

# EVALUACIÓN DE MIPYMES COMERCIO EN QUITO CON EL MODELO IBEROAMERICANO DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN

## EVALUATION OF COMMERCE SMES IN QUITO USING THE IBERO-AMERICAN MANAGEMENT EXCELLENCE MODEL

Leonardo Antonino Avila Proaño <sup>1\*</sup>, [laavila@puce.edu.ec](mailto:laavila@puce.edu.ec) ORCID 0009-0005-6315-3068  
Marina Genoveva Zamora Moreta <sup>2\*</sup>, [mngzamora@puce.edu.ec](mailto:mngzamora@puce.edu.ec) ORCID 0009-0002-7809-7706  
Francisco Javier Vargas Carrión <sup>3\*</sup>, [fjvargas@puce.edu.ec](mailto:fjvargas@puce.edu.ec) ORCID 0009-0008-4607-5346

*Recibido: 07-oct-2025, Aceptado: 10-dic-2025, Publicado: 01-ene-2026*

### Resumen

El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, establecido por la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad FUNDIBEQ, ofrece una estructura para mejorar la gestión organizativa en empresas, tanto públicas como privadas, sin importar su tamaño o sector. Empleando el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, el estudio evaluó la excelencia de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) del Sector Comercio en Quito, específicamente en los Subsectores CIIU: los códigos G4530, G4611-17, G4618-19, G4641, G4649, G4651, G4661, G4662, G4663, G4669, G4690, G4751-9 y G4771-4 correspondiente a actividades relacionadas con la venta al por mayor y al por menor de una amplia gama de productos, incluyendo autopartes, textiles, productos domésticos, combustibles, materiales de construcción, metales, y otros bienes. La investigación estudia al Sector Comercio mediante una encuesta aplicada a 427 empresas; un análisis cuantitativo de los datos determinó un alto nivel de cumplimiento de los criterios del modelo, especialmente en los procesos facilitadores con un rango entre 79 % a 83 %. Los Criterios de resultados, obtienen una calificación buena en la mayoría de las áreas en un rango de 78 % a 80 %; esto muestra que hay una tendencia a progreso, que se alcanzan los objetivos fijados y las metas de los indicadores.

**Palabras clave:** MiPymes, Sector Comercio, FUNDIBEQ, Gestión Organizacional, Competitividad.

### Abstract

*The Ibero-American Model of Excellence in Management, established by the Ibero-American Foundation for Quality Management (FUNDIBEQ), offers a structure to improve organizational management in companies, both public and private, regardless of their size or sector. Using the Ibero-American Model of Excellence in Management, the study evaluated the excellence of micro, small and medium-sized enterprises (MSMEs) in the Commerce Sector in Quito, specifically in the ISIC Subsectors: the codes G4530, G4611-17, G4618-19, G4641, G4649, G4651, G4661, G4662, G4663, G4669, G4690, G4751-9 and G4771-4 corresponding to activities related to the wholesale and retail sale of a wide range of products, including auto parts, textiles, household products, fuels, building materials, metals, and other goods. The research studies the Commerce Sector through a survey applied to 427 companies; A quantitative analysis of the data determined a high level of compliance with the criteria of the model, especially in the facilitating processes with a range between 79% and 83%. The Outcome Criteria score well in most areas in a range of 78% to 80%; this shows that there is a trend towards progress, that the objectives set, and the targets of the indicators are achieved.*

**Keywords:** MSMEs, Trade Sector, FUNDIBEQ, Organizational Management, Competitiveness.

<sup>1</sup> Pontificia universidad católica del Ecuador

<sup>2</sup> Pontificia universidad católica del Ecuador

<sup>3</sup> Pontificia universidad católica del Ecuador

## 1 Introducción

La baja productividad de los sectores económicos del Ecuador se evidencia en la escasa competitividad de productos y servicios tanto en calidad como en precios en comparación con el mercado internacional. El Índice de Competitividad Global 2019 del *World Economic Forum* (WEF) ubica al país en el puesto 90 de 140 economías, con un puntaje de 55,7 lo que revela rezagos estructurales en innovación, infraestructura y entorno institucional (WEF, 2020).

