PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL

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

NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LOS CRITERIOS DEL MODELO IBEROAMERICANO DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN DE PYMES DEL SUBSECTOR COMERCIO VENTA AL POR MAYOR DE COMPUTADORAS, EQUIPO Y PROGRAMAS INFORMÁTICOS (G4651).

JORDY JAVIER RUIZ SÁNCHEZ

DIRECTORA: Magister Paulina Cadena V.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: Estrategia y Arquitectura Empresarial

QUITO, JUNIO 2025

DIRECTORA: Mgtr. Paulina Cadena
LECTOR 1: Mgtr. Genoveva Zamora.
LECTOR 2: Mgtr. Darwin Ramírez

AGRADECIMIENTO

Agradezco por su gracia, por ser el padre Dios, a mi esposa e hija por ser el reflejo de él

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO ..... *III*

ÍNDICE GENERAL ..... *IV*

ÍNDICE DE TABLAS ..... *VI*

ÍNDICE DE FIGURAS ..... *VII*

RESUMEN ..... *VIII*

ABSTRACT ..... *IX*

PALABRAS CLAVE - KEYWORDS ..... *X*

1. INTRODUCCIÓN *1*

2. ANÁLISIS DE LITERATURA *5*

2.1. Caracterización de las PYMES en Ecuador y DMQ. **5**

2.2. Descripción del sector comercio **6**

2.3. Modelos de Excelencia en la Gestión. **7**

2.3.1. Introducción a los Modelos de Excelencia 7

2.3.2. Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión 7

2.3.3. Comparación con Otros Modelos de Excelencia 8

2.3.4. Aplicación en el Contexto Latinoamericano 8

2.4. Principios y lineamientos del MIEG. **9**

2.4.1. Desglose de criterios y subcriterios en el Modelo Iberoamericano 10

2.5. Aplicación del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión al sector comercio **10**

2.6. Descripción del subsector Comercio dedicadas a la Venta al por mayor de computadoras, equipo y programas informáticos (CIIU G4651) y sus características **10**

3. DISEÑO METODOLÓGICO *12*

3.1. Diseño de la Muestra **12**

3.2. Procedimiento de Recolección de Datos **13**

3.3. Técnicas de Análisis de Datos **14**

3.4. Estructura de la muestra **14**

3.5. Cuestionario y selección de variables **15**

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN *19*

4.1. Consideración general **19**

4.2. Resultados **19**

4.2.1. Información general del subsector 19

4.2.2. Evaluación de los “procesos facilitadores” 21

4.2.3. Calificación final 29

4.3. Discusión **34**

5. CONCLUSIONES 37

5.1. Conclusiones 37

5.2. Recomendaciones 39

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 41

APÉNDICE 45

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Conceptos principales del modelo 9
Tabla 2. Valores manejados para cálculo del tamaño de la muestra.....14
Tabla 3. Escala de calificación para criterios facilitadores 16
Tabla 4. Mecanismo de evaluación cuantitativa de los indicadores de resultados. 16
Tabla 5. Número de encuesta y criterios sobre las preguntas en la encuesta aplicada.....17
Tabla 6. Información enfocada del subsector.....19
Tabla 7. Resultados CRITERIO 1: LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN.....22
Tabla 8. Resultados CRITERIO 2: ESTRATEGIA.....23
Tabla 9. Resultados CRITERIO 3: DESARROLLO DE PERSONAS 23
Tabla 10. Resultados CRITERIO 4: RECURSOS, PROVEEDORES Y ALIANZAS 24
Tabla 11. Resultados CRITERIO 5: PROCESOS Y CLIENTES.....25
Tabla 12. Resultados CRITERIO 6: RESULTADOS DE CLIENTES.....26
Tabla 13. Resultados CRITERIO 7: RESULTADOS DE PERSONAS 26
Tabla 14. Resultados CRITERIO 8: RESULTADOS DE SOCIEDAD 27
Tabla 15. Resultados CRITERIO 9: RESULTADOS GLOBALES 28
Tabla 16. Evaluación de los procesos y resultados 28

ÍNDICE DE FIGURAS

***Figura* 1**. Modelo Iberoamericano De Excelencia En La Gestión (MIEG). 13
Figura 2 Comparativo entre puntos ponderados por criterio y puntaje ponderado máximo 31

RESUMEN

Según la relevancia económica y los desafíos de las PYMES ecuatorianas, este estudio evalúa su nivel de cumplimiento con el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (MIEG). El objetivo fue determinar cómo la adopción del MIEG puede mejorar la gestión en empresas del subsector Comercio Venta Al Por Mayor De Computadoras, Equipo Y Programas Informáticos (G4651) en el Distrito Metropolitano de Quito. Para este estudio se empleó el cuestionario MIEG de autodiagnóstico en una muestra de 35 PYMES. El análisis reveló un cumplimiento medio del 84,7 %, con fortalezas especialmente en la atención al cliente y en la gestión del personal, mientras que se identificaron áreas de mejora en la administración de recursos, la coordinación con proveedores y la formación de alianzas estratégicas. La aportación principal del trabajo consiste en un compendio de buenas prácticas para implantar estándares de excelencia, con el fin de potenciar desarrollo tecnológico y competitividad del subsector analizado.

ABSTRACT

This study, grounded in the economic significance and challenges of Ecuadorian SMEs, evaluates their compliance with the Ibero-American Model of Management Excellence (MIEG). It seeks to determine how adopting the MIEG can enhance management practices in the wholesale trade of computers, equipment, and software subsector (G4651) in Quito. To that end, 35 SMEs completed the MIEG self-assessment questionnaire. The analysis revealed an average compliance rate of 84.7%, with notable strengths in customer service and personnel management. However, opportunities for improvement emerged in resource administration, supplier coordination, and the formation of strategic alliances. The principal contribution of this work is a compendium of best practices for implementing excellence standards, designed to boost competitiveness and foster technological development within the subsector.

PALABRAS CLAVE - KEYWORDS

En español:

1. Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (MIEG)
2. PYMES
3. Excelencia en la Gestión
4. Comercio al por Mayor TI (Tecnologías de la Información)
5. Competitividad
6. Ecuador

En inglés (Keywords):

7. Ibero-American Model for Excellence in Management (MIEG)
8. SMEs (Small and Medium-sized Enterprises)
9. Management Excellence
10. IT Wholesale Trade
11. Competitiveness
12. Ecuador.

1. INTRODUCCIÓN

Ecuador ha enfrentado niveles de productividad reducidos, lo que se refleja en la limitada competitividad de sus bienes y servicios en términos de calidad y precio a nivel global. Según el Informe Global de Competitividad 2019, el país ocupó el puesto 90 de 141 economías evaluadas, lo cual evidencia una deficiencia estructural en su capacidad de competir internacionalmente (WEF, 2020). Por tanto, resulta esencial analizar las causas de esta debilidad, entre las que destaca la adopción aún insuficiente de sistemas de gestión de calidad orientados a la mejora continua.

Por otro lado, implementar marcos de excelencia para la gestión suele generar beneficios organizacionales, pues fortalece la resiliencia de las empresas y les garantiza una presencia sostenida en mercados dinámicos. Además, esta carencia impide llevar a cabo estudios comparativos y benchmarking que orienten a las organizaciones sobre las prácticas más efectivas empleadas por referentes de clase mundial, limitando así el acceso a modelos de éxito. Sin embargo, en Ecuador no existe bases de datos consolidadas que admita valorar de forma integral dimensiones como la planificación estratégica, el liderazgo, el desarrollo del talento humano, la asignación de recursos, las relaciones con proveedores, la formación de alianzas estratégicas, los procesos operativos, el compromiso social y los resultados globales.

Por tanto, desde 1999 el MIEG (Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión), establecido por FUNDIBEQ (Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad) con su reconocimiento del Premio-Iberoamericano de la Calidad, ofrece un marco integral aplicable a entidades públicas y privadas de cualquier tamaño y sector (FUNDIBEQ, 2023). Dicho modelo evalúa factores que facilitan: definición de estrategia, liderazgo, recursos humanos, colaboraciones y procesos; además de factores de efectos: responsabilidad social, satisfacción del cliente, condiciones del equipo y efectividad global; orientados a medir el grado de excelencia en el desempeño institucional.

Por tanto, la presente investigación propone generar información sobre el nivel de cumplimiento de los criterios de la versión 2019 del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión en las PYMES del subsector Comercio al por Mayor de Computadoras, Equipo y Programas Informáticos (CIIU G4651) de Quito. Para esto, se utilizó cuestionarios de autoevaluación MIEG a una muestra de treinta y cinco empresas, lo que facilita identificar fortalezas, brechas y oportunidades de mejora. Asimismo, se realizó un análisis cuantitativo

de los datos recolectados, complementado con un examen cualitativo de testimonios y evidencias documentales, de modo que se garantiza un enfoque mixto que integra la perspectiva numérica con el contexto organizativo de cada PYME.

Enfocar la gestión hacia la excelencia permitirá a las organizaciones bajo estudio desarrollar iniciativas que refuercen su sostenibilidad económica y favorezcan su permanencia en mercados nacionales e internacionales. A su vez, dichos avances pueden impactar positivamente en el ámbito social mediante la creación y el mantenimiento de empleo, así como en el aumento de la competitividad regional (FUNDIBEQ, 2023). Por lo tanto, el alcance de esta investigación va más allá del simple análisis del cumplimiento de los criterios; su meta principal es sugerir recomendaciones prácticas que fomenten la gestión de procesos, muy alineados con la innovación y excelencia de los mismos.

En este sentido, la investigación se plantea responder a la siguiente pregunta: ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (versión 2019) en las PYMES del subsector Comercio al por Mayor de Computadoras, Equipo y Programas Informáticos (CIIU G4651) en el Quito? Con base en ello, el objetivo general consiste en establecer ese grado de cumplimiento, mientras que los objetivos específicos se centran en describir detalladamente los criterios del modelo, aplicar el instrumento de autoevaluación a las PYMES seleccionadas, analizar los resultados obtenidos en cada criterio y cuantificar el nivel global de cumplimiento.

Una vez aplicada la evaluación a las PYMES del subsector CIIU G4651 en el Distrito Metropolitano de Quito, los datos obtenidos reflejan una valoración integral de varios criterios clave del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión. En lo sucesivo, se interpretan los resultados correspondientes a cada uno de los criterios evaluados, con el fin de ofrecer una guía práctica que contribuya a optimizar los procesos de gestión y a fortalecer la competitividad y el desarrollo tecnológico de este subsector. Esta investigación, por tanto, aporta al conocimiento académico y a la práctica empresarial al proporcionar un instrumento evaluativo validado y recomendaciones de gestión orientadas a la excelencia.

1. Liderazgo y Estilo de Gestión (Total Ponderado: 5.77)

Este criterio recibió un puntaje ponderado de 5.77 sobre un valor ideal de 6.67, lo que indica que, aunque existe un liderazgo efectivo, hay áreas significativas para mejorar en términos de

liderazgo en el ámbito de como se desarrollan y facilitan la misión y visión de la organización. Las respuestas muestran que la mayoría de las organizaciones están en un nivel alto de desempeño, pero aún hay margen para fortalecer el liderazgo para alcanzar un nivel óptimo.

2. Estrategia (Total Ponderado: 6.83)

Con un puntaje ponderado de 6,83 sobre valor ideal 8.33, las PYMES muestran un buen desarrollo en la formulación y ejecución de estrategias, aunque no de manera excepcional. Este resultado sugiere que las estrategias están alineadas con las necesidades del mercado, pero podrían beneficiarse de una mayor precisión y adaptación a las expectativas de todas las partes interesadas.

