	188	7,43
4: RECURSOS, PROVEEDORES Y ALIANZAS	30	5	82	197	186	4,70
5: PROCESOS Y CLIENTES	39	27	119	246	169	5,83
6: RESULTADOS DE CLIENTES	18	13	56	135	78	11,69
7: RESULTADOS DEL DESARROLLO DE LAS PERSONAS	19	12	57	143	69	11,54
8: RESULTADOS DE SOCIEDAD	27	20	58	131	64	10,90
9: RESULTADOS GLOBALES	27	18	58	103	94	6,20

A partir de la Tabla 23, la Figura 8 permite comparar la valoración obtenida por las empresas encuestadas versus la valoración máxima posible en cada uno de los criterios.

**Tabla 23.** Resumen de resultados obtenidos vs. resultados ideales

CRITERIO	VALORACIÓN REAL	VALORACIÓN IDEAL
1: LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN	5,33	6,67
2: ESTRATEGIA	6,45	8,33
3: DESARROLLO DE PERSONAS	7,43	10
4: RECURSOS, PROVEEDORES Y ALIANZAS	4,70	6,25
5: PROCESOS Y CLIENTES	5,83	8,33
6: RESULTADOS DE CLIENTES	11,69	16,67
7: RESULTADOS DEL DESARROLLO DE LAS PERSONAS	11,54	16,67
8: RESULTADOS DE SOCIEDAD	10,90	16,67
9: RESULTADOS GLOBALES	6,20	9,09

Los criterios: 1 y 4 son los mejores puntuados y por ende los más cercanos al modelo ideal. Los criterios 2, 3 y 5 son los criterios que son semejantes y se acercan al modelo ideal, mientras que los criterios 6, 7, y 8 son los criterios menos puntuados y por ende los más alejados del modelo ideal.



**Figura 8:** Gráfico radial, valoración y puntos obtenidos en cada criterio

De manera global, el cumplimiento de los 9 criterios utilizando el proceso matemático de cálculo según 3.2.2 nos permite obtener un valor ponderado de 0,781 que representa el 78,1% de cumplimiento de los criterios de gestión como resultado de la encuesta.

**Tabla 24:** Resumen de perfil del sector, incluyendo valor ponderado total

Factor (b)	0	25	50	75	100	TOTAL	NUMERO DE PREGUNTAS	TOTAL PONDERADO
<b>Número de respuestas (a)</b>	<b>239</b>	<b>137</b>	<b>685</b>	<b>1662</b>	<b>1427</b>	<b>4150</b>	94	0,781
Valor (a x b)	0	3425	34250	124650	142700	304845		

### 3.2.3. Puntuación final

La Tabla 25 resume la valoración alcanzada por criterio, cada valoración es multiplicada por un factor que corresponde al peso en puntos que tiene cada criterio, indicado en el Modelo Iberoamericano.

**Tabla 25.** Resumen de los procesos facilitadores y de resultados

CÁLCULO DE LA PUNTUACIÓN TOTAL			
CRITERIO	VALORACIÓN	FACTOR	PUNTOS
1: Liderazgo y estilo de gestión	5,33	1,20	6,39
2: Estrategia	6,45	1,20	7,74
3: Desarrollo de las personas	7,43	1,10	8,17
4: Recursos, proveedores y alianzas	4,70	0,90	4,23
5: Procesos y clientes	5,83	1,10	6,41
6: Resultados de clientes	11,69	1,30	15,20
7: Resultados de personas	11,54	0,90	10,39
8: Resultados de sociedad	10,90	0,90	9,81
9: Resultados globales	6,20	1,40	8,69
Calificación final (porcentaje)			77,04
Calificación final /1000 puntos			770

Utilizando el método de cálculo para la obtención de la puntuación total según FUNDIBEQ las empresas alcanzan un total de 77,04 sobre 100, es decir 770 puntos sobre mil que representa el 77% de cumplimiento para la calificación de Gestión de la Calidad dentro del

subsector Elaboración de productos alimenticios frutas, legumbres y hortalizas CIIU C10.30.

### **3.3. DISCUSIÓN**

El desarrollo de la encuesta a las empresas del subsector ha permitido determinar la ausencia de un registro fidedigno del subsector, se han encontrado empresas cuya actividad económica principal es diferente a la elaboración de productos alimenticios frutas, legumbres y hortalizas, por ejemplo, existen empresas que distribuyen productos ya elaborados.

En la mayoría de las empresas entrevistadas, las respuestas tienden a ser superiores a 3, una de las posibles causas es que los entrevistados son gerentes o altos mandos que pudieran intentar mostrar forzosamente que los procesos en bajo su dirección sean los correctos.

La orientación de la encuesta es netamente informativa, por lo tanto, no puede confirmar si la información entregada por los entrevistados es real, es decir, el criterio recibido es solamente la percepción que el entrevistado tiene de la empresa y sus diferentes procedimientos.

La realización de encuestas y/o entrevistas como las aplicadas en este trabajo tiene una dificultad muy alta debido a que no se ha popularizado en el medio la existencia, accesibilidad y disponibilidad de modelos de excelencia y gestión en las organizaciones, este tipo de prácticas se llegan a implementar solamente debido a los conocimientos formales que reciben los directores o altos mandos como parte de su formación universitaria/posgrado, las empresas que no cuentan con ese tipo de directores son netamente intuitivas, es decir los resultados obtenidos se debe a pruebas y errores de manera empírica.

La tendencia de lo citado anteriormente puede confirmarse de manera general ya que las empresas pertenecientes al sector alimenticio que han recibido galardones por FUNDIBEQ han sido ARCACONTAL y AGRANAFRUIT, empresas mexicanas, en los años 2019 y

2011 respectivamente, sin embargo, no existen registros de empresas pertenecientes al subsector encuestado en nuestro país.

Según el Registro Estadístico de Empresas REEM, en el año 2022 en el Distrito Metropolitano de Quito existieron 16.796 empresas activas relacionadas a la manufactura. Conforme a los datos proporcionados por el Banco Central del Ecuador, la producción de la industria de la manufactura en el año 2021 fue de USD 15'691.018,00 miles de dólares. En el 2021 en la ciudad de Quito, el subsector Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas CIIU C1030 registró ventas totales por USD 115.078,00 de los cuales USD 44.542 corresponden a ventas nacionales y USD 70.536 corresponde a exportaciones netas (INEC, 2023).

El estudio pretende que las empresas encuestadas puedan identificar sus fortalezas y debilidades a través de la aplicación del modelo, como resultado se ha obtenido una valoración de 770 puntos sobre 1000, es decir, 77%, por lo que calificarían para la opción de un reconocimiento, estableciendo hitos para una mejora continua dentro de los procedimientos de cada empresa, volviéndose más competitivas y generando un desarrollo que apunte a un crecimiento en base a datos reales y medibles.