Uno de los factores que explican esta baja competitividad es la escasa adopción de modelos de gestión de la calidad o marcos normativos orientados a la excelencia como objetivos estratégicos, así como la insuficiente articulación entre tecnología y capital humano como núcleos impulsores de la productividad. La baja productividad de los sectores económicos del Ecuador se evidencia en la escasa competitividad de productos y servicios, tanto en calidad como en precios en comparación con el mercado internacional.

La implementación de modelos orientados a la gestión de la calidad ha evidenciado efectos positivos en la mejora del desempeño organizacional, el incremento de la productividad y la sostenibilidad empresarial. Esto es especialmente relevante en economías emergentes de América Latina, donde la certificación bajo la norma ISO 9001 y la aplicación de la Gestión de la Calidad Total -entendida como una filosofía gerencial basada en la mejora continua, la participación de todo el personal y la orientación plena hacia la satisfacción del cliente- se han relacionado con mayores niveles de eficiencia, competitividad y creación de valor en las organizaciones. (Rueda, Tamayo, Acosta, & Tamayo, 2025). El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión fue establecido por FUNDIBEQ en 1999, publicando las bases de la primera edición del Premio Iberoamericano de la Calidad. Este modelo cubre los aspectos del estado de la gestión de una organización que desee enfocarse en la excelencia de su desempeño y puede ser aplicado a nivel público o privado y para cualquier tamaño y sector de actividad (FUNDIBEQ, 2023).

La investigación propuesta plantea la generación de información sobre el nivel de cumplimiento de los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión V. 2019 AAPP revisado - FUNDIBEQ del Sector Comercio en el Distrito Metropolitano de Quito (D.M.Q.), facilitando el conocimiento de la existencia del modelo y su alcance de aplicación para la mejora de la gestión organizacional, logrando impulsar iniciativas para la innovación y excelencia en la gestión de procesos y creando un efecto positivo en su desempeño.

Enfocarse en una gestión hacia la excelencia, permitirá a las empresas bajo estudio crear iniciativas para su sostenibilidad económica y posibilitará su permanencia en mercados nacionales o internacionales, impactando en el ámbito social con el mantenimiento y generación de empleo y en el nivel de competitividad (Ellitan, 2025).

En este contexto, la investigación se orienta por la siguiente pregunta central:

¿Cuál es el nivel de cumplimiento de los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión en las empresas del Sector Comercio del Distrito Metropolitano de Quito?

La respuesta a esta interrogante permitirá identificar el estado de madurez de la gestión organizacional en el sector analizado, así como promover acciones de mejora que potencien su competitividad y desempeño sostenible.

## 2 Objetivo general

Evaluar el nivel de cumplimiento de los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión en las empresas del Sector Comercio del Distrito Metropolitano de Quito.

## 3 Objetivos específicos

- Aplicar el instrumento de evaluación del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión para medir el cumplimiento de los criterios facilitadores y de resultados en las empresas del Sector Comercio del D.M.Q.
- Identificar los resultados obtenidos conforme a los criterios evaluados, determinando fortalezas y oportunidades de mejora en la gestión de las organizaciones estudiadas.

- Proponer acciones orientadas a mejorar la gestión organizacional y la competitividad de las empresas del Sector Comercio del D.M.Q., basadas en los resultados de la evaluación.

Respecto de la estructura de la investigación, se inicia con la problemática de las MiPymes en el D.M.Q, concretamente en los subsectores G4530, G4611-17, G4618-19, G4641, G4649, G4651, G4661, G4662, G4663, G4669, G4690, G4751-9 y G4771-4 del Sector Comercio con incidencia en la economía del Ecuador. La caracterización y descripción del sector, junto con las estadísticas son parte del estudio, así como los modelos enfocados en la calidad, productividad y competitividad. Finalmente se expone el desarrollo de la investigación junto con los resultados y se concluye con las reflexiones finales.

## 4 REVISIÓN DE LITERATURA

### 4.1 Caracterización de las MiPymes en Ecuador y D.M.Q.

La palabra PYMES (pequeñas y medianas empresas) o su correspondiente en inglés SME (*Small and Medium Sized Enterprises*) tuvo origen en la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) hace varias décadas, pero adquiere reconocimiento y se define formalmente en la Unión Europea en 2003, con la recomendación de la Comisión 2003/361/CE que proporciona un marco conceptual para la clasificación de los negocios en base a su tamaño para facilitar el análisis económico y la formulación de políticas (La Comisión de las Comunidades Europeas, 2003).