3. Desarrollo de las Personas (Total Ponderado: 8.18)

Este criterio obtuvo un puntaje relativamente alto, 8.18 sobre un valor ideal de 10 lo que indica que las organizaciones están comprometidas con el desarrollo de su personal. Esto refleja una inversión significativa en la capacitación y gestión del talento, lo que es crucial para el éxito a largo plazo de las empresas.

4. Recursos, Proveedores y Alianzas (Total Ponderado: 4.75)

Este es uno de los puntos más bajos en la evaluación con un 4.75 sobre un valor ideal de 6.25. Los resultados sugieren que las PYMES necesitan mejorar significativamente la gestión de recursos, así como las relaciones con proveedores y alianzas estratégicas para apoyar de manera efectiva su estrategia general.

5. Procesos y Clientes (Total Ponderado: 6.49)

Con un puntaje de 6.49 sobre un valor ideal de 8.33, este criterio refleja que las organizaciones tienen procesos razonablemente bien establecidos para satisfacer a los clientes, pero aún hay oportunidades para optimizar estos procesos y mejorar la experiencia del cliente.

6. Resultados de Clientes (Total Ponderado: 12.74)

Este criterio alcanzó un puntaje ponderado muy alto de 12.74 sobre 16.67, lo que indica una excelente satisfacción del cliente. Las PYMES están logrando resultados favorables en términos de cumplimiento de las expectativas de sus clientes, lo que es un signo positivo de desempeño organizacional.

7. Resultados del Desarrollo de las Personas (Total Ponderado: 12.84)

Con un puntaje de 12.84 sobre el valor ideal de 16.67, este criterio indica que las PYMES están viendo resultados sólidos en cuanto al desarrollo y satisfacción de su personal, lo que es vital para mantener una fuerza laboral comprometida y productiva.

8. Resultados de Sociedad (Total Ponderado: 12.62)

Este criterio refleja impacto positivo para la sociedad, un puntaje igual al 12.62 sobre un valor ideal de 16.67, lo que indica que las PYMES están contribuyendo de manera significativa al bienestar social y cumplen con sus responsabilidades sociales corporativas.

9. Resultados Globales (Total Ponderado: 6.94)

El puntaje de 6.94 sobre un valor ideal de 9.09 sugiere que, aunque las PYMES están alcanzando resultados razonablemente buenos en general, hay espacio para mejorar en el rendimiento global. Esto puede requerir una revisión y ajuste de las estrategias operativas y de gestión para maximizar el rendimiento total.

En conclusión, sobre los resultados obtenidos; el total ponderado de 77,14% indica que las PYMES evaluadas están en un buen camino hacia la excelencia, pero con áreas clave que requieren atención para alcanzar niveles más altos de desempeño delimitados por MIEG. Los resultados apuntan a que se han alcanzado niveles altos de satisfacción de los clientes y del desarrollo de las personas, la gestión de recursos, proveedores y alianzas es una de las principales áreas que necesita mejoras para asegurar un desempeño más equilibrado y sostenible en el largo plazo. (FUNDIBEQ, 2023).

2. ANÁLISIS DE LITERATURA

2.1. Caracterización de las PYMES en Ecuador y DMQ.

Las PYMES conforman un componente esencial de la economía ecuatoriana: agrupan más del 90 % de las unidades productivas registradas y, por consiguiente, sostienen aproximadamente el 60 % del empleo formal en el país (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2023). Estas empresas desarrollan sus actividades en ámbitos productivos diversos, tales como el comercio, la fabricación y los servicios, y su aporte para el Producto Interno Bruto (PIB) resulta muy relevante.

Según CAF (2022), para el Distrito Metropolitano de Quito (DMQ) la mayoría de PYMES enfrentan importantes desafíos competitivos en sectores como turismo, alimentos y textil. Destacan problemas como baja productividad, gestión empresarial poco eficiente y rezago en la adopción de tecnologías avanzadas, dichas empresas enfrentan diversos retos competitivos, especialmente en el ámbito del turismo, la industria alimentaria y el textil. Entre las dificultades más relevantes se destacan la necesidad de elevar la productividad, optimizar la gestión empresarial y adoptar tecnologías avanzadas.

La distribución espacial de las PYMES dentro del Distrito Metropolitano de Quito y su posible vínculo con el rendimiento económico se ha examinado mediante herramientas de georreferenciación. Un estudio específico aplicó el sistema ArcGIS Pro para modelar geográficamente y caracterizar las empresas en su entorno, determinando una alta concentración en parroquias como Mariscal Sucre e Iñaquito, facilitando la selección de acciones basadas en la localización espacial (Cabeza García et al., 2022).

En conclusión, estos hallazgos resaltan la importancia de promover y respaldar a las PYMES en Ecuador, no solo mediante políticas públicas, sino también a través del fortalecimiento de sus capacidades empresariales y de la adopción de enfoques innovadores que impulsen su competitividad y crecimiento sostenible.

2.2. Descripción del sector comercio

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) en Ecuador se caracterizan por su flexibilidad y adaptación a las condiciones del mercado, a pesar de disponer de recursos limitados. Dentro del DMQ (Distrito Metropolitano de Quito), las PYMES maniobran en el Comercio al por Mayor de Computadoras, Equipo y Programas Informáticos (CIIU G4651), desempeñan un papel crucial. Actúan como proveedoras de las herramientas tecnológicas necesarias para impulsar los procesos de digitalización y modernización que requieren diversas instituciones y negocios en la ciudad, alineándose con las metas nacionales de transformación digital (Gavilanes, 2020). Este subsector se encarga de la distribución de hardware, software y equipos informáticos, lo que resulta clave para el crecimiento económico y tecnológico de la región (Banco de Desarrollo de América Latina [CAF], 2022).

No obstante, estas organizaciones enfrentan retos importantes, entre los cuales destacan la alta rotación de inventarios, la rápida obsolescencia tecnológica y la intensa competencia por parte de grandes distribuidores internacionales. Para las PYMES de este subsector tecnológico, la literatura académica y los análisis sectoriales consistentemente señalan la importancia estratégica de adoptar tecnologías avanzadas (Mancheno Saá et al., 2022). Específicamente, la implementación de sistemas modernos destinado a gestionar stocks y perfeccionar globalmente la red de suministros, mismos que son considerados factores críticos que inciden directamente en la mejora de su competitividad en un mercado dinámico (Gaibor García et al., 2024). Asimismo, su ubicación geográfica en el DMQ influye directamente en el desempeño, pues el acceso a mercados estratégicos y la adaptación a las demandas tecnológicas resultan determinantes (Banco de Desarrollo de América Latina CAF, 2022).

Sin embargo, resumiendo, el apoyar a estas PYMES mediante políticas públicas, financiamiento y capacitación empresarial es esencial para asegurar su competitividad y sostenibilidad en un entorno global dinámico.

2.3. Modelos de Excelencia en la Gestión.

2.3.1. Introducción a los Modelos de Excelencia

En general, departir de los modelos de excelencia en la gestión permiten combinar teoría y práctica para promover la optimización constante de los procesos y sus resultados dentro de las organizaciones. Por lo general, estos modelos se articulan a partir de criterios que cubren ámbitos fundamentales como el liderazgo, la estrategia, el desarrollo del capital humano, la administración de recursos, la definición de procesos y la evaluación de resultados (EFQM, 2020; FUNDIBEQ, 2019). Por tanto, su adopción permite a las empresas establecer y aplicar estándares de gestión más exigentes, orientados hacia la mejora continua. Adoptar estos modelos facilita la implementación de estándares de calidad y mejoras sostenibles, lo que permite a las organizaciones alcanzar niveles superiores de eficiencia y efectividad.

2.3.2. Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión

El MIEG, establecido por (FUNDIBEQ) en 1999, es uno de los referentes clave en Iberoamérica. Incluye nueve criterios, cinco de tipo “facilitador” y cuatro de “resultado” que abarcan todos los ámbitos de la gestión de la empresa.

Entre los facilitadores están: Liderazgo y Estilo de Gestión, que evalúa cómo la alta dirección comunica la misión y visión institucional, inspira valores compartidos y orienta el desempeño de la organización; Estrategia, que analiza la formulación e implementación de planes estratégicos alineados con las partes interesadas; Desarrollo de Personas, relativo a las prácticas para capacitar, motivar y aprovechar el talento humano; alianzas y gestión de recursos y, orientado a la gobierno de recursos de forma óptima y la colaboración con socios estratégicos; y Procesos y Enfoque al Cliente, que revisa el diseño y el perfeccionamiento continuo de las operaciones para garantizar la satisfacción del consumidor (cliente). Por su parte, los criterios de resultados cubren cuatro áreas de desempeño: resultados en clientes, personas, sociedad y resultados globales, midiendo satisfacción orientada al cliente, desarrollo del talento, influencia en la sociedad y los indicadores financieros-integrales respectivamente (FUNDIBEQ, 2019).

2.3.3. Comparación con Otros Modelos de Excelencia

En el ámbito global, además del MIEG, existen otros marcos como el EFQM (European Foundation for Quality Management) y el Malcolm Baldrige Award en Estados Unidos, los cuales comparten principios básicos pero difieren en sus enfoques y en la estructura de sus criterios (EFQM, 2020; FUNDIBEQ, 2019). El EFQM, en particular, concede un papel central a la innovación y a la responsabilidad social. Esta labor analítica corresponde a estudios secundarios. Por ejemplo, Castiglioni Dupin (2020) señala que el Modelo EFQM concede un protagonismo especial a la innovación y a la responsabilidad social, mientras que, según De Nieves y Ros (2006), el Premio Malcolm Baldrige enfatiza la competitividad y el rendimiento operativo. Rodríguez Medellín et al. (2021) coinciden en este contraste de enfoques, lo que evidencia que cada organización debe escoger el marco de excelencia cuya orientación (innovación y RSE, o competitividad y resultados) mejor se ajuste a sus objetivos y contexto particular.

2.3.4. Aplicación en el Contexto Latinoamericano

En Latinoamérica, la adopción de modelos de excelencia ha demostrado resultados positivos en competitividad, satisfacción del cliente y eficiencia operativa (FUNDIBEQ, 2019). Colombia, México y Brasil han avanzado notablemente en la aplicación de modelos como Modelo Iberoamericano y EFQM, evidenciando mejoras significativas en la gestión de las empresas. En Ecuador, el interés por estas metodologías se ha incrementado, respondiendo a la necesidad de fortalecer las PYMES y crear una cultura de excelencia (EFQM, 2020; FUNDIBEQ, 2019).

Por tanto, la adopción de estos marcos en Ecuador y en otras zonas de Latinoamérica ha experimentado un crecimiento sostenido y, además, se orienta a robustecer la competitividad de las PYMES y a afianzar una cultura organizacional basada en la excelencia en la gestión (FUNDIBEQ, 2019).

2.4. Principios y lineamientos del MIEG.

Inspirado en la estructura EFQM, el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Calidad (MIEG) fue impulsado desde la Fundación Iberoamericana para la Gestión de Calidad (FUNDIBEQ) desde 1999 (Rodríguez Medellín et al., 2021). Dicho modelo se fundamenta en conceptos clave, entre los que destacan los detallados en la tabla 1.