#### 4. CONCLUSIONES

A continuación, se presentan las conclusiones obtenidas del presente estudio basadas en los referentes teóricos y el marco conceptual del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión v.2019.

El presente trabajo se demuestra que la mejora continua y la innovación tienen relación estrecha con el liderazgo de las personas que están al frente de la empresa, se evidencia que dentro del subsector de análisis y especialmente en las empresas encuestadas requieren de liderazgo que además promueva innovación en todos los criterios que promueve FUNDIBEQ, dentro de todas las áreas que conforman la empresa, ya que el liderazgo toma cada vez más importancia dentro de las organizaciones y depende entre otras cosas de todo el grupo de trabajo para mantenerse competitivo y alcanzar la excelencia.

Las organizaciones deben tener presente siempre que el Modelo Iberoamericano proporciona una serie de orientaciones para alcanzar excelente gestión, no debe tomarse como obligaciones que se deben cumplir para alcanzar la excelencia, debe implementarse las recomendaciones y adaptarlas a la idiosincrasia de tiene cada organización.

Debe ejecutarse la implementación de los modelos de excelencia con prioridad ya que como se ha mencionado al inicio de esta investigación donde se hace referencia a la caracterización de las MiPymes y el aporte que realiza este sector para el Ecuador, este grupo empresarial corresponde al de mayor producción en la economía del País, siendo las mayores generadoras de empleo. El sector manufacturero es uno de los más importantes a nivel mundial, según los registros del INEC en 2022 existieron 110.114 empresas manufactureras dedicadas a la elaboración de productos alimenticios, 3.877 empresas y en el subsector manufacturero Elaboración de Productos Alimenticios, Frutas, Legumbres y Hortalizas, este subsector aporta con el 35,34% de las exportaciones netas en la ciudad de Quito, es decir, es el subsector de mayor crecimiento.

Por medio de la encuesta aplicada al subsector manufacturero Elaboración de Productos Alimenticios, Frutas, Legumbres y Hortalizas, CIU C10.30, a 50 MiPymes se obtiene los siguientes resultados:

En Liderazgo y estilo de Gestión, se alcanzan 6,39 puntos, esta cifra quiere decir que el comportamiento de los directivos y las demás partes de la organización, en términos de servicio es bueno. En Estrategia, se alcanzan 7,74 puntos, es decir, la política contiene información fiable sobre los procesos y actividades. En Desarrollo de las empresas, se alcanzan 8,17 puntos, es decir, las personas se sienten identificadas con los objetivos de la organización. En Recursos Proveedores y Alianzas, se alcanzan 4,23 puntos que determina como la empresa mantiene las relaciones externas con el fin de alcanzar sus objetivos empresariales. En Procesos y Clientes, se alcanzan 6,41 puntos, comprendiendo a quienes son usuarios de la empresa. En Resultados de Clientes, se alcanzan 15,20 puntos, este valor corresponde a la manera que las organizaciones miden los datos de satisfacción de sus clientes. En Resultados de Personas, se alcanzan 10,39 puntos, esto corresponde a la forma en que se califica el clima laboral dentro de las empresas. En Resultados de la Sociedad, se alcanzan 9,81 puntos, este valor mide la afectación de las empresas con la sociedad. En Resultados Globales, se alcanza 8,69 puntos, este valor determina que las empresas evalúan los resultados de sus procesos, productos y servicios, y los comparan con empresas similares.

Las empresas encuestadas del subsector analizado mantienen un sentido de responsabilidad por la Gestión de la Calidad, sin embargo, este criterio está de acuerdo con la confianza de los datos presentados por los encuestados quienes en su mayoría tienen un cargo de dirección de la empresa y mantienen una aceptación por la información entregada que podría resultar errada al no sincerar sus respuestas y tratar de mantener una imagen adecuada para la organización encuestada.

Todos los criterios mantienen porcentajes y valoraciones aceptables que determinan que las empresas encuestadas manejan y conocen los criterios planteados para determinar el nivel de Gestión de la Calidad.

Se obtiene una calificación global de 77,04 % que representa una calificación de 770 puntos, calificando al subsector manufacturero Elaboración de Productos Alimenticios, Frutas, Legumbres y Hortalizas, CIIU C10.30, de la siguiente manera:

- Planteamiento y enfoque: Los sistemas y procesos principales y la mayoría de los elementos de apoyo forman una red integrada de sistemas, congruentes con

principios y valores de la calidad y excelencia, existen evidencias de emulación de mejores prácticas al menos en los 3 últimos años.

- **Despliegue:** Los procesos de Excelencia en la Gestión se encuentran implementados en al menos  $\frac{3}{4}$  partes de las áreas relevantes.
- **Evaluación, Revisión y Perfeccionamiento:** Los sistemas y procesos están integrados en una red de sistemas y operan conforme a los principios y valores de calidad total, cuentan con ciclos de mejora completos, realizan comparación referencial en todas las áreas o procesos principales evidenciados durante los últimos 3 años.
- **Resultados:** Todos los resultados presentan niveles superiores a la competencia con tendencias positivas, generalizadas y sostenidas. Existe una clara relación causal entre la mejora continua, los indicadores muestran desempeños equilibrados por lo que también existe evidencia de emular prácticas reconocidas.
- **Relevancia y Utilidad:** Centrados en aspectos relevantes integrados con la estrategia y visión de futuro, se evidencia para todos los procesos en al menos los últimos 3 años

Aún así, las empresas mantienen un desconocimiento sobre los modelos de Gestión para mejorar la calidad de sus productos y servicios, que van de la mano con la falta de apoyo gubernamental hacia las empresas que pueden desarrollarse y volverse más competitivas a nivel nacional e internacional. Los reconocimientos respaldan la mejora continua alcanzada por mano propia, por lo que como resultado de este estudio se puede evidenciar que las empresas mantienen manejos adecuados para ofrecer productos de calidad, sin embargo, en el Ecuador aún se mantienen registros erróneos de los organismos de control y procesos de calificación de empresas logrando que muchas empresas operen sin ser vistas o reconocidas.