El Ecuador clasifica el tamaño de las empresas de acuerdo con las disposiciones de la Comunidad Andina de Naciones (CAN): microempresas (de 1 a 9 trabajadores, Estrato I), pequeñas (de 10 a 49 trabajadores Estrato II), medianas empresas (de 50 a 99 trabajadores Estrato III y de 100 a 199 trabajadores, Estrato IV) y grandes empresas (200 o más trabajadores) (COMUNIDAD ANDINA, 2009).

Las MiPymes desempeñan un papel crucial en el desarrollo económico de todas las naciones, incluyendo Ecuador, donde su contribución al PIB alcanza el 25,60 %. Según un estudio realizado, las microempresas generan el 37,30 % de los empleos, seguidas por las pequeñas con el 16,80 %, y las medianas de Estrato III y IV con el 13,60 %; es decir, aproximadamente 6,70 de cada 10 empleos son creados por estas unidades de negocio (Ponce, 2020).

En el contexto ecuatoriano, las MiPymes conforman casi el 98 % de la estructura empresarial, lo que demuestra su papel fundamental en el crecimiento y desarrollo económico (Sánchez, 2022). Esto se debe, en parte, como señalan (Rodríguez & Aviles, 2020) al dinamismo y espíritu emprendedor presente en el país. Esta realidad justifica que el presente estudio focalice su análisis en las MiPymes del Sector Comercio del D.M.Q, para comprender su desempeño organizacional y competitividad.

La participación porcentual de las empresas en el mercado nacional ecuatoriano en el año 2023, se presenta la Tabla 1.

El INEC clasifica las empresas ecuatorianas según su tamaño, revela que en 2023 la Microempresa es el segmento con mayor participación, representando el 93,7 %. Por su parte, el número de empresas grandes representa el 0,4 % ; sin embargo, concentra la mayor proporción de ventas y plazas de empleo registrado (INEC, 2023).

**Tabla. 1.** Estructura de empresas según tamaño

Número	Denominación	Cantidad de empresas	Porcentaje
1	Microempresa	810.691	93,86 %
2	Pequeña empresa	38.291	4,43 %
3	Mediana empresa A	6.065	0,70 %
4	Mediana empresa B	4.197	0,49 %
5	Grande empresa	4.437	0,52 %
	Total	863.681	100,00

*Nota.* Adaptado de Registro Estadístico de Empresas - REEM INEC (2023).

En cuanto a la clasificación del Registro Estadístico de Empresas (REEM) según sectores económicos se observa que, para el año 2023 las empresas se concentran en el sector Servicios y Comercio, con el 49,1 % y 35,9 %, respectivamente. Por

el contrario, el sector con menor participación corresponde a Minas y Canteras con 0,2 % (INEC, 2023).

En el Distrito Metropolitano de Quito (D.M.Q.), se estima que existen 188.634 empresas, de las cuales el 99 % son MiPymes (Quito Informa, 2022). Para impulsar el desarrollo empresarial y fomentar emprendimientos solidarios, la Unidad de micro, pequeños y medianos empresarios y la Economía Popular y Solidaria (EPS) de la Agencia de Promoción Económica CONQUITO, en colaboración con el Municipio de Quito, llevan a cabo actividades que buscan fortalecer e incentivar estos emprendimientos. Esto se logra mediante la creación de mercados y el acceso a financiamiento (ConQuito, 2021).

#### 4.2 Descripción del Sector Comercio

El Sector Comercio, según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), abarca todas las actividades relacionadas con la compra y venta de productos, desde la producción hasta el consumidor final. Esto incluye tanto el comercio mayorista como minorista, además de servicios complementarios como la reparación de vehículos y actividades relacionadas con el almacenamiento, embalaje y clasificación de productos. (Naciones Unidas, 2009). Las MiPymes comerciales tienen menos de 200 empleados y un volumen de ventas anual inferior a USD 5 millones, lo que les permite adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y las nuevas tendencias comerciales.

En Ecuador, las MiPymes comerciales representan una fuente significativa de empleo, especialmente en el sector informal, y han generado un valor agregado de más de \$19.000 millones en 2023, contribuyendo al desarrollo local y la inclusión social (Rodríguez & Aviles, 2023). Sin embargo, enfrentan dificultades para acceder a créditos y otros instrumentos financieros, compitiendo con empresas más grandes con mayor poder de mercado. Además, muchas operan en la informalidad, lo que limita su acceso a beneficios y oportunidades (Dilmar et al., 2018).