Tabla 1. Conceptos principales del modelo

Aspecto	Descripción
Origen del Modelo Iberoamericano	En 1999, FUNDIBEQ (Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad) diseñó el modelo fundamentado en los principios del EFQM.
Conceptos clave	1. Obtener resultados equilibrados, sostenibles y duraderos 2. Crear valor significativo (clientes). 3. Dirigir con integridad y estrategia 4. Gobernar operaciones transparentado procesos. 5. Lograr el éxito gracias al capital humano. 6. Estimular la innovación y creatividad de forma continua. 7. Establecer alianzas estratégicas con socios 8. Responsabilizarse por la construcción de un porvenir sostenible.
Búsqueda de Excelencia	Se centra en alcanzar un desempeño balanceado y en responder a las expectativas de los grupos de interés (clientes, colaboradores y sociedad), al mismo tiempo que impulsa la innovación, forja alianzas estratégicas y garantiza la integridad en la gestión.

Fuente: Elaboración propia a partir de (Rodríguez Medellín et al., 2021)

Por tanto, El MIEG destaca lo fundamental de la cultura corporativa, los principios éticos y los valores, visualizando la entidad como un conjunto de subsistemas interrelacionados. Cada

uno de estos componentes desempeña una función concreta en la consecución de la excelencia y en el impulso de la mejora continua (Castro, 2020).

2.4.1. Desglose de criterios y subcriterios en el Modelo Iberoamericano

La propuesta se articula en nueve criterios divididos entre procesos y resultados. El bloque de procesos abarca liderazgo, gestión de personal, estrategia, alianzas y recursos, y gestión de procesos; el bloque de resultados mide el impacto sobre personas, clientes, comunidad y el rendimiento general; cada uno de los cuales se descompone en subcriterios para profundizar en dimensiones específicas de la gestión (FUNDIBEQ, 2019; Rodríguez Medellín et al., 2021).

2.5. Aplicación del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión al sector comercio

Si consideramos el MIEG incorpora tanto la responsabilidad social como la dimensión innovadora, lo que le confiere la capacidad de adaptarse eficazmente a mercados altamente competitivos (EFQM, 2020). Por tanto, su implementación contribuye a optimizar los procesos internos, reducir los costos operativos y garantizar elevados estándares de calidad en la provisión de bienes y servicios; esta combinación resulta especialmente valiosa para las PYMES del sector comercial que buscan diferenciarse de la competencia y expandirse en los ámbitos nacional e internacional (FUNDIBEQ, 2017; OEI, 2019).

2.6. Descripción del subsector Comercio dedicadas a la Venta al por mayor de computadoras, equipo y programas informáticos (CIIU G4651) y sus características

El subsector nombrado sobre la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) G4651, se relaciona sobre la venta al por mayor de computadoras, equipos periféricos y programas informáticos, tiene como función principal la distribución de hardware y software a gran escala. Los clientes de estas empresas mayoristas incluyen desde negocios y empresas privadas hasta entidades de gobierno, mismas que integran estos productos tecnológicos en sus operaciones diarias (Organización Internacional del Trabajo, 2009).

En Ecuador, el incremento de la demanda tecnológica potenciado por la digitalización y la necesidad de teletrabajo en pleno COVID-19 despego el desarrollo de este subsector. Entre sus principales clientes comprenden tanto empresas y comercios minoristas que requieren equipamiento y software, como instituciones educativas y organismos gubernamentales enfocados en modernizar su infraestructura tecnológica (United Nations Statistics Division, 2008). No obstante, el subsector depende de proveedores extranjeros y precios volátiles, provoca obsolescencia tecnológica y prueba la resiliencia de su cadena de suministro (Organización Internacional del Trabajo, 2009).

3. DISEÑO METODOLÓGICO

El diseño metodológico de esta investigación está orientado a garantizar la obtención de datos fiables y estadísticamente válidos, que permitan extraer conclusiones sólidas sobre la ejecución y uso del MIEG facilitado en su momento por FUNDIBEQ. Para ello, se han empleado diversas técnicas de investigación y herramientas de análisis que aseguran la representatividad y precisión de los resultados obtenidos.

3.1. Diseño de la Muestra

La selección de la muestra se realizó siguiendo un enfoque probabilístico para asegurar que las PYMES seleccionadas representaran adecuadamente al subsector Comercio al Por Mayor de Ordenadores, Equipo Periférico y Programas de Informática (CIIU G4651) en el Distrito Metropolitano de Quito (DMQ). El tamaño de la muestra se determinó utilizando técnicas de cálculo de tamaño de muestra estándar, aplicando el 95% como nivel de certeza y un error del 5%. Asimismo, el conjunto muestral compuesto por 35 PYMES que cumplen con los criterios de inclusión definidos para este estudio. Por tanto, las empresas seleccionadas para la muestra son representativas en términos de tamaño, estructura organizacional, y nivel de facturación, asegurando que los resultados obtenidos sean generalizables al resto de las empresas del mismo subsector en el DMQ.

El cuestionario utilizado en esta investigación fue diseñado específicamente para evaluar el nivel de cumplimiento de los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión. Se elaboraron preguntas cerradas y escalas tipo Likert para medir las percepciones de los directivos y empleados sobre los diferentes aspectos de la gestión en sus respectivas organizaciones. El cuestionario incluye secciones específicas para cada uno de cada critero:

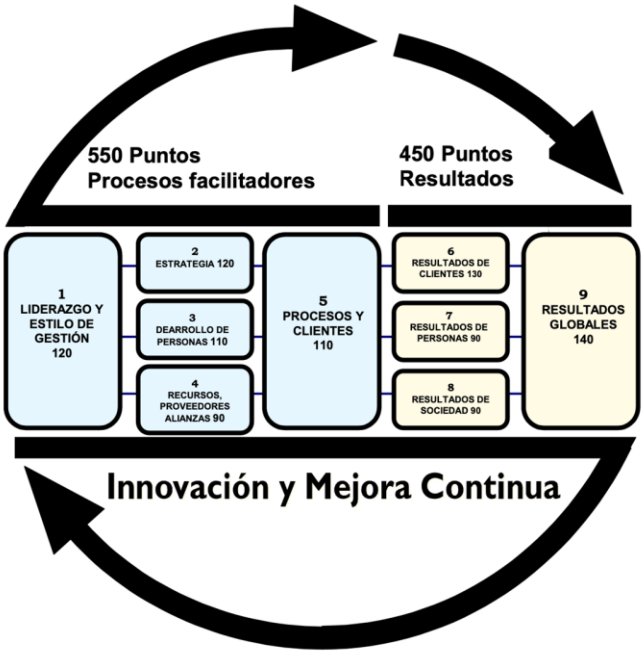

Figura 1. Modelo Iberoamericano De Excelencia En La Gestión (MIEG).
Fuente: (FUNDIBEQ, 2023).

Cada sección del cuestionario fue diseñada para capturar información detallada sobre las prácticas de gestión implementadas por las PYMES, así como sobre los resultados obtenidos respecto de la experiencia del cliente, eficiencia en operaciones y diversos KPIs relevantes

3.2. Procedimiento de Recolección de Datos

La recolección de datos se llevó a cabo mediante encuestas estructuradas, que fueron administradas en persona y a través de medios digitales para garantizar una alta tasa de respuesta. Los encuestados incluyeron tanto a directivos como a empleados clave de las PYMES seleccionadas, lo que permitió obtener una perspectiva amplia y diversa sobre las prácticas de gestión en cada organización. La encuesta está estructurada en dos partes: la primera consta de información general sobre la empresa y la segunda integra las preguntas de los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (v. 2019) (ver Anexo 1).

3.3. Técnicas de Análisis de Datos

Los datos recopilados fueron sometidos a técnicas estadísticas descriptivas e inferenciales, aplicando indicadores de tendencia central (media, mediana y moda) y de dispersión (desviación típica y varianza) para caracterizar sus propiedades más relevantes. Asimismo, se utilizó Excel como plataforma de tratamiento de la información, lo que garantizó un procesamiento riguroso de los datos y reforzó la validez de las conclusiones extraídas.

3.4. Estructura de la muestra

Según la función de la base de datos de las PYMES registradas en la Superintendencia de Compañías del Ecuador del subsector Comercio Mayorista de Ordenadores, Equipo Periférico y Programas Informáticos (G4651) en el Distrito Metropolitano de Quito, se localizaron 165 empresas. Asimismo, aplicando el muestreo estadístico para población finita y usando la ecuación:

Donde:

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

z = Distribución normal (1,96)

q = proporción complementaria que refleja las veces en que el evento no se presenta.

p = representa la frecuencia con la que se espera que ocurra el fenómeno.

e = corresponde al margen de error asociado a la muestra.

N = señala el tamaño total de la población bajo estudio.

La siguiente tabla resume los valores necesarios para poner en práctica la fórmula que permite estimar el tamaño de la muestra

Tabla 2. Valores manejados para cálculo del tamaño de la muestra

Variable	Valor
Población	165
Intervalo de confianza	95,0%
Z	1,9600
Probabilidad a favor	50%
Probabilidad en contra	50%

Tabla2. (Continuación)	
Variable	**Valor**
Tamaño de muestra	116

Fuente: Elaboración propia a partir de FUNDIBEQ (2019)

El cálculo inicial determinó un tamaño de muestra de 116 empresas. Asimismo, durante la depuración de la base de datos se descartaron 8 organizaciones ajenas al sector, 7 que rechazaron participar, 3 ubicadas fuera del área de estudio y 20 que no completaron el cuestionario; por tanto, en conclusión, el análisis final se centró en 35 PYMES utilizando el CIIU G4651.

3.5. Cuestionario y selección de variables

La herramienta utilizada para encuestar a las PYMES del sector comercio del D.M.Q. es la diseñada por FUNDIBEQ (https://www.FUNDIBEQ.org/metodologia) para autoevaluación de empresas del sector privado considerando los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (v. 2019). La encuesta considera los siguientes criterios:

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

El cuestionario contiene noventa y cinco preguntas, agrupadas de acuerdo con los nueve criterios del Modelo Iberoamericano. Para responder a las preguntas, y poder obtener un diagnóstico aproximado de la situación de una organización respecto a la Excelencia, se utilizan dos tablas de valoración, según se trate de preguntas concernientes a los criterios encuadrados en los Procesos Facilitadores o en los Resultados. Cada tabla contiene una escala de valoración con cinco posiciones que se muestra en las Tablas 3 y 4.

Tabla 3. Escala de calificación para criterios facilitadores

Calificación	Comentarios ilustrativos	Puntuación
No iniciado o no se sabe	- No existe evidencia al respecto - Se detecta alguna idea o intención - Si existe, sólo es aplicable a una minoría de áreas.	**0**
Implantación escasa o poco relevante	- Iniciación reciente - Alguna evidencia parcialmente documentada - Implantación extensiva en ciertas áreas - Revisiones ocasionales.	**25**
Implantación parcial/amplia y significativa	- Evidencia transparente y documentada - Implantación extensible a mayoría de áreas - Revisiones frecuentes.	**50**
Implantación plena y sistemática	- Evidencia clara y absolutamente documentada - Implantado en todas las áreas notables - Revisiones normales.	**75**
Implantación y revisión plenas y sistemáticas	- Evidencia clara y completamente documentada - Establecido en todas las áreas - Revisiones sistemáticas en un ciclo de mejora continua	**100**

Fuente: c

Tabla 4. Mecanismo de evaluación cuantitativa de los indicadores de resultados.