## 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Auris, J. M. de S. M., Espinoza, R., Solano, M. S., & Alfaro Paredes, E. A. (2019). Excellence Management Models and Awards: A literature review. *DYNA MANAGEMENT*, 7(1), 1-11. <https://doi.org/10.6036/mn9086>
- Banco Central del Ecuador. (2023). *Información Económica*. <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Anuario/Anuario44/IndiceAnuario44.htm>
- Bertrán, R., Hirsch, A., Kalbermatten, G., Munk, T. A., Sosa, H. E., & Vega, H. G. (s. f.). *Modelos de excelencia en la gestión: un análisis comparativo*.
- Bueno, A. E., & Montero, P. A. (2017). *Análisis del modelo de gestión en las instituciones de educación superior pública de la zona No.6 del Ecuador. Propuesta de un modelo de gestión integral para la Universidad de Cuenca período 2016*.
- CERES. (s. f.). *SERTECPET recibió el PREMIO IBEROAMERICANO DE LA CALIDAD "EXCELENCIA E"*. Recuperado 23 de agosto de 2023, de <https://www.redceres.com/post/2017/12/08/sertecpet-recibio-el-premio-iberoamericano-de-la-calidad-excelencia-2017>
- De Nieves, M. del C., & Ros, L. (2006). Comparación entre los Modelos de Gestión de Calidad Total: EFQM, Gerencial de Deming, Iberoamericano para la Excelencia y Malcom Baldrige. Situación frente a la ISO 9000. *X Congreso de Ingeniería de Organización*, 1-10.
- Endelman, A. (2001). Modelos de Excelencia en la Gestión. *Memoria de trabajos de difusión científica y técnica*, 1, 1-7.
- FLACSO sede Ecuador. (2013). *Estudios industriales de la micro, pequeña y mediana empresa* (Primera, Vol. 1). FLACSO.
- Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad. (2019). *Modelo Iberoamericano de excelencia en la gestión V.2019* (2019.<sup>a</sup> ed.). Fundación Iberoamericana para la Gestión de la calidad.
- Goitia, L. H. (2020, diciembre 16). 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), 89-104. <https://doi.org/10.22458/rna.v11i2.2902>

- Gómez, J., Martínez, M., & Martínez, Á. R. (2014). Los modelos de excelencia como herramientas de gestión. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 19, 29-49.
- Guagchinga, D. P. (2023). *Modelo de gestión de calidad para el centro de capacitación El Buho S.A. de Latacunga* [Maestría]. Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato.
- INEC. (2010). *Tabla de contenido Introducción*.
- INEC. (2023, agosto 8). *Consultas personalizadas del Registro Estadístico de Empresas 2022* | *Tableau Public*. INEC. <https://public.tableau.com/app/profile/inec/viz/ConsultaspersonalizadasdelRegistroEstadsticodeEmpresas2022/Dcruce>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*.
- Jacques, L., Cisneros, L. F., & Mejía, J. H. (2011). *Administración de PYMES: Emprender, dirigir y desarrollar empresas* (G. Domínguez Chávez, Ed.; PRIMERA, Vol. 1). Prentice Hall. [www.pearsoneducacion.net/filion](http://www.pearsoneducacion.net/filion)
- ONUDI. (2015). *Informe sobre el Desarrollo Industrial 2016* (Vol. 1).
- Ortiz, M. B., & Ramos, E. K. (2020). *La influencia de la innovación y la tecnología en la competitividad en las Mipymes del Distrito Metropolitano de Quito* [Trabajo de titulación]. Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.
- Pastor, A. C., Tejedor, J., Calcedo, J. M., Royo, Ma. A., & Navarro, L. (2013). Comparación de los modelos de evaluación de la excelencia empresarial. *Tourism & Management Studies*, 4, 1058-1072. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=388743877002>
- Ramos, J. C. (2017). *Modelo de gestión de calidad a través de la mejora continua en la manufactura de transformadores de distribución y potencia*. Universidad Mayor de San Marcos.
- Ron, R. E., & Sacoto, A. V. (2017). Las PYMES ecuatorianas: su impacto en el empleo como contribución del PIB PYMES al PIB total. *Revista Espacios*, 38(53), 1-15.
- Ruiz, 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.

- Taboada, D. G., & Gómez, J. W. (s. f.). Evaluación de la excelencia aplicando el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la gestión en un banco. *Estudios empresariales*, 73-92.
- Valero, M., Hidalgo, H. E., & Guevara, P. G. (2021). La visión de las PYMES manufactureras del Ecuador. *RECIMUNDO*, 5(3), 249-256. [https://doi.org/10.26820/recimundo/5.\(2\).julio.2021.249-256](https://doi.org/10.26820/recimundo/5.(2).julio.2021.249-256)
- Yagchirema, G. M. (2020). *El liderazgo empresarial y la innovación en el sector manufacturero en la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua* [Maestría]. Universidad Técnica de Ambato.

## **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 MIPYMES manufactureras del Distrito Metropolitano de Quito.

La encuesta es anónima y se garantiza la confidencialidad de la información proporcionada, la cual será utilizada exclusivamente con fines académicos de investigación. Solicitamos su colaboración respondiendo las siguientes preguntas, las 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 Secundariagerente/director:  Básica  Posgrado  Universitaria

**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.

### A. CRITERIO 1: LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN

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

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

LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN	Total desacuerdo			Total acuerdo	
	1	2	3	4	5
1.1. Los directivos y responsables de la organización, ¿están implicados y muestran su compromiso con los conceptos e instrumento de la gestión de calidad y comunican a la organización la misión, visión y valores?	1	2	3	4	5
1.2. Los directivos y responsables de la organización, ¿son accesibles y escuchan al personal?	1	2	3	4	5
1.3. Los directivos responsables de la organización, ¿reciben e imparten formación sobre gestión de calidad, y comporten su conocimiento con los demás miembros de la organización?	1	2	3	4	5
1.4. Los directivos y responsables de la organización, ¿apoyan las mejoras y tienen en cuenta las iniciativas del personal?	1	2	3	4	5
1.5. Los directivos responsables de la organización, ¿fomentan el trabajo en equipo aportando recursos y ayudas?	1	2	3	4	5
1.6. Los directivos y responsables de la organización, ¿reconocen y valoran los esfuerzos, logros y resultados del personal?	1	2	3	4	5
1.7. ¿Se han identificado todos los procesos clave de la organización?	1	2	3	4	5

1.8. ¿Tiene la organización un conocimiento fiable de la opinión del cliente/usuario y el entorno en que se desenvuelve la organización?	1	2	3	4	5
1.9. ¿Se mide sistemáticamente el comportamiento de los procesos y su impacto sobre todos los resultados de la organización (cliente/usuario, personal, sociedad, rendimiento global) y se utilizan los resultados para establecer objetivos de mejora?	1	2	3	4	5
1.10. ¿Cuenta la organización con un sistema que garantice el que todas las actividades destinadas a prestar servicios funcionan correctamente y están controladas según normas o requisitos previamente establecidos?	1	2	3	4	5
1.11. ¿Están asignadas y son conocidas las responsabilidades (propietarios e involucrados) de los procesos?	1	2	3	4	5
1.12. ¿Se fomenta la innovación y creatividad para aplicarla a la mejora de los procesos?	1	2	3	4	5
1.13. ¿Se revisan los cambios introducidos en los procesos para asegurar la obtención de los resultados previstos?	1	2	3	4	5
1.14. ¿Se comunica y se forma al personal en los nuevos procesos y en las modificaciones de los existentes?	1	2	3	4	5
1.15. ¿Se incentiva la simplificación de los procedimientos y trámites?	1	2	3	4	5

## B. CRITERIO 2: ESTRATEGIA

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

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

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

2.12. ¿Los objetivos de la organización están desplegados por áreas, departamentos, grupos de trabajo y personas?	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