Calificación	Comentarios ilustrativos	Puntuación
Tendencias negativas, sin datos	- Resultados anecdóticos, aislada sin datos formales. - No conocido, no medido	**0**
Cierta mejora	- Resultados por su mayoría grises con ciertos resultados buenos.	**25**
Resultados con tendencia a la mejora durante unos años	- Resultados favorables y pautas de serie en los 3 años recientes. - Comparación favorable de algunos indicadores desde al menos 3 años	**50**

Tabla4. (Continuación)

Calificación	Comentarios ilustrativos	Puntuación
Resultados buenos en la mayoría de las áreas	- Tendencia en progresión en los últimos 3-5 años - Los resultados alcanzan los objetivos fijos - Mejoras en ciertos indicadores sobre los mejores, en los últimos 3-5 años.	**75**
Resultados excelentes	- Resultados perfectos en comparación con otras organizaciones. Tendencia en serie en los últimos 5 años.	**100**

Fuente: Mecanismo de evaluación cuantitativa de los indicadores de resultados.

Asimismo, en la Tabla 5 se detalla la cantidad de preguntas de la encuesta asignadas a cada criterio del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.

Tabla 5. Número de encuesta y criterios sobre las preguntas en la encuesta aplicada

N°	Criterio	N° de preguntas
1	Liderazgo y estilo de gestión	15
2	Estrategia	12
3	Desarrollo de las personas	10
4	Recursos, proveedores y alianzas	17
5	Procesos y clientes	12
6	Resultados de clientes	6
7	Resultados de personas	6
8	Resultados de sociedad	6
9	Resultados globales	11
	TOTAL	95

Fuente: Preparado por el autor con información de FUNDIBEQ (2019)

Se definió como variable dependiente el grado de cumplimiento de los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión para el subsector Comercio al por Mayor de Computadoras, Equipo y Programas Informáticos (CIIU G4651). Para el tratamiento

estadístico de los datos se utilizó la encuesta y la Guía de Autoevaluación publicadas en la sección de metodología del sitio web de FUNDIBEQ.
(https://www.FUNDIBEQ.org/metodologia/evaluacion)

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Consideración general

La evaluación interna de las PYMES se efectuó empleando el cuestionario de FUNDIBEQ, seleccionado por su enfoque ágil, su facilidad de uso y el mínimo recurso requerido. De este modo, las respuestas al instrumento permiten diagnosticar cada aspecto definido en el modelo FUNDIBEQ y, por tanto, ofrecen una primera radiografía de la situación del subsector Comercio al por Mayor de Computadoras, Equipo y Programas Informáticos (CIIU G4651).

4.2. Resultados

En los siguientes párrafos, se detallan los resultados sobre la encuesta aplicada.

4.2.1. Información general del subsector

Tabla 6. Información enfocada del subsector

Aspecto	Frecuencia	Porcentaje
Zona donde se ubica la empresa:		
Urbana	35	100
Rural	0	0
Tipo de empresa		
Empresa pequeña	9	26%
Microempresa	26	74%
Administrativo	7	20%
Recursos Humanos	5	14%
Administrador	5	14%
Jefe de Recursos humanos	4	11%
Jefe de ventas	2	6%
Jefe de contabilidad	2	6%
Gerente de recursos humanos	2	6%
Director	1	3%
Personal administrativo	1	3%
Coordinador de gestión y sostenibilidad	1	3%
Jefa de recursos humanos	1	3%

Tabla 6. (Continuación)

Aspecto	Frecuencia	Porcentaje
Personal de recursos humanos	1	3%
Asesor de ventas	1	3%
Analista	1	3%
Contador	1	3%
Clasificación de género del responsable de la gerencia:		
Hombres	23	66%
Mujeres	12	34%
Nivel de formación académica del gerente/director:		
Posgrado	3	9%
Universitaria	32	91%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta

4.2.1.1. Zona de ubicación

La totalidad (100%) de las empresas participantes en este estudio se localizan en zonas urbanas del DMQ. Esta particularidad muestral se alinea con la inclinación global hacia la concentración de sectores comerciales y tecnológicos en las principales áreas metropolitanas del país, como lo reflejan los datos del Registro Estadístico de Empresas (REEM) del INEC (INEC, 2023). La ausencia de empresas rurales puede indicar limitaciones en la dispersión geográfica de este tipo de negocios, lo que a su vez influye en aspectos como la infraestructura y acceso a recursos tecnológicos.

4.2.1.2. Tipo de empresa

Se observa en la tabla 6. Información general del subsector, que el 74% corresponde a microempresas, mientras que el 26% son empresas pequeñas. Esta distribución es relevante, ya que la mayoría de la literatura de modelos de gestión de excelencia se destaca sobre las microempresas, donde afrontan limitaciones específicas en recursos y habilidades. (Zambrano Alcívar, 2018; Rodríguez Mendoza y Avilés Sotomayor, 2020). La alta presencia de microempresas implica la necesidad de adaptar y simplificar los modelos de excelencia para asegurar su aplicabilidad en contextos con limitaciones de escala y capital humano.

4.2.1.3. Cargos y roles dentro de la organización

La diversidad de cargos involucrados en la gestión se refleja en la presencia de roles administrativos, de recursos humanos, ventas, contabilidad y dirección. Es destacable que los cargos de mayor responsabilidad (administrador, jefe de recursos humanos y gerente) constituyen un porcentaje importante del total, asumiendo que para la mayoría de los casos la alta gerencia delega este tipo de actividades a sus subalternos. Sin embargo, esta distribución resalta la importancia de contar con un equipo gerencial comprometido con la implementación de prácticas de excelencia. Así mismo, estudios previos han señalado que la implicación activa de diversos niveles jerárquicos favorece la integración de criterios de excelencia en la gestión (De Nieves Nieto y Ros McDonnell, 2006; Ruiz Chatelain, 2018).

4.2.1.4. Género:

El 66% de los gerentes o directores son hombres y el 34% son mujeres. Aunque existe una participación significativa de mujeres en cargos directivos, la brecha de género persiste, lo que coincide con tendencias observadas en estudios regionales sobre liderazgo en PYMES (Yagchirema Toalombo y Chico Frías, 2022).

4.2.1.5. Nivel de formación académica:

El 91% de los directivos cuentan con formación universitaria, y solo el 9% poseen estudios de posgrado. Estos datos sugieren que, si bien la base educativa formal es sólida en la mayoría de las PYMES analizadas, existe una oportunidad para promover una formación más especializada y avanzada, que podría potenciar la puesta en práctica de marcos de excelencia en la gestión. (Castiglioni Dupin, 2020; Reyna Tenorio et al., 2022).

4.2.2. Evaluación de los "procesos facilitadores"

A partir de las respuestas obtenidas en la encuesta se calculan tanto las puntuaciones numéricas como las ponderaciones asignadas a cada uno de los nueve criterios evaluados, lo cual permite no sólo cuantificar el grado de cumplimiento en cada dimensión del modelo sino también identificar áreas de fortaleza y oportunidades de mejora.

4.2.2.1. Criterio 1: Liderazgo y estilo de gestión

Este indicador revisa cómo los responsables de la organización articulan sus valores, misión y visión; así como la forma en que los líderes ejecutan los sistemas de gestión, estimulan la innovación y refuerzan la motivación del equipo. (FUNDIBEQ, 2023).

Tabla 7. Resultados CRITERIO 1: LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN

Número de respuestas (a)							**TOTAL CRITERIO**
Factor (b)	0	25	50	75	100	TOTAL	15,00
Valor (a x b)	0	40	760	5045	13953	19798	5,81

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta

En el análisis de los resultados del liderazgo y estilo de dirigir son indispensables para definir la misión, visión y valores organizacionales; por tanto, estimulan la innovación y fortalecen el compromiso del equipo (FUNDIBEQ, 2023). Con una puntuación promedio de 5,81, se evidencia un desempeño moderado en este criterio. Esto sugiere que, si bien existen iniciativas y prácticas de liderazgo, aún se requiere fortalecer la comunicación y la integración de la visión estratégica entre los diferentes niveles de la organización. Las empresas podrían beneficiarse de una mayor claridad en la transmisión de valores y en el establecimiento de sistemas de gestión que inspiren a los colaboradores.

4.2.2.2. Criterio 2: Estrategia

Por otro lado, este criterio examina cómo la estrategia organizacional se adapta y responde a las necesidades y expectativas de los distintos grupos de interés, incluyendo clientes, proveedores y colaboradores. Asimismo, se apoya en el análisis sistemático de los resultados previos para fundamentar la definición de objetivos y acciones estratégicas, incorporando un enfoque de mejora continua que fortalece la viabilidad y la sostenibilidad de la entidad en el largo plazo. En consecuencia, la estrategia no solo se formula con base en el desempeño histórico, sino que también integra mecanismos de retroalimentación y ajuste permanente para asegurar su pertinencia y eficacia en entornos dinámicos (FUNDIBEQ, 2023).

Tabla 8. Resultados CRITERIO 2: ESTRATEGIA

Número de respuestas (a)							**TOTAL PONDERADO**
Factor (b)	0,00	25,00	50,00	75,00	100,00	TOTAL	10,00
Valor (a x b)	0	122,5	1130	5287,5	12360	18900	8,33

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta

En resumen, el análisis de los resultados evidencia que la estrategia organizacional responde a posibilidades y necesidades de los interesados, incorporando un enfoque relacionado con la mejora continua en las acciones diarias (FUNDIBEQ, 2023). Asimismo, con un promedio de 8,33, las empresas evaluadas muestran alineación de sus procesos estratégicos con los requisitos del entorno, incluyendo clientes y proveedores. Por tanto, la formulación y ejecución de la estrategia son áreas de fortaleza que pueden impulsar la sostenibilidad y competitividad. En conclusión, es necesario continuar revisando y adaptando la estrategia para afrontar los cambios del mercado.

4.2.2.3. Criterio 3: Desarrollo de las personas

Analiza la gestión del talento humano como base estratégica, abarcando capacitación, desarrollo de competencias, comunicación interna y reconocimiento del equipo para reforzar el compromiso organizacional (FUNDIBEQ, 2023).

Tabla 9. Resultados CRITERIO 3: DESARROLLO DE PERSONAS

Número de respuestas (a)							**TOTAL PONDERADO**
Factor (b)	0,00	25,00	50,00	75,00	100,00	TOTAL	10,00
Valor (a x b)	0	122,5	1130	5287,5	12360	18900	8,33

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta

Para este punto los resultados, miden la gestión sobre el talento humano, desarrollar capacidades, abarcando la formación, comunicación interna y reconocimiento al personal (FUNDIBEQ, 2023). Con una puntuación media de 8,33, las empresas han puesto en marcha iniciativas efectivas que refuerzan la motivación y el compromiso de sus colaboradores. Sin embargo, aún existen oportunidades para impulsar la formación especializada y diseñar planes de desarrollo profesional que fortalezcan aún más la competitividad organizacional.

4.2.2.4. Criterio 4: Recursos y asociados

Por su parte, este criterio se centra en la gestión óptima de los recursos financieros, tecnológicos y materiales; además, evalúa la coordinación con proveedores y el establecimiento de alianzas estratégicas para potenciar el desempeño organizacional (FUNDIBEQ, 2023).

Tabla 10. Resultados CRITERIO 4: RECURSOS, PROVEEDORES Y ALIANZAS

Número de respuestas (a)							**TOTAL PONDERADO**
Factor (b)	0,00	25,00	50,00	75,00	100,00	TOTAL	17,00
Valor (a x b)	0	125	921	5254	12587	18889	4,89

Tabla10. (Continuación)

Número de respuestas (a)							**TOTAL PONDERADO**
Valor (a x b)	0	125	921	5254	12587	18889	4,89

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta

Por otro lado, en los resultados se aprecia que el gobierno de los tecnológicos, materiales y recursos financieros, junto con la el establecimiento de alianzas estratégicas y la gestión de proveedores, resulta indispensable para optimizar el rendimiento organizacional (FUNDIBEQ, 2023). Sin embargo, al registrar un promedio de 4,89, esta dimensión se sitúa por debajo de los demás criterios evaluados. En consecuencia, podría haber deficiencias en la eficiencia del uso de los recursos o en el fortalecimiento de vínculos estratégicos, de cierta forma limitando capacidades de las empresas para adaptarse con eficacia y agilidad a los retos

del mercado. Por lo tanto, se aconseja revisar y rediseñar los procesos relacionados con la gestión de recursos y alianzas.

4.2.2.5. Criterio 5: Procesos y clientes

Por otra parte, este criterio se orienta a la planificación, gestión y perfeccionamiento continuo de los procesos, garantizando que los productos y servicios respondan a las necesidades de los clientes y mantengan altos niveles de calidad (FUNDIBEQ, 2023).

Tabla 11. Resultados CRITERIO 5: PROCESOS Y CLIENTES

Número de respuestas (a)							**TOTAL PONDERADO**
Factor (b)	0,00	25,00	50,00	75,00	100,00	TOTAL	12,00
Valor (a x b)	0	129	1200	4912	12608	18850	6,92

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta

Análisis de los resultados: este criterio se enfoca en gestión, diseño y mejora de procesos, para aseverar que los productos y servicios cumplan con las expectativas de los clientes (FUNDIBEQ, 2023). Con un promedio de 6,92, se evidencia un desempeño moderado en la optimización de procesos y en la orientación hacia el cliente. Aunque existen prácticas que aseguran la calidad, el resultado sugiere la necesidad de implementar medidas adicionales para mejorar desde una perspectiva de optimización operativa y calidad de atención al cliente, especialmente en un entorno altamente competitivo.

4.2.2.6. Criterio 6: Resultados de clientes/usuarios

Este criterio facilita el análisis de la satisfacción y retención de clientes a partir de su percepción sobre servicios y calidad de productos, en si, la organización busca ir más allá de las expectativas del mercado (FUNDIBEQ, 2023).

Tabla 12. Resultados CRITERIO 6: RESULTADOS DE CLIENTES

Número de respuestas (a)							**TOTAL PONDERADO**
Factor (b)	0,00	25,00	50,00	75,00	100,00	TOTAL	6,00
Valor (a x b)	0	95	1291	5712	11266	18366	13,49

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta

Por otro lado, los clientes evalúa la satisfacción y la fidelización como elementos esenciales para la continuidad del negocio (FUNDIBEQ, 2023). Con una puntuación media de 13,49, se constata que las organizaciones obtienen valoraciones muy favorables en cuanto a la percepción de calidad y al cumplimiento de las expectativas de su clientela. En consecuencia, este desempeño se explica por la efectividad de las estrategias de servicio y por un marcado compromiso con la excelencia, lo cual representa un factor diferenciador en el mercado.

4.2.2.7. Criterio 7: Resultados del desarrollo de las personas

Este criterio examina cómo la gestión del capital humano influye en el desempeño organizacional, teniendo en cuenta la motivación del personal, el ambiente laboral y las oportunidades de desarrollo profesional (FUNDIBEQ, 2023).

Tabla 13. Resultados CRITERIO 7: RESULTADOS DE PERSONAS

Número de respuestas (a)							**TOTAL PONDERADO**
Factor (b)	0,00	25,00	50,00	75,00	100,00	TOTAL	6,00
Valor (a x b)	0	133	1266	5775	11250	18425	13,53

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta

En la interpretación de los datos se constata que este criterio examina cómo las políticas de desarrollo del personal, la motivación y el ambiente laboral inciden en el desempeño organizacional (FUNDIBEQ, 2023). Con una puntuación media de 13,53, se infiere que las

empresas han logrado transformar sus iniciativas de formación y crecimiento profesional en resultados palpables. Además, esta valoración pone de relieve un clima laboral saludable y una cultura corporativa orientada al desarrollo de las personas, lo que, por consiguiente, favorece la productividad y fomenta la innovación.

4.2.2.8. Criterio 8: Resultados de la sociedad

Por su parte, este criterio examina la repercusión del entorno natural, y como se organiza la comunidad, valorando sus prácticas de responsabilidad social y sus aportes al desarrollo sostenible (FUNDIBEQ, 2023).

Tabla 14. Resultados CRITERIO 8: RESULTADOS DE SOCIEDAD

Número de respuestas (a)							**TOTAL PONDERADO**
Factor (b)	0,00	25,00	50,00	75,00	100,00	TOTAL	6,00
Valor (a x b)	0	158	1158	5562	10916	17795	13,07

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta

En el análisis se mide de cierta forma el entorno social. Según FUNDIBEQ (2023), este criterio integra tanto la responsabilidad social corporativa como las acciones orientadas al desarrollo sostenible. Con un promedio de 13,07, se constata un desempeño sólido de las empresas hacia la comunidad, con iniciativas que no solo benefician a la comunicad. Sino además al medio ambiente. Sin embargo, dado que esta dimensión es clave para la reputación y legitimidad de la organización, resulta indispensable seguir impulsando proyectos que refuercen su responsabilidad social.

4.2.2.9. Criterio 9: Resultados globales

Finalmente, este criterio se encarga de medir los indicadores financieros y operativos esenciales, con el fin de garantizar que la organización sostenga su viabilidad y competitividad en el largo plazo (FUNDIBEQ, 2023).

Tabla 155. Resultados CRITERIO 9: RESULTADOS GLOBALES

Número de respuestas (a)							**TOTAL PONDERADO**
Factor (b)	0,00	25,00	50,00	75,00	100,00	TOTAL	11,00
Valor (a x b)	0	204,	1413,	5365,	11000	17984	7,20

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta

Los resultados agregados combinan indicadores financieros y operativos fundamentales, señalando la solvencia y capacidad competitiva de la organización en el largo plazo (FUNDIBEQ, 2023). Con un promedio de 7,20 se aprecia un rendimiento intermedio que subraya la necesidad de impulsar una mayor articulación y sinergia entre las distintas áreas evaluadas. Aunque sobresalen fortalezas en la fidelización de clientes y la gestión del talento humano, el balance global evidencia la urgencia de reforzar la coherencia y la alineación estratégica de todos los procesos para avanzar hacia niveles superiores de excelencia. A continuación, un detalle de los criterios evaluados:

Tabla 166. Evaluación de los procesos y resultados

CRITERIO	**0**	**25**	**50**	**75**	**100**	**TOTAL ENCUESTAS**	**TOTAL PONDERADO**
1: LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN	0	0	19	245	261	525	5,77
2: ESTRATEGIA	0	0	33	238	149	420	6,83
3: DESARROLLO DE PERSONAS	1	5	23	71	124	222,6	8,18
4: RECURSOS, PROVEEDORES Y ALIANZAS	3	14	30	346	202	595	4,75
5: PROCESOS Y CLIENTES	7	2	49	240	122	420	6,49
6: RESULTADOS DE CLIENTES	0	0	31	136	43	210	12,74
7: RESULTADOS DEL DESARROLLO DE LAS PERSONAS	0	0	28	137	45	210	12,84
8: RESULTADOS DE SOCIEDAD	0	2	34	130	44	210	12,62
9: RESULTADOS GLOBALES	3	0	49	255	78	385	6,94

Fuente: Desarrollo realizado por el investigador utilizando la información obtenida mediante la encuesta.

4.2.3. Calificación final

La calificación final que aparece en la Tabla 17 es el valor agregado de las calificaciones ponderadas, corregido empleando un parámetro de ajuste, de acuerdo con los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión para las PYMES del subsector Comercio al por Mayor de Computadoras, Equipo y Programas Informáticos (CIIU G4651); de esta forma, se garantiza una evaluación más precisa y justa y se obtiene una visión integral de la excelencia en la gestión en el contexto analizado:

Tabla 17. Ponderación de resultados de encuestas

CRITERIO	VALORACIÓN	FACTOR	PUNTOS
1: LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN	5,77	1,20	6,92
2: ESTRATEGIA	6,83	1,20	8,19
3: DESARROLLO DE PERSONAS	8,18	1,10	9,00
4: RECURSOS, PROVEEDORES Y ALIANZAS	4,75	0,90	4,27
5: Gestión de procesos orientada al cliente	6,49	1,10	7,14
6: Indicadores de respuesta del cliente	12,74	1,30	16,56
7: Indicadores relativos a las personas	12,84	0,90	11,55
8: Indicadores de contribución a la comunidad	12,62	0,90	11,36
9: Resultados integrales de la organización	6,94	1,40	9,71
Calificación final porcentaje			84,70 %
Calificación final puntos			846,98 PUNTOS

Fuente: Desarrollo realizado por el investigador utilizando la información obtenida mediante la encuesta.

En la Tabla 18 se presentan tanto los puntajes ponderados alcanzados por cada criterio evaluado como los valores máximos de puntuación ponderada establecidos, lo que facilita comparar el rendimiento real con los límites superiores de la escala de valoración.

Tabla 18. Puntos ponderados por criterio y puntaje ponderado máximo

CRITERIO	PUNTOS PONDERADOS	PUNTAJE PONDERADO MÁXIMO
1: LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN	6,92	8,00
2: ESTRATEGIA	8,19	10,00
3: DESARROLLO DE LAS PERSONAS	9,00	11,00
5: Gestión de procesos orientada al cliente	7,14	9,16
6: Indicadores de respuesta del cliente	16,56	21,67
7: Indicadores relativos a las personas	11,55	15,00
8: Indicadores de contribución a la comunidad	11,36	15,00
9: Resultados integrales de la organización	9,71	12,73
Calificación final (%)	%	84.,70
Calificación final (puntos)	PUNTOS	846,98

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta

De manera global, al comparar los resultados obtenidos en los Criterios Facilitadores con la puntuación ponderada máxima (véase Figura 2), se observa que el grado de cumplimiento oscila entre un 76 % y un 86 %. Por tanto, estos indicadores reflejan que las PYMES evaluadas han incorporado y aplicado de forma sistemática y coherente cada uno de los criterios facilitadores, siguiendo la escala de calificación de FUNDIBEQ (Tablas 3 y 4) (FUNDIBEQ, 2019). Asimismo, este rango de cumplimiento revela un alto nivel de integración de las prácticas esenciales que sustentan la excelencia en la gestión y refuerza el compromiso con la mejora continua dentro de las organizaciones.