### C. 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.

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

### D. CRITERIO 4: RECURSOS Y ASOCIADOS

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

Para ello se analiza si la organización se preocupa por mejorar sus relaciones externas y gestiona y asigna sus recursos de forma sistemática y profesional, si dispone de un sistema

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

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

## E. CRITERIO 5: PROCESOS Y CLIENTES

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

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

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

## F. CRITERIO 6: RESULTADOS DE CLIENTES/USUARIOS

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

La información sobre la percepción del ciudadano sólo puede obtenerse mediante encuestas de valoración de servicios. Por su parte, los indicadores de gestión y funcionamiento reflejan mediciones sistemáticas sobre la forma en que se prestan los servicios, tales como número y tipo de errores y de quejas, tiempos de tramitación, cumplimiento de plazos, etc. La disponibilidad de ambos tipos de información a lo largo

del tiempo permitirá a la organización identificar tendencias que, como mínimo, deben referirse a un período de tres años. En esta sección también se analiza si la organización compara sus datos de satisfacción del ciudadano con los de otras unidades u organizaciones similares.

RESULTADOS DE CLIENTES/USUARIOS	Total desacuerdo			Total acuerdo	
	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?	1	2	3	4	5
6.2. Los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tienen los clientes sobre aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción, ¿en qué posición relativa se encuentran respecto a los mejores de su sector de actividad?	1	2	3	4	5
6.3. Los resultados de los indicadores de rendimiento de aquellos aspectos que han sido identificados como relevantes para el nivel de satisfacción de los clientes, ¿cumplen los objetivos marcados para cada período y frecuentemente los superan?	1	2	3	4	5
6.4. La tendencia de los resultados de los indicadores de rendimiento de aquellos aspectos que han sido identificados como relevantes para el nivel de satisfacción de los clientes, ¿muestra evolución positiva?	1	2	3	4	5
6.5. Los resultados de los indicadores de rendimiento de aquellos aspectos que han sido identificados como relevantes para el nivel de satisfacción de los clientes, ¿en qué posición relativa se encuentran respecto a los mejores del sector de actividad?	1	2	3	4	5
6.6. La tendencia de los resultados de los indicadores de rendimiento de aquellos aspectos que han sido identificados como relevantes para el nivel de satisfacción de los clientes, ¿muestra una corrección y es consecuencia de las acciones de mejora emprendidas?	1	2	3	4	5

### G. CRITERIO 7: RESULTADOS DEL DESARROLLO DE LAS PERSONAS

En esta sección, el objetivo es estudiar la satisfacción y la motivación del personal de la organización, evaluando la percepción que tiene de estos aspectos, a través de encuestas, dinámicas de grupo, etc., y también sobre los resultados de las medidas que influyen en las variables de satisfacción del personal y del clima general de la organización.

Esta sólo conseguirá instalarse en un proceso de mejora continua si logra que, el personal se sienta altamente motivado y satisfecho y la verdadera percepción únicamente puede obtenerse preguntando a los empleados, aunque las medidas internas de la organización constituyan indicadores que señalen tendencias en la satisfacción de su personal.

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

7.2. Los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tienen todos sus empleados respecto a aquellos que inciden directamente en su nivel de satisfacción, ¿cumplen o exceden los objetivos marcados para cada periodo, mostrando dicho cumplimiento una evolución positiva?	1	2	3	4	5
7.3. La tendencia de los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de los empleados, ¿muestran una correlación y son consecuencia de las acciones de mejoras emprendidas en dicha área?	1	2	3	4	5
7.4. Los resultados de los indicadores relacionados con supervisión, el rendimiento de los empleados, ¿cumplen los objetivos marcados para cada periodo, mostrando dicho cumplimiento una evolución positiva?	1	2	3	4	5
7.5. Los resultados de los indicadores relacionados con la supervisión, el rendimiento de los empleados, ¿en qué posición se encuentran respecto a las organizaciones del sector de actividad?	1	2	3	4	5
7.6. La tendencia de los resultados de los indicadores relacionados con la supervisión y el rendimiento de los empleados, ¿muestra una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas en dicha área?	1	2	3	4	5

## H. 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.

<b>RESULTADOS DE SOCIEDAD</b>	<b>Total desacuerdo</b>				<b>Total acuerdo</b>
8.1. Los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tienen la sociedad respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de aceptación y reconocimiento de la organización, ¿cumplen o exceden los objetivos marcados para cada periodo, mostrando dicho cumplimiento una evolución positiva?	1	2	3	4	5
8.2. Los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tiene la sociedad respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de aceptación y reconocimiento de la organización, ¿en qué posición relativa se encuentran respecto a organizaciones de su sector de actividad?	1	2	3	4	5
8.3. La tendencia de los resultados de los indicadores relativos a la percepción que de la organización tiene la sociedad, ¿muestran una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas en dicha área?	1	2	3	4	5

8.4. Los resultados de los indicadores relacionados con el nivel de percepción y grado de aceptación que tiene la sociedad respecto a la organización, ¿cumplen o exceden los objetivos marcados para cada periodo, mostrando dicho cumplimiento una evolución positiva?	1	2	3	4	5
8.5. Los resultados de los indicadores relacionados con el nivel de percepción y grado de aceptación que tiene la sociedad respecto a la organización, ¿en qué posición se encuentran respecto a otras organizaciones de su sector de actividad?	1	2	3	4	5
8.6. La tendencia de los resultados de los indicadores relacionados con el nivel de percepción y grado de aceptación que tiene la sociedad respecto a la organización, ¿muestran una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas en dicha área?	1	2	3	4	5

## I. CRITERIO 9: RESULTADOS GLOBALES

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

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

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

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

**¡Gracias por su colaboración!**

## Anexo 2: Tabulación de datos por criterio

TABULACIÓN DE DATOS							
CRITERIO 1: LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN		0	25	50	75	100	TOTAL
PREGUNTAS		1	2	3	4	5	
1.1	Los directivos y responsables de la organización, ¿están implicados y muestran su compromiso con los conceptos e instrumento de la gestión de calidad y comunican a la organización la misión, visión y valores?	1	0	2	19	28	50
1.2	Los directivos y responsables de la organización, ¿son accesibles y escuchan al personal?	1	0	3	17	29	50
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	0	6	21	22	50
1.4	Los directivos y responsables de la organización, ¿apoyan las mejoras y tienen en cuenta las iniciativas del personal?	1	0	5	23	21	50
1.5	Los directivos responsables de la organización, ¿fomentan el trabajo en equipo aportando recursos y ayudas?	1	1	8	14	26	50
1.6	Los directivos y responsables de la organización, ¿reconocen y valoran los esfuerzos, logros y resultados del personal?	2	0	5	19	24	50
1.7	¿Se han identificado todos los procesos clave de la organización?	2	0	8	26	14	50
1.8	¿Tiene la organización un conocimiento fiable de la opinión del cliente/usuario y el entorno en que se desenvuelve la organización?	2	1	3	22	22	50
1.9	¿Se mide sistemáticamente el comportamiento de los procesos y su impacto sobre todos los resultados de la organización (cliente/usuario, personal, sociedad, rendimiento global) y se utilizan los resultados para establecer objetivos de mejora?	2	0	11	16	21	50
1.10	¿Cuenta la organización con un sistema que garantice el que todas las actividades destinadas a prestar servicios funcionan correctamente y están controladas según normas o requisitos previamente establecidos?	2	2	9	19	18	50
1.11	¿Están asignadas y son conocidas las	2	0	4	23	21	50

<b>TABULACIÓN DE DATOS</b>							
<b>CRITERIO 1: LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN</b>		<b>0</b>	<b>25</b>	<b>50</b>	<b>75</b>	<b>100</b>	<b>TOTAL</b>
<b>PREGUNTAS</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
	responsabilidades (propietarios e involucrados) de los procesos?						
1.12	¿Se fomenta la innovación y creatividad para aplicarla a la mejora de los procesos?	2	0	6	12	30	50
1.13	¿Se revisan los cambios introducidos en los procesos para asegurar la obtención de los resultados previstos?	2	0	10	21	17	50
1.14	¿Se comunica y se forma al personal en los nuevos procesos y en las modificaciones de los existentes?	2	3	6	17	22	50
1.15	¿Se incentiva la simplificación de los procedimientos y trámites?	2	2	7	20	19	50
		25	9	93	289	334	750

<b>CRITERIO 2: ESTRATEGIA</b>		<b>0</b>	<b>25</b>	<b>50</b>	<b>75</b>	<b>100</b>	<b>TOTAL</b>
<b>PREGUNTAS</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
2.1	¿Se han tenido en cuenta en la planificación las necesidades y expectativas de los usuarios?	2	1	1	20	26	50
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	0	7	22	19	50
2.3	¿Se han tenido en cuenta en la planificación los resultados finales de la organización?	2	1	8	17	22	50
2.4	¿Se han tenido en cuenta en la planificación las disposiciones normativas?	2	1	7	18	22	50
2.5	¿Se han tenido en cuenta las mejores prácticas de otras organizaciones tanto para la planificación como para su revisión?	2	1	8	18	21	50
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	2	5	22	19	50
2.7	La planificación, ¿es coherente con la misión, visión, y valores de la organización?	2	0	7	17	24	50
2.8	¿Se revisa la planificación a partir de la evaluación de su eficacia?	2	2	8	18	20	50
2.9	¿Se tienen en cuenta en la política y estrategia la opinión del personal y se confía en su conocimiento y experiencia?	2	1	5	24	18	50
2.10	¿La organización diseña la política, estrategia y valores culturales según procesos establecidos?	2	3	7	24	14	50
2.11	¿El personal de la organización conoce la política y la estrategia y especialmente aquellos objetivos que son relevantes para sus actividades?	2	2	10	18	18	50

	<b>CRITERIO 2: ESTRATEGIA</b>	<b>0</b>	<b>25</b>	<b>50</b>	<b>75</b>	<b>100</b>	<b>TOTAL</b>
	<b>PREGUNTAS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
2.12	¿Los objetivos de la organización están desplegados por áreas,	2	3	8	15	22	50
		24	17	81	233	245	600

	<b>CRITERIO 3: DESARROLLO DE LAS PERSONAS</b>	<b>0</b>	<b>25</b>	<b>50</b>	<b>75</b>	<b>100</b>	<b>TOTAL</b>
	<b>PREGUNTAS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
3.1	¿Se establece en la organización la gestión de personal de acuerdo con la política y la estrategia?	3	1	1	30	15	50
3.2	¿Se efectúa la asignación de responsabilidades mediante la adecuación de la capacitación del personal a las necesidades de la organización?	3	1	7	18	21	50
3.3	¿Se encuentra definida la promoción profesional?	3	2	9	18	18	50
3.4	¿Se evalúa al personal y se le ayuda a mejorar sus resultados?	3	0	13	16	18	50
3.5	¿Se faculta al personal para que actúe y asuma mayores responsabilidades?	3	3	10	17	17	50
3.6	¿Se diseñan y aplican planes de formación continua?	3	2	9	18	18	50
3.7	¿Existen canales de comunicación (vertical y horizontal) que garanticen el diálogo en la organización?	3	1	12	14	20	50
3.8	¿Considera el personal que está suficientemente informado y que se recogen y valoran sus opiniones?	3	4	6	19	18	50
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	2	9	17	19	50
3.10	¿Se fomenta un clima de trabajo favorable en la organización?	3	0	5	18	24	50
		30	16	81	185	188	500

	<b>CRITERIO 4: RECURSOS, PROVEEDORES Y ALIANZAS</b>	<b>0</b>	<b>25</b>	<b>50</b>	<b>75</b>	<b>100</b>	<b>TOTAL</b>
	<b>PREGUNTAS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
4.1	La gestión de los recursos económicos, ¿se efectúa teniendo en cuenta la planificación estratégica de la organización?	3	0	4	25	18	50
4.2	¿Se identifican y establecen objetivos de mejora continua en la gestión de los recursos económicos?	3	0	10	21	16	50

	<b>CRITERIO 4: RECURSOS, PROVEEDORES Y ALIANZAS</b>	<b>0</b>	<b>25</b>	<b>50</b>	<b>75</b>	<b>100</b>	<b>TOTAL</b>
	<b>PREGUNTAS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
4.3	¿Se valoran las acciones para mejorar la eficacia y la eficiencia en la gestión económica?	3	2	6	20	19	50
4.4	¿La organización gestiona la información de acuerdo con las necesidades de su personal y de sus clientes/usuarios?	3	0	11	20	16	50
4.5	¿Se utiliza un lenguaje comprensible por todos los ciudadanos y clientes?	3	0	8	17	22	50
4.6	¿Se identifica el conocimiento que necesita la organización y se gestiona en beneficio de las personas y de los clientes?	3	1	6	24	16	50
4.7	¿Se valoran las aportaciones del personal para enriquecer el conocimiento necesario a la organización?	3	0	6	22	19	50
4.8	¿Se ordena el uso de los edificios de acuerdo con las necesidades de los clientes/usuarios y para facilitar su accesibilidad?	3	1	7	21	18	50
4.9	La gestión y disposición de las instalaciones, ¿permite trabajar bien el personal?	3	0	6	23	18	50
4.10	¿Se promueve el uso de materiales reciclados y reciclables?	3	0	5	19	23	50
4.11	¿La organización promueve el uso de las nuevas tecnologías que favorezcan la mejora de la prestación del servicio?	3	0	8	17	22	50
4.12	¿Se preocupa la organización porque las aplicaciones informáticas sean compatibles con las unidades y organizaciones con las que se relaciona?	3	1	11	19	16	50
4.13	¿Se identifican las tecnologías avanzadas de acuerdo con las necesidades de la organización y su planificación estratégica?	3	1	10	18	18	50
4.14	¿Se organiza sistemáticamente la cooperación y la asociación con otras organizaciones externas?	3	0	9	22	16	50
4.15	¿Se mejoran los productos/servicios de la organización con los convenios y acuerdos suscritos con otras organizaciones externas?	3	1	9	24	13	50
4.16	La organización, ¿promueve acciones conjuntas de gestión de	3	1	11	12	23	50
		30	5	82	197	186	800