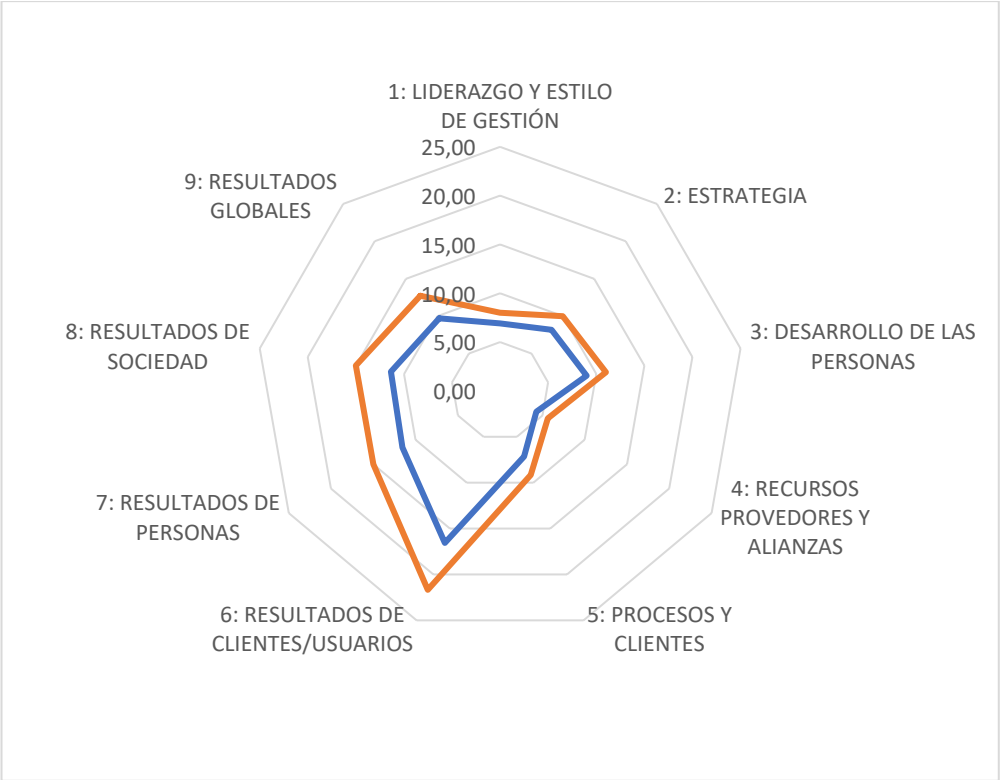

Figura 2 Comparativo entre puntos ponderados por criterio y puntaje ponderado máximo
Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta

El análisis de los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión aplicado a las PYMES del subsector reveló, por un lado, un rendimiento sobresaliente en liderazgo y estilo directivo (86,5 %), estrategia (81,9 %) y desarrollo de las personas (81,8 %), lo cual indica que las empresas cuentan con procesos robustos de dirección, una planificación estratégica alineada a sus stakeholders y una gestión eficaz del talento. Por otro lado, los indicadores vinculados a la satisfacción de clientes (76,4 %) y al fortalecimiento del capital humano (77,0 %) también mostraron resultados positivos, reflejando tanto un alto grado de aceptación externa como un clima interno motivador. Por tanto, estos hallazgos evidencian la solidez de las prácticas de gestión y la capacidad de estas PYMES para mantener altos niveles de excelencia.

Por otro lado, se identificaron áreas con mayor oportunidad de mejora. El criterio de Recursos, Proveedores y Alianzas mostró el cumplimiento más bajo (75.8%), señalando brechas en la administración de recueros coherente (eficiente) y consolidación de relaciones estratégicas. Los conceptos (criterios) de procesos y clientes (77.9%), resultados de sociedad (75.7%) y resultados globales (76.2%) también reflejaron un desempeño más moderado, sugiriendo la necesidad de optimizar procesos internos, reforzar iniciativas de impacto social y mejorar la

coherencia general para una competitividad sostenida. En conjunto, la calificación final alcanzó un 84.70% (846.98 puntos sobre 1000), indicando una implementación sistemática del modelo, pero con áreas específicas que requieren fortalecimiento

4.2.3.1. Liderazgo y estilo de gestión

Con un valor ponderado de 6,92 sobre el máximo de 8,00, se logra un nivel de cumplimiento del 86,5 %. Esto sugiere que, aunque las empresas han desplegado prácticas sólidas de liderazgo y han comunicado su visión estratégica de manera efectiva, aún existe margen para fortalecer el grado de implicación de los directivos y lograr una integración más profunda de su rol con la misión organizacional (FUNDIBEQ, 2023; Yagchirema Toalombo y Chico Frías, 2022).

4.2.3.2. Estrategia

El criterio de estrategia alcanzó una puntuación de 8,19 sobre un máximo de 10,00, lo que representa un cumplimiento del 81,9 %. Por tanto, se evidencia que las organizaciones han enfocado sus planes en satisfacer las demandas de sus grupos de interés; sin embargo, aún resulta necesario profundizar en la formulación y la actualización constante de estas estrategias para adaptarse de manera ágil a los cambios del entorno (FUNDIBEQ, 2023; Rodríguez Mendoza y Avilés Sotomayor, 2020).

4.2.3.3. Desarrollo de las personas

Al alcanzar una puntuación de 9,00 sobre un máximo de 11,00, equivalente al 81,8 %, se demuestra que las empresas han aplicado de forma consistente políticas de gestión del talento humano, incluyendo programas de capacitación, sistemas de reconocimiento y canales de comunicación interna efectivos. Por tanto, aunque este nivel de desempeño es positivo, se recomienda diseñar e implementar iniciativas de formación más especializadas y orientadas al desarrollo de competencias avanzadas, con el fin de promover el crecimiento profesional y fortalecer aún más el clima organizacional (FUNDIBEQ, 2023; Ruiz Chatelain, 2018).

4.2.3.4. Recursos, proveedores y alianzas

Este criterio muestra una calificación de 4,27 sobre 5,63, lo que representa un 75,8% de cumplimiento. Se detecta una brecha sobre la gestión óptima sobre recursos y el afianzamiento de coaliciones estratégicas, lo que afecta la capacidad de respuesta y eficiencia operativa de la empresa (FUNDIBEQ, 2023; Pontificia Universidad Católica del Ecuador, 2023).

4.2.3.5. Procesos y clientes

Al registrar una puntuación de 7,14 sobre un máximo de 9,16 (77,9 %), se evidencia un desempeño aceptable, aunque susceptible de mejora, en la planificación y perfeccionamiento de procesos orientados a atender las necesidades del cliente. En tanto, aunque existan prácticas sobre gestión de calidad sólidas, es imprescindible profundizar en la optimización continua de estos flujos de trabajo para garantizar un incremento sostenido de la satisfacción de la clientela (FUNDIBEQ, 2023).

4.2.3.6. Resultados de clientes

La alta puntuación de 16,56 sobre 21,67 (76,4%) evidencia que la percepción de los clientes es muy positiva, traduciéndose en altos índices de satisfacción y fidelización. Este criterio se destaca como uno de los puntos fuertes de la evaluación, lo que sugiere que las empresas han logrado consolidar una oferta de valor acorde a las expectativas del mercado (FUNDIBEQ, 2023).

4.2.3.7. Resultados del desarrollo de personas

Con 11,55 puntos de 15,00, se alcanza un 77,0% de cumplimiento, indicando que las políticas de desarrollo del personal están generando impactos positivos en la motivación, el clima laboral y el crecimiento profesional de los empleados (FUNDIBEQ, 2023).

4.2.3.8. Resultados de sociedad

La calificación de 11,36 sobre 15,00 (75,7%) muestra que las organizaciones tienen un compromiso relevante con la responsabilidad social y con el impacto positivo en la comunidad y el medio ambiente. Aun así, se puede profundizar en la implementación de iniciativas sostenibles que refuercen aún más este compromiso (FUNDIBEQ, 2023; Rodríguez Mendoza y Avilés Sotomayor, 2020).

4.2.3.9. Resultados Globales

El criterio de resultados globales obtuvo 9,71 de 12,73 puntos (76,2%), lo que refleja que, aunque existen fortalezas en áreas específicas, es necesario mejorar la integración y coherencia entre los distintos procesos para lograr una competitividad más robusta a largo plazo (FUNDIBEQ, 2023; Ruiz Chatelain, 2018).

El nivel global de cumplimiento de los nueve criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión para las PYMES del subsector Comercio al por Mayor de Computadoras, Equipo y Programas Informáticos (CIIU G4651) alcanzó un 84,70 %, equivalente a 846,98 puntos sobre un máximo de 1 000. Por tanto, este resultado —calculado a partir de la ponderación de cada criterio y ajustado con los factores de corrección correspondientes— demuestra que las empresas han incorporado de forma sistemática tanto los procesos facilitadores como los resultados estipulados por el modelo. Además, refleja un alto grado de compromiso con las prácticas de excelencia en la gestión (FUNDIBEQ, 2023).

Por tanto, de manera agregada la desviación en los criterios facilitadores fluctúa entre un 76 % y un 86 % de cumplimiento, lo cual evidencia que las PYMES evaluadas han integrado de forma estructurada y sistemática las prácticas del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, pero asimismo revela áreas específicas que conviene reforzar para aspirar a niveles superiores de excelencia (FUNDIBEQ, 2023).

4.3. Discusión

Para este caso los resultados revelan un perfil característico de las PYMES del subsector Comercio Al Por Mayor de computadoras, equipo y programas informáticos (G4651), con una marcada concentración en zonas urbanas y, en su mayoría, clasificadas como microempresas.

Esta tendencia coincide con investigaciones que describen cómo las PYMES ecuatorianas suelen ubicarse en las principales ciudades debido a la disponibilidad de infraestructura y la cercanía a mercados y proveedores (Arguello, 2019; Rodríguez Mendoza y Avilés Sotomayor, 2020). Aun cuando la concentración urbana puede favorecer la adopción de nuevas tecnologías y el acceso a capacitaciones, también se evidencian brechas para las empresas que operan o podrían operar en zonas rurales, lo que abre espacio a políticas de apoyo e inclusión regional (INEC, 2023; Ponce Andrade et al., 2020).

En cuanto a la composición de cargos y la diversidad de roles en la muestra, se observa la relevancia de contar con equipos multidisciplinarios y con liderazgos que fomenten la participación de todas las áreas de la organización. También, estudios previos resaltan la importancia de que las decisiones se tomen de manera integral y con enfoque de mejora continua, un factor decisivo para alcanzar la excelencia en la gestión (De Nieves Nieto y Ros McDonnell, 2006; Ruiz Chatelain, 2018).

Dentro de esta dinámica, la presencia mayoritaria de directivos con formación universitaria se convierte en un punto fuerte que aporta conocimientos técnicos y administrativos; no obstante, se ha identificado que la formación avanzada, por ejemplo, a nivel de posgrado, puede ser determinante para enfrentar desafíos más complejos e impulsar la competitividad y sostenibilidad de las PYMES (Castiglioni Dupin, 2020; Reyna Tenorio et al., 2022) revisión del factor de género, aunque refleja una participación femenina considerable en cargos directivos, pone de manifiesto la persistencia de retos en la equidad de oportunidades para liderar áreas estratégicas. Sin embargo, varios autores han subrayado que la diversidad de género puede favorecer la innovación y la toma de decisiones, por lo que este aspecto se convierte en un eje de mejora importante para el sector (Geijsel et al., 2000).

Al comparar estos resultados con estudios previos en el comercio ecuatoriano, surgen varias coincidencias. De hecho, Crespo García et al. (2020) y Salcedo Muñoz et al. (2021) muestran que incorporar prácticas de mejora continua y responsabilidad social en MIPYMES de distintas provincias mejora la percepción de la calidad y refuerza el compromiso de sus grupos de interés. Asimismo, Zambrano Alcívar (2018) señala que, al fortalecer sus capacidades organizativas y de gestión, las PYMES logran enfrentar con mayor eficacia los retos del mercado nacional.

De acuerdo con las directrices del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (FUNDIBEQ, 2017, 2019, 2023), los hallazgos de este estudio revelan solidez en ámbitos como gestionar capital humano, planeación estratégica y el enfoque al cliente. No obstante, las carencias halladas en la administración de recursos, la equidad de género y la formación especializada ponen de manifiesto áreas prioritarias en las que un proceso continuo de mejora podría elevar la competitividad. Este planteamiento coincide, además, con Rodríguez

Mendoza y Avilés Sotomayor (2020) y Rodríguez Medellín et al. (2021), quienes argumentan que para implementar con éxito modelos de calidad es clave integrar buenas prácticas en todos los procesos, bajo un liderazgo que fomente la innovación y la participación.