	<b>CRITERIO 5: PROCESOS Y CLIENTES</b>	<b>0</b>	<b>25</b>	<b>50</b>	<b>75</b>	<b>100</b>	<b>TOTAL</b>
	<b>PREGUNTAS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
5.1	¿Tiene la organización un sistema de identificación y jerarquización de las	3	3	9	22	13	50

	<b>CRITERIO 5: PROCESOS Y CLIENTES</b>	<b>0</b>	<b>25</b>	<b>50</b>	<b>75</b>	<b>100</b>	<b>TOTAL</b>
	<b>PREGUNTAS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
	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?	3	3	12	19	13	50
5.3	¿Tiene la organización un sistema que permita diseñar sus productos/servicios adecuándolos continuamente a las necesidades y expectativas de los clientes?	3	2	9	22	14	50
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?	3	0	10	23	14	50
5.5	¿Se facilita a los clientes atención personalizada y asesoramiento técnico durante y después de la entrega del producto/servicio?	3	0	4	22	21	50
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?	3	1	9	27	10	50
5.7	¿Suministra la organización sus productos/servicios en condiciones de equidad (territorial, social, etc.)?	4	2	9	22	13	50
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?	4	4	9	20	13	50
5.9	¿Se facilita a los clientes atención personalizada y asesoramiento técnico durante y después de la entrega del producto/servicio?	3	1	9	19	18	50
5.10	¿Tiene la organización un sistema de gestión de la información procedente del contacto habitual con los clientes/usuarios, en especial, de las quejas y sugerencias, para mejorar la entrega del producto/servicio?	3	4	11	18	14	50
5.11	¿Tiene la organización establecidos mecanismos de participación y diálogo con los clientes/usuarios (canales de comunicación, grupos, reuniones, comités, etc.) para tratar sus necesidades, expectativas, preocupaciones y problemas con la entrega del producto/servicio?	3	5	15	14	13	50
5.12	¿Se utilizan encuestas periódicas u otras formas de investigación, así	4	2	13	18	13	50
		39	27	119	246	169	600

<b>CRITERIO 6: RESULTADOS DE CLIENTES</b>		<b>0</b>	<b>25</b>	<b>50</b>	<b>75</b>	<b>100</b>	<b>TOTAL</b>
<b>PREGUNTAS</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
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?	3	2	9	21	15	50
6.2	Los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tienen los clientes sobre aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción, ¿en qué posición relativa se encuentran respecto a los mejores de su sector de actividad?	3	1	10	23	13	50
6.3	Los resultados de los indicadores de rendimiento de aquellos aspectos que han sido identificados como relevantes para el nivel de satisfacción de los clientes, ¿cumplen los objetivos marcados para cada período y frecuentemente los superan?	3	3	6	25	13	50
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?	3	3	12	19	13	50
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?	3	3	10	24	10	50
6.6	La tendencia de los resultados de los indicadores de rendimiento de aquellos aspectos que han sido	3	1	9	23	14	50
		18	13	56	135	78	300

<b>CRITERIO 7: RESULTADOS DE PERSONAS</b>		<b>0</b>	<b>25</b>	<b>50</b>	<b>75</b>	<b>100</b>	<b>TOTAL</b>
<b>PREGUNTAS</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
7.1	¿Existe una tendencia de mejora global en los niveles de satisfacción y motivación del personal?	3	1	10	20	16	50
7.2	Los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tienen todos sus empleados respecto a aquellos que inciden	3	3	6	27	11	50

	<b>CRITERIO 7: RESULTADOS DE PERSONAS</b>	<b>0</b>	<b>25</b>	<b>50</b>	<b>75</b>	<b>100</b>	<b>TOTAL</b>
	<b>PREGUNTAS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
	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?	4	2	5	26	13	50
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?	3	2	10	26	9	50
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?	3	2	12	23	10	50
7.6	La tendencia de los resultados de los indicadores relacionados con la supervisión y el rendimiento de	3	2	14	21	10	50
		19	12	57	143	69	300

	<b>CRITERIO 8: RESULTADOS DE SOCIEDAD</b>	<b>0</b>	<b>25</b>	<b>50</b>	<b>75</b>	<b>100</b>	<b>TOTAL</b>
	<b>PREGUNTAS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
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?	4	3	9	22	12	50
8.2	Los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tiene la sociedad respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de aceptación y reconocimiento de la organización, ¿en qué posición relativa se encuentran respecto a organizaciones de su sector de actividad?	5	3	9	24	9	50

<b>CRITERIO 8: RESULTADOS DE SOCIEDAD</b>		<b>0</b>	<b>25</b>	<b>50</b>	<b>75</b>	<b>100</b>	<b>TOTAL</b>
<b>PREGUNTAS</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
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?	5	3	11	24	7	50
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?	5	3	10	20	12	50
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?	4	4	11	21	10	50
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?	4	4	8	20	14	50
		27	20	58	131	64	300

<b>CRITERIO 9: RESULTADOS GLOBALES</b>		<b>0</b>	<b>25</b>	<b>50</b>	<b>75</b>	<b>100</b>	<b>TOTAL</b>
<b>PREGUNTAS</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
9.1	¿Se evalúa la percepción de los máximos responsables políticos o de las personas o instituciones asociadas a la organización sobre sus resultados?	4	2	7	24	13	50
9.2	¿La tendencia de estas mediciones es positiva?	4	3	12	22	9	50
9.3	¿Se evalúan los resultados de la gestión del presupuesto de la organización?	4	1	11	20	14	50
9.4	¿Se evalúan los resultados cualitativos de los productos y/o servicios de la organización?	4	3	10	13	20	50
9.5	¿Se han alcanzado los objetivos previstos en la planificación y la estrategia?	4	1	9	26	10	50
9.6	Los indicadores clave, tanto económicos como no económicos de la organización, ¿manifiestan una tendencia favorable?	9	0	3	8	30	50
9.7	Las mediciones de estos indicadores económicos y no económicos, ¿se comparan con los de otras unidades y organizaciones similares?	3	3	12	18	14	50
9.8	Los resultados de la cooperación, el uso de la	4	2	12	19	13	50

	<b>CRITERIO 9: RESULTADOS GLOBALES</b>	<b>0</b>	<b>25</b>	<b>50</b>	<b>75</b>	<b>100</b>	<b>TOTAL</b>
	<b>PREGUNTAS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
	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)?	3	6	6	23	12	50
9.10	Los resultados de los procesos de apoyo y gestión, ¿siguen una tendencia favorable?	4	4	9	21	12	50
9.11	Estos resultados, ¿son equivalentes o superiores a los de otras	4	3	16	14	13	50
		27	18	58	103	94	550

### Anexo 3: Listado de empresas encuestadas

NO.	RUC	NOMBRE	CIU	ACTIVIDAD PRINCIPAL DE LA EMPRESA
1	1792574188001	ARTETA& MURTINHO CIA.LTDA.	C1079.31	Procesamiento de especias y condimentos: laurel, tomillo, albahaca, cilantro, comino, canela, pimienta, nuez moscada, jengibre, sal de ajo, de apio, etcétera.
2	1792082897001	HEALTHY FOOD MARCALMAN ECUADOR S.A.S.	C1030.12	Conservación de frutas, pulpa de frutas, legumbres y hortalizas mediante el congelado, secado, deshidratado, inmersión en aceite o vinagre, enlatado, etcétera.
3	1792852420001	INNCOMSAN FOOD AND BEVERAGE CIA.LTDA.	C1030.12	Conservación de frutas, pulpa de frutas, legumbres y hortalizas mediante el congelado, secado, deshidratado, inmersión en aceite o vinagre, enlatado, etcétera.
4	1792568072001	LATITUDE ZERO FOODS S.A.	C1030.12	Conservación de frutas, pulpa de frutas, legumbres y hortalizas mediante el congelado, secado, deshidratado, 5inmersión en aceite o6 vinagre, en7latado, etc8étera.
5	1793065058001	BEING NATURAL BEINGNATURAL S.A.	C1030.12	Conservación de frutas, pulpa de frutas, legumbres y hortalizas mediante el congelado, secado, deshidratado, inmersión en aceite o vinagre, enlatado, etcétera.
6	1793185770001	INFOODS S.A.	C1030.12	Conservación de frutas, pulpa de frutas, legumbres y hortalizas mediante el congelado, 7secado, d8eshidratado, 9inmersión en aceite o vinagre, enlatado, etcétera.
7	1793081754001	LIOFILIZANDES C.A.	C1030.12	Conservación de frutas, pulpa de frutas, legumbres y hortalizas mediante el congelado, secado, deshidratado, inmersión en aceite o vinagre, enlatado, etcétera.
8	1792574684001	CAFE FORTALEZA CAFORTRES CIA.LTDA.	C1079.12	Elaboración de pastas, extractos y concentrados de sucedáneos (sustitutos) del café.
9	1792535131001	CHOCOCYRIL CIA.LTDA.	C1073.12	Elaboración de chocolate y productos de chocolate.
10	1792753147001	COMERCIALIZADORA PANDEAZUCAR CIA.LTDA.	C1072.04	Servicios de apoyo a la elaboración de azúcar a cambio de una retribución o por contrato.
11	1792683041001	DAPAYVI COMERCIA	C1030.11	Elaboración de alimentos compuestos (mezcla) principalmente de frutas legumbres

NO.	RUC	NOMBRE	CIU	ACTIVIDAD PRINCIPAL DE LA EMPRESA
		LIZADORA CIA.LTDA.		u hortalizas, excepto platos preparados en forma congelada o enlatada listos para consumir.
12	1793186041001	GRONER& CASTRO S.A.S.	C1030.11	Elaboración de alimentos compuestos (mezcla) principalmente de frutas legumbres u hortalizas, excepto platos preparados en forma congelada o enlatada listos para consumir.
13	1793157963001	HOMEMAD ESAUCES S.A.S.	C1030.11	Elaboración de alimentos compuestos (mezcla) principalmente de frutas legumbres u hortalizas, excepto platos preparados en forma congelada o enlatada listos para consumir.
14	1792630355001	FL PROCESADOS DEL ECUADOR S.A.	C1030.11	Elaboración de alimentos compuestos (mezcla) principalmente de frutas legumbres u hortalizas, excepto platos preparados en forma congelada o enlatada listos para consumir.
15	1793191190001	INDUALI DE ECUADOR CIA.LTDA.	C1030.11	Elaboración de alimentos compuestos (mezcla) principalmente de frutas legumbres u hortalizas, excepto platos preparados en forma congelada o enlatada listos para consumir.
16	1792613639001	PROCESADORA RENOALIMENTO C.A.	C1030.11	Elaboración de alimentos compuestos (mezcla) principalmente de frutas legumbres u hortalizas, excepto platos preparados en forma congelada o enlatada listos para consumir.
17	1792657490001	COMERCIALIZADORA QATUQ QATUQCOM CIA.LTDA.	C1079.11	Actividades de descafeinado, tostado y elaboración de productos de café: café molido, café instantáneo (soluble), extractos y concentrados de café.
18	1792820502001	CORNUCOP IA FOODS S.A.	C1010.22	Fabricación de productos cárnicos: salchichas, salchichón, chorizo, salame, morcillas, mortadela, patés, chicharrones finos, jamones, embutidos, etcétera. Incluso snacks de cerdo.
19	1792834023001	INDUSTRIA ALIMENTICIA YANATIERRA CIA.LTDA.	C1030.16	Elaboración de compotas, mermeladas y jaleas, purés y otras confituras de frutas o frutos secos.
20	1792662230001	CORPORACIÓN PROFITNES S	C1079.29	Elaboración de otros alimentos especiales: concentrados de proteínas; alimentos preparados con fines dietéticos, alimentos sin gluten, alimentos para combatir el desgaste