En síntesis, las PYMES del subsector Comercio al por Mayor de Computadoras, Equipo y Programas Informáticos (G4651) muestran una sólida inclinación hacia la implementación de prácticas de excelencia, especialmente en áreas como gestión del talento, planeación estratégica y orientación al cliente. No obstante, también enfrentan retos relevantes en cuanto a la especialización de su liderazgo, el equilibrio eficiente en gobierno de tecnología, materiales, recursos financiero y la generación de oportunidades de capacitación en zonas rurales. Por consiguiente, para avanzar de manera sostenida resulta imprescindible impulsar políticas públicas robustas y diseñar programas formativos inclusivos que integren criterios de diversidad geográfica, equidad de género y mejora continua. De este modo, este abordaje integral reforzará la consolidación de la excelencia en todos los niveles organizativos y, simultáneamente, favorecerá la sostenibilidad y expansión de las PYMES ecuatorianas en el mediano y largo plazo (FUNDIBEQ, 2023).

5. CONCLUSIONES

5.1. Conclusiones

La evaluación del nivel de cumplimiento de los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión para las PYMES del subsector Comercio al por Mayor de Computadoras, Equipo y Programas Informáticos (CIIU G4651) revela resultados diferenciados.

En primer lugar, el criterio de liderazgo y estilo de gestión obtuvo una puntuación de 6,92 sobre 8,00 (86,5 %), lo cual pone de manifiesto la presencia de prácticas directivas definidas y de una comunicación estratégica efectiva; no obstante, aún resulta necesario reforzar la implicación y la coherencia de los líderes con la misión y visión institucional (FUNDIBEQ, 2023).

Por otra parte, el criterio de estrategia alcanzó 8,19 de 10,00 (81,9 %), lo que indica que las PYMES han alineado sus planes estratégicos con las demandas de sus stakeholders; sin embargo, para afrontar con éxito los continuos cambios del entorno, se aconseja profundizar tanto en la formulación como en la revisión periódica de dichas estrategias (Rodríguez Mendoza y Avilés Sotomayor, 2020).

El criterio de desarrollo de las personas obtuvo una puntuación de 9,00 sobre 11,00 (81,8% de cumplimiento). Se ratifica, un adecuado manejo del talento humano, con énfasis en la capacitación, el reconocimiento y la comunicación interna. Aun así, se sugiere implementar programas más especializados para fomentar el crecimiento profesional y el mejoramiento continuo (Ruiz Chatelain, 2018).

En el ámbito de recursos, proveedores y alianzas, las PYMES evaluadas alcanzaron una calificación de 4,27 sobre un máximo de 5,63 —equivalente al 75,8 % de cumplimiento—. Por tanto, según FUNDIBEQ (2023), este resultado obedece a carencias en la gestión eficiente de los recursos disponibles y en el fortalecimiento de colaboraciones estratégicas con socios y proveedores. En consecuencia, estas lagunas pueden limitar tanto la capacidad de respuesta inmediata frente a imprevistos como la optimización de los procesos operativos a mediano y largo plazo.

Para el criterio procesos y clientes, la puntuación fue de 7.14 sobre 9.16, equivalente a un 77.9% de cumplimiento. Aunque este resultado sugiere que las organizaciones ya cuentan con procesos diseñados para la satisfacción del cliente, el marco de referencia de FUNDIBEQ

(2023) indica la necesidad de optimizar continuamente estos procesos. El objetivo es incrementar la calidad del servicio ofrecido y fomentar una mayor fidelización del cliente.

El criterio de Resultados de Clientes alcanzó 16,56 sobre 21,67 (76,4% de cumplimiento), siendo, la percepción muy positiva por parte de los clientes, reflejando altos índices de satisfacción y fidelización. Este criterio es uno de los puntos fuertes de la evaluación y destaca la eficacia de las estrategias de servicio (FUNDIBEQ, 2023).

Con un puntaje de 11,55 sobre un máximo de 15,00, equivalente al 77,0 % de cumplimiento, revela que las políticas de formación y motivación han mejorado el clima laboral y la implicación del equipo orientado al criterio de desarrollo de personas; sin embargo, es recomendable fortalecer los programas de capacitación avanzada para maximizar el rendimiento y fomentar la innovación (FUNDIBEQ, 2023).

El criterio de Resultados de Sociedad alcanzó 11,36 de 15,00 (75,7% de cumplimiento). Por tanto, se evidencia un compromiso importante con la responsabilidad social y el impacto positivo en la comunidad. A pesar de ello, se recomienda reforzar iniciativas sostenibles para fortalecer la imagen y el aporte social de las organizaciones (Rodríguez Mendoza y Avilés Sotomayor, 2020).

En el criterio 'Resultados Globales', se obtuvo una calificación de 9.71 de 12.73 (76.2% de cumplimiento). De acuerdo con el análisis de Ruiz Chatelain (2018), aunque esta puntuación evidencia fortalezas en satisfacción del cliente y desarrollo del personal, también señala la necesidad de una mayor integración y coherencia entre procesos para potenciar la competitividad de la organización a largo plazo

Por tanto, al sintetizar los hallazgos, el cumplimiento global del modelo alcanzó un 84,70 %; equivalente a 846,98 puntos lo cual demuestra que las PYMES del subsector han incorporado de manera amplia y sistemática los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión. Sin embargo, persisten áreas clave que requieren atención prioritaria, como el refuerzo del liderazgo, la optimización de la gestión de recursos y la consolidación de una alineación estratégica coherente. Por consiguiente, avanzar en estos aspectos resultará fundamental para impulsar niveles superiores de competitividad y asegurar la sostenibilidad a largo plazo (FUNDIBEQ, 2023).

5.2. Recomendaciones

Los hallazgos de esta investigación indican que las PYMES del subsector han alcanzado un nivel de cumplimiento de los criterios del MIEG superior al 84 %. Sin embargo, persisten brechas significativas en la administración eficiente de los recursos, en el fortalecimiento del liderazgo y en el diseño de programas de formación avanzada (FUNDIBEQ, 2023). Por ende, se sugiere que las empresas participantes formalicen su compromiso con el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión por ejemplo, por medio de construir planes de acción con objetivos claramente de, cronogramas definidos y revisiones periódicas para garantizar una adopción eficaz y sostenible de las buenas prácticas.

Un hallazgo relevante es que la formación mayoritariamente universitaria de los directivos no siempre se complementa con estudios de posgrado o con capacitación especializada (Castiglioni Dupin, 2020; Reyna Tenorio et al., 2022). Por tanto, se recomienda, que aprovechando que la universidad dispone de programas de capacitación continua, se establezcan convenios específicos con las PYMES interesadas en mejorar sus prácticas de gestión, siguiendo los lineamientos del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (MIEG).

El análisis mostró que el criterio de recursos, proveedores y alianzas registró un desempeño relativamente bajo, con apenas un 75,8 % de cumplimiento, lo cual incide negativamente frente a las fluctuaciones del entorno (capacidad de adaptación y eficiencia operativa). Por tanto, se recomienda fomentar activamente el establecimiento de vínculos estratégicos con proveedores y distribuidores locales; además, la Pontificia Universidad Católica del Ecuador podría contribuir al facilitar espacios de networking y de colaboración entre los distintos actores del sector (Pontificia Universidad Católica del Ecuador, 2023).

Aunque el criterio de Resultados de Clientes obtuvo una calificación alta (76,4%), el criterio de Procesos y Clientes mostró un desempeño moderado (77,9%). Esto sugiere que, si bien los clientes están satisfechos, aún hay oportunidades de afinar la gestión de procesos internos para sostener y mejorar esa satisfacción (FUNDIBEQ, 2023). Por tanto, se recomienda, adoptar metodologías de mejora de procesos (Lean, Kaizen, etc.) con la asistencia de consultores especializados.

El criterio de Desarrollo de las Personas (81,8%) mostró buenos resultados, pero se sugiere incrementar la formación especializada para afrontar los retos del mercado tecnológico (Reyna Tenorio et al., 2022). Sin embargo, es recomendable, diseñar planes de carrera y programas de actualización en conjunto con universidades, reforzando las competencias técnicas y blandas del personal.

El estudio refleja un buen nivel de compromiso social (75,7%), pero es un área en la que se pueden desarrollar acciones con mayor impacto local (Rodríguez Mendoza y Avilés Sotomayor, 2020). Se recomienda, participar en reconocimientos de responsabilidad social empresarial (RSE) que valoren las buenas prácticas y potencien la reputación de las PYMES.

El 100% de las empresas evaluadas se concentran en zonas urbanas, por lo que la dispersión geográfica de este tipo de negocio es limitada (INEC, 2023). Por tanto, se recomienda, realizar proyectos piloto de vinculación en zonas rurales, con acompañamiento académico, que promuevan la distribución y el uso de tecnologías de información, generando oportunidades de desarrollo local (Ponce Andrade et al., 2020).

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arguello Ruiz, A. L. (2019). Un análisis de las MIPYMES en Ecuador: Un caso de estudio de la ciudad de Manta. *Revista Científica de Investigación actualización del mundo de las Ciencias (RECIAMUC), 3*(3), 504-532. https://doi.org/10.26820/reciamuc/3.(3).julio.2019.504-532

Banco de Desarrollo de América Latina [CAF]. (2022). *Las PYMES en Ecuador: Desafíos y oportunidades*. https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/2132/CAF_PYMES_ECUADOR.pdf?sequence=9

Cabeza García, P. M., Razo Cajas, E. F., & Cajas Carrión, R. F. (2022). Caracterización de las PYMES del distrito metropolitano de Quito, mediante el sistema de Georeferenciación ArcGIS pro. *Revista Universidad y Sociedad, 14*(2), 280–290. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202022000200280

Castiglioni Dupin, M. C. (2020). *Estudio comparativo de modelos de excelencia: Análisis de caso para aplicar el Modelo PNC de Argentina* [Tesis de licenciatura, Universidad del Salvador]. Repositorio Institucional USAL. https://racimo.usal.edu.ar/8009/

Castro, L. H. G. (2020). Modelo Boliviano de Excelencia y su relación con el Modelo Iberoamericano y con el Vivir Bien propuesto por el gobierno. *Revista Nacional de Administración, 11*(2), e2902. https://doi.org/10.22458/rna.v11i2.2902

Crespo García, M. K., Carchi Arias, K. L., Zambrano Zambrano, Á. A., Orellana Sánchez, D. A., Malla, G., & Emperatriz, S. (2020). Mejora continua en el proceso contable y su aporte en la competitividad de las MIPYMES en la provincia de El Oro (Ecuador). *Revista Espacios, 41*(1), 1–11. http://www.revistaespacios.com/a20v41n01/a20v41n01p03.pdf

De Nieves Nieto, C., & Ros McDonnell, L. (2006). *Comparación entre los modelos de gestión de calidad total: EFQM, gerencial de Deming, Iberoamericano para la excelencia y Malcolm Baldrige* [Presentación de ponencia]. X Congreso de Ingeniería de Organización, Valencia, España.