NO.	RUC	NOMBRE	CIU	ACTIVIDAD PRINCIPAL DE LA EMPRESA
		CIA.LTDA.		causado por el esfuerzo muscular, etcétera.
21	1793148492001	CORPROM UNAY S.A.S.	C1030.14	Fabricación de productos alimenticios a partir de (un solo componente) frutas, legumbres y hortalizas; incluso snacks de plátano (chifles), yuca, frutas, etcétera, excepto papa.
22	1792378699001	CROSTYBAL CIA. LTDA.	C1030.11	Elaboración de alimentos compuestos (mezcla) principalmente de frutas legumbres u hortalizas, excepto platos preparados en forma congelada o enlatada listos para consumir.
23	1792989981001	SNACKS ARTESANALES-SNART S.A.	C1030.23	Elaboración de papas fritas y snacks de papas.
24	1792910137001	DISTRIBUIDORA DE FRUTAS ECUADOR DISECFRUTA CIA.LTDA.	C1030.30	Servicios de apoyo a la elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas a cambio de una retribución o por contrato: pelado industrial de papas, etcétera.
25	1793181406001	DRMULLER S.A.S.	C1061.21	Elaboración de alimentos a base de cereales tostados, insuflados, o macerados, hojaldrados, granos pulidos y cereales partidos o triturados, cereales para el desayuno y snacks a base de cereales.
26	1790014649001	ECUATORIANA INDUSTRIAL CIA LTDA ECUAIN	C1079.11	Actividades de descafeinado, tostado y elaboración de productos de café: café molido, café instantáneo (soluble), extractos y concentrados de café.
27	1790013782001	FABRICA BIOS CIA LTDA	C1073.12	Elaboración de chocolate y productos de chocolate.
28	1792149738001	FINE & FLAVOUR CHOCOLATE ECUADOR S.A.	C1075.01	Elaboración de platos a base de carne o de pollo, estofados y comidas preparados al vacío, congeladas, envasadas, enlatadas o conservadas de otra manera.
29	1792731933001	GRIFFITH FOODS S.A.S.	C1061.21	Elaboración de alimentos a base de cereales tostados, insuflados, o macerados, hojaldrados, granos pulidos y cereales partidos o triturados, cereales para el desayuno y snacks a base de cereales.
30	1792806798001	HAPPYCO S.A.	C1073.11	Elaboración de cacao, manteca, grasa y aceite de cacao.
31	1792925266001	HELADOS-ROSALIA	C1050.05	Elaboración de helados (de todo tipo), sorbetes, bolos, granizados, etcétera.

NO.	RUC	NOMBRE	CIU	ACTIVIDAD PRINCIPAL DE LA EMPRESA
		S.A.		
32	1791715594001	HIERBAS NATURALES Y MEDICINALES DE PUSUQUI HIERBAPUSUQUI S.A.	C1079.13	Elaboración de extractos y preparados a base de té o mate; mezcla de té y mate, infusiones de hierbas (menta, manzanilla, verbena, etcétera).
33	1792827922001	NUTRISANTEEL CIA.LTDA.	C1080.02	Fabricación de alimentos preparados para animales de granja (aves, ganado vacuno, porcino, etcétera), animales acuáticos, incluidos alimentos concentrados, suplementos alimenticios, la preparación de alimentos sin mezclar (elaborados a partir de un único producto) y los obtenidos del tratamiento de desperdicios de mataderos.
34	1792800609001	PHIBRO ANIMAL HEALTH CORPORATION	C1080.02	Fabricación de alimentos preparados para animales de granja (aves, ganado vacuno, porcino, etcétera), animales acuáticos, incluidos alimentos concentrados, suplementos alimenticios, la preparación de alimentos sin mezclar (elaborados a partir de un único producto) y los obtenidos del tratamiento de desperdicios de mataderos.
35	1792992281001	GREENBANANASCORP CIA.LTDA.	C1030.14	Fabricación de productos alimenticios a partir de (un solo componente) frutas, legumbres y hortalizas; incluso snacks de plátano (chifles), yuca, frutas, etcétera, excepto papa.
36	1793101259001	NUNAFRUT S.A.	C1030.14	Fabricación de productos alimenticios a partir de (un solo componente) frutas, legumbres y hortalizas; incluso snacks de plátano (chifles), yuca, frutas, etcétera, excepto papa.
37	1793148492001	CORPROMUNAY S.A.S.	C1030.14	Fabricación de productos alimenticios a partir de (un solo componente) frutas, legumbres y hortalizas; incluso snacks de plátano (chifles), yuca, frutas, etcétera, excepto papa.
38	1792985935001	MOONSHOT S.A.	C1030.14	Fabricación de productos alimenticios a partir de (un solo componente) frutas, legumbres y hortalizas; incluso snacks de plátano (chifles), yuca, frutas, etcétera, excepto papa.
39	1792039517001	AGROINDUSTRIALASOROSNACKS CIA.LTDA.	C1030.14	Fabricación de productos alimenticios a partir de (un solo componente) frutas, legumbres y hortalizas; incluso snacks de plátano (chifles), yuca, frutas, etcétera, excepto papa.
40	1792689686001	PURORIGN S.A.	C1030.14	Fabricación de productos alimenticios a partir de (un solo componente) frutas, legumbres y hortalizas; incluso snacks de plátano (chifles),

NO.	RUC	NOMBRE	CIU	ACTIVIDAD PRINCIPAL DE LA EMPRESA
				yuca, frutas, etcétera, excepto papa.
41	1793170706001	GIEPAGRO UP S.A.	C1030.11	Fabricación de productos alimenticios a partir de (un solo componente) frutas, legumbres y hortalizas; incluso snacks de plátano (chifles), yuca, frutas, etcétera, excepto papa.
42	1792672880001	KVFRUT CIA.LTDA.	C1030.14	Fabricación de productos alimenticios a partir de (un solo componente) frutas, legumbres y hortalizas; incluso snacks de plátano (chifles), yuca, frutas, etcétera, excepto papa.
43	1792589479001	TRADING GRO CIA.LTDA.	C1030.14	Fabricación de productos alimenticios a partir de (un solo componente) frutas, legumbres y hortalizas; incluso snacks de plátano (chifles), yuca, frutas, etcétera, excepto papa.
44	1792683424001	MIKHUNAT RADE CIA.LTDA.	C1030.14	Fabricación de productos alimenticios a partir de (un solo componente) frutas, legumbres y hortalizas; incluso snacks de plátano (chifles), yuca, frutas, etcétera, excepto papa.
45	1792121639001	PRODUCCION Y COMERCIALIZACION BASTIDAS CARRERA S.A.	C1010.11	Explotación de mataderos que realizan actividades de sacrificio, faenamiento, preparación, producción y empaqueo de carne fresca refrigerada o congelada en canales o piezas o porciones individuales de: bovino, porcino, ovino, caprino.
46	1792416000001	RESFLORESTA CIA.LTDA.	C1074.01	Elaboración de pastas: tallarín, espaguetis, macarrones, lasaña, canelones, ravioles y fideos, sean o no cocidos, rellenos o congelados, elaboración de alucuz.
47	1790037126001	SOCIEDAD INDUSTRIAL RELI S.A.	C1071.01	Elaboración de pan y otros productos de panadería secos: pan de todo tipo, panecillos, bizcochos, tostadas, galletas, etcétera, incluso envasados.
48	1793070604001	SUPREME SNACKS SUPRESNA CKS CIA.LTDA.	C1030.14	Fabricación de productos alimenticios a partir de (un solo componente) frutas, legumbres y hortalizas; incluso snacks de plátano (chifles), yuca, frutas, etcétera, excepto papa.
49	1792910137001	DISTRIBUIDORA DE FRUTAS ECUADOR DISECFRUTA CIA.LTDA.	C1030.30	Servicios de apoyo a la elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas a cambio de una retribución o por contrato: pelado industrial de papas, etcétera.
50	1792360811001	TOKUQAWA S.A.	C1075.03	Elaboración de platos preparados a base de legumbres y hortalizas, congeladas, envasadas, enlatadas o conservadas de otra manera.