European Foundation for Quality Management [EFQM]. (2020). *EFQM Model 2020: The European Foundation for Quality Management excellence model*. https://www.efqm.org/efqm-model/

Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad [FUNDIBEQ]. (2017). *Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión 2017*. https://fundibeq.org/modelo-iberoamericano

Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad [FUNDIBEQ]. (2019). *Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión* [Versión actualizada]. https://www.fundibeq.org/images/pdf/Modelo_Iberoamericano_V_2019_Revisada.pdf

Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad [FUNDIBEQ]. (2023). *Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión* [Versión revisada]. https://www.fundibeq.org/metodologia

Gaibor García, I. I., Vargas Santillán, M. A., Villacrés Romero, D. G., Sánchez Suárez, E. E., & Alvarado Pereira, J. L. (2024). Modelos de Administración Basados en Innovación Tecnológica para el Desarrollo de PYMES en Ecuador. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 8*(4), 4302-4315. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.12652

Gavilanes Gavilanes, J. M. (2020). *Buena práctica docente para el diseño de aula virtual en Google Classroom (Experiencias)*. Repositorio Institucional UASB. https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/7671

Geijsel, F., Sleegers, P., & Van Den Berg, R. (2000). El liderazgo transformacional como condición que favorece la implementación de programas de innovación a gran escala en las escuelas: Perspectivas del profesorado. En *Congreso internacional sobre dirección de centros educativos* (pp. 379–414).

Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC]. (2023). *Indicadores Económicos de las PYMES en Ecuador*. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Registro_Empresas_Establecimientos/2023/Semestre_I/Boletin_REEM_2023.pdf

Mancheno Saá, L. A., Aldás Arcos, M. A., Albán Sánchez, S. E., & Vinueza Vinueza, A. F. (2022). Modelos de administración basados en innovación tecnológica para el desarrollo de PYMES en Ecuador. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 6*(6), 10776-10790. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.4160

Organización de Estados Iberoamericanos [OEI]. (2019). *Calidad y excelencia en la gestión educativa: Reflexiones sobre el modelo iberoamericano de excelencia en la gestión*. https://oei.int/publicaciones/calidad-y-excelencia-en-la-gestion-educativa

Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2009). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) de todas las actividades económicas (Rev. 4)*. https://unstats.un.org/unsd/classifications/Econ/Download/In%20Text/ISIC_Rev_4_publication_Spanish.pdf

Ponce Andrade, J., Palacios Molina, D., Palma Avellan, A., & Salazar Olives, G. (2020). Crisis económica pre y postpandemia: Su incidencia en la mortalidad de las MiPYMES en Ecuador. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (julio), 1–21. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8299841

Pontificia Universidad Católica del Ecuador [PUCE]. (2023). *Caracterización de las PYMES en el Distrito Metropolitano de Quito*. Repositorio Institucional PUCE. https://repositorio.puce.edu.ec/items/5ca976fe-5cdf-4ce0-b4dd-3216c095a82e

Reyna Tenorio, J., Ulloa de Souza, C., & Chere Quiñónez, F. (2022). Implementación de modelos de calidad en pequeñas y medianas empresas del sector industrial del Ecuador. *Sapienza: International Journal of Interdisciplinary Studies, 3*(7), 124–138. https://doi.org/10.51798/sijis.v3i7.520

Rodríguez Medellín, A., Castillo Greiner, A., & Guerrero Pulido, D. (2021). Comparativo de modelos de excelencia con los indicadores de gestión de clúster (ECEI). *RIICO Revista de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad, 14*(14), 1–19. https://riico.net/index.php/riico/article/view/1936

Rodríguez Mendoza, L., & Avilés Sotomayor, M. (2020). Las PYMES en Ecuador. Un análisis necesario. *Digital Publisher CEIT, 5*(5–1), 191–200. https://doi.org/10.33386/593dp.2020.5-1.337

Ruiz Chatelain, M. E. (2018). *Diseño de un modelo de excelencia en la gestión, que sirva de herramienta para la directiva de las organizaciones medianas y pequeñas del sector manufacturero* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD de

Colombia]. Repositorio Institucional UNAD. https://repository.unad.edu.co/handle/10596/18923

Salcedo Muñoz, V., Campuzano Vásquez, J., Uriguen Aguirre, P. A., & Plaza Guzmán, J. J. (2021). Responsabilidad social empresarial en el sector bananero de la provincia de El Oro–Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales, 27*(3), 394–403. https://doi.org/10.31876/rcs.v27i3.36664

United Nations Statistics Division. (2008). *International Standard Industrial Classification of All Economic Activities (ISIC), Rev. 4*. United Nations. https://unstats.un.org/unsd/classifications/Econ/ISIC#isic41

World Economic Forum [WEF]. (2020). *Informe de Competitividad Global Edición Especial 2020: Cómo se están desempeñando los países en el camino hacia la recuperación*. https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2020

Yagchirema Toalombo, M., & Chico Frías, E. (2022). La innovación como resultado del liderazgo empresarial en el sector manufacturero. *Identidad Bolivariana, 6*(2), 111–135. https://doi.org/10.37611/IB6ol2111-135

Zambrano Alcívar, K. G. (2018). Las PYMES y su problemática empresarial. *FIPCAEC, 3*(8), 3–24. https://doi.org/10.23857/fipcaec.v3i8.55

APÉNDICE

Apéndice A: Cuestionario FUNDIBEQ

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

1.15	¿Se incentiva la simplificación de los procedimientos y trámites?						

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

#	CRITERIO 3: DESARROLLO DE LAS ERSONAS	0	25	50	75	100	TOTAL
	PREGUNTAS	1	2	3	4	5	
3.1	¿Se establece en la organización la gestión de personal de acuerdo n la política y la estrategia?						

3.2	¿Se efectúa la asignación de responsabilidades mediante la decuación de la capacitación del personal a las necesidades de la rganización?						
3.3	¿Se encuentra definida la promoción profesional?						
3.4	¿Se evalúa al personal y se le ayuda a mejorar sus resultados?						
3.5	¿Se faculta al personal para que actúe y asuma mayores sponsabilidades?						
3.6	¿Se diseñan y aplican planes de formación continua?						
3.7	¿Existen canales de comunicación (vertical y horizontal) que ıranticen el diálogo en la organización?						
3.8	¿Considera el personal que está suficientemente informado y que se cogen y valoran sus opiniones?						
3.9	¿Se reconocen, valoran y recompensan los esfuerzos del personal or generar mejoras y contribuir al cumplimiento de los objetivos de la rganización?						
3.10	¿Se fomenta un clima de trabajo favorable en la organización?						

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

4.10	La gestión y disposición de las instalaciones, ¿permite trabajar bien personal?						
4.11	¿Se promueve el uso de materiales reciclados y reciclables?						
4.12	¿La organización promueve el uso de las nuevas tecnologías que vorezcan la mejora de la prestación del servicio?						
4.13	¿Se preocupa la organización porque las aplicaciones informáticas an compatibles con las unidades y organizaciones con las que se laciona?						
4.14	¿Se identifican las tecnologías avanzadas de acuerdo con las cesidades de la organización y su planificación estratégica?						
4.15	¿Se organiza sistemáticamente la cooperación y la asociación con ras organizaciones externas?						
4.16	¿Se mejoran los productos/servicios de la organización con los nvenios y acuerdos suscritos con otras organizaciones externas?						
4.17	La organización, ¿promueve acciones conjuntas de gestión de lidad con las personas u organizaciones externas asociadas?						

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

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

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

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

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

8.3	La tendencia de los resultados de los indicadores relativos a la ercepción que de la organización tiene la sociedad, ¿muestran una orrelación y son consecuencia de las acciones de mejora nprendidas en dicha área?						
8.4	Los resultados de los indicadores relacionados con el nivel de ercepción y grado de aceptación que tiene la sociedad respecto a la ganización, ¿cumplen o exceden los objetivos marcados para cada eriodo, mostrando dicho cumplimiento una evolución positiva?						
8.5	Los resultados de los indicadores relacionados con el nivel de ercepción y grado de aceptación que tiene la sociedad respecto a la ganización, ¿en qué posición se encuentran respecto a otras ganizaciones de su sector de actividad?						
8.6	La tendencia de los resultados de los indicadores relacionados n el nivel de percepción y grado de aceptación que tiene la ciedad respecto a la organización, ¿muestran una correlación y son nsecuencia de las acciones de mejora emprendidas en dicha área?						

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

Apéndice B: Listado de empresas encuestadas

RUC	NOMBRE	CIIU	Actividad principal de la empresa (Código CIIU):
1792076226001	ASITECNO ASESORIA EN SERVICIOS DE INTERNET Y TECNOLOGIA CIA. LTDA.	G46	G4651.02
1791991621001	ATENEA SOLUCIONES S.A.	G46	G4651.01
1792407168001	BINFORMA BUSINESS INFORMATION SOLUTIONS S.A.	G46	G4651.02
1793041809001	BSMART CIA.LTDA.	G46	G4651.01
1791933494001	BUSINESSMIND S.A.	G46	G4651.02
1792443075001	CONSULTING SYSTEMS SERVICIOS INTEGRALES DE TECNOLOGIA S.A.	G46	G4651.02
1792511399001	CONSULTORES TECNOLÓGICOS Y DESARROLLO EMPRESARIAL TECNOCOTEDEM S.A.S.	G46	G4651.02
1791942671001	DIGITALTEAM S.A.	G46	G4651.02
1793184235001	DOCTOR LAPTOPS DISTRIBUCIÓN TECNOLOGÍA COMPLEMENTARIA DLDTC S.A.S.	G46	G4651.01
1792332745001	EMINKATECH S.A.	G46	G4651.02
1792836131001	FPALATAM S.A.	G46	G4651.02
1792072220001	GIGALAPTOS CIA. LTDA.	G46	G4651.01
1792505496001	GREENIT ECUADOR S.A.S.	G46	G4651.02
1792479320001	ICGSOFTWARE S.A.	G46	G4651.02

17930339620 01	INGENUM S.A.	G46	G4651.02
17923095730 01	INNOBIX S.A.	G46	G4651.02
17929987940 01	INTEGRANDO SOLUCIONES INSOB S.A.	G46	G4651.01
17925563170 01	INTERACCIONES INTELIGENTES ECUADOR S.A. E-CONTACT	G46	G4651.02
17929942410 01	INTTRONIC INTERNATIONAL S.A.	G46	G4651.01
17930459360 01	KHRONOS CIA.LTDA.	G46	G4651.02
17931030060 01	MIRANDASOFT S.A.S.	G46	G4651.01
17926904470 01	MNEMO COLOMBIA S.A.S	G46	G4651.02
17931950590 01	POWERPLUS S.A.S.	G46	G4651.01
17918651700 01	POWERSOFT CIA. LTDA.	G46	G4651.02
17923675300 01	RACOMTECH CIA. LTDA.	G46	G4651.02
17931900890 01	RSTOPTECH S.A.S.	G46	G4651.01
17923101640 01	SIGMAIDEA S.A.	G46	G4651.02
17912769490 01	SISTRAN ANDINA SISTRANDI S.A.	G46	G4651.02
17925534310 01	SOAIN SOFTWARE ASSOCIATES S.A.S	G46	G4651.02
17918596690 01	SOFT WAREHOUSE S.A.	G46	G4651.02
17914025880 01	SOLUCIONES INFORMATICAS DEL FUTURO SIFUTURO S.A.	G46	G4651.01
17930162000 01	TECHMILL TECHNOLOGIES PRIVATE LIMITED	G46	G4651.02
17900113990 01	TELECUADOR C LTDA	G46	G4651.02
17930836410 01	VEXTEL C.A.	G46	G4651.01

1793066003001	ZONA SEGURA TECH OMEC CIA.LTDA.	G46	G4651.01