En Quito, la mayoría de las MiPymes del sector comercio tienen prácticas de planificación estratégica, aunque la implementación efectiva de estas estrategias sigue siendo un desafío. A pesar de ello, el Sector Comercio es fundamental para la economía ecuatoriana, representando alrededor del 10,5 % del PIB del país en 2023, con una recuperación tras la pandemia (Palacio et al., 2023).

El sector incluye tanto el comercio minorista, que abarca la venta de productos esenciales como alimentos, vestimenta y productos farmacéuticos, como el comercio mayorista, centrado en la distribución de alimentos y maquinaria industrial (INEC, 2010). En la actualidad, la globalización y el comercio electrónico ofrecen nuevas oportunidades para acceder a mercados internacionales (Quito Informa, 2022), aunque la brecha tecnológica sigue siendo una limitación importante (INEC, 2023).

El Sector Comercio también es sensible a las fluctuaciones del precio del petróleo, lo que genera inestabilidad debido a la dependencia de los ingresos derivados del crudo. Las estrategias para el desarrollo del sector deben centrarse en la innovación, la eficiencia y la diversificación de mercados, con el objetivo de hacer frente a los retos y aprovechar las oportunidades del entorno globalizado (WEF, 2020). Evaluar la gestión organizacional mediante un modelo integral de excelencia permitirá determinar si estas empresas están desarrollando capacidades clave para sostener su aporte económico.

#### 4.3 Modelos de Excelencia en la Gestión.

Los modelos de excelencia en la gestión contienen marcos estructurados que permiten a las organizaciones basar su propuesta administrativa en elementos y requisitos, promoviendo la calidad, la eficiencia y una cultura organizacional orientada a la mejora continua (Cantú, 2011). Estos modelos están basados en una serie de principios vinculados con la excelencia organizacional (Pastor, 2013). Según la American Society for Quality, la excelencia organizacional se define como los esfuerzos continuos para establecer un marco interno de estándares y procesos destinados a involucrar y motivar a los empleados para brindar productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente dentro de las expectativas organizacionales.

Los modelos de excelencia más reconocidos han sido creados por organizaciones nacionales o regionales para focalizar los esfuerzos organizacionales en esta propuesta administrativa (APD, 2022) y la mayoría de los modelos constituyen una referencia para evaluar a las organizaciones para premios o reconocimientos a la gestión, logrando las organizaciones premiadas un alto prestigio (Evans & Lindsay, 2015). En este artículo, estos modelos constituyen la base conceptual que sustenta la selección del Modelo Iberoamericano para evaluar la gestión en MiPymes comerciales.

Los modelos más utilizados son: el Modelo Malcolm Baldrige de Estados Unidos que fue desarrollado en 1987, el Modelo europeo EFQM (European Foundation for Quality Management de 1991, el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión de la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ) en 1999 y el Premio Deming de la “Union of Japanese Scientists and Engineers” (JUSE) de Japón que fue el modelo pionero desde 1951 (Bocoya Maline, 2024). En la Tabla 2 se presentan los modelos de excelencia más reconocidos con los criterios de mayor peso, su origen geográfico y por el propósito de cada modelo (Auris, 2019).

**Tabla. 2.** Modelos de excelencia de la gestión

No.	Modelo	Criterio con mayor peso	Origen	Propósito
1	EFQM	Resultado de clientes: 20 % Resultados clave de rendimiento: 15 %	Europa	Ventaja competitiva
2	Modelo Iberoamericano	Resultados globales: 14 % Resultados de clientes / responsables: 13 %	América	Compromiso del trabajador
3	Malcolm Baldrige	Resultados: 45 % Liderazgo: 12 % Análisis de medidas y gestión del conocimiento: 9 %	USA	Excelencia en el desempeño organizacional
4	Premio Deming	Resultados: 10 % Calidad de productos y procesos: 10 %	Japón	Satisfacción del cliente

*Nota.* Adaptado de Auris et al. (2019). **Fuente:** Elaboración propia.

## 5 Marco teórico y antecedentes

La selección del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (FUNDIBEQ) para el presente estudio se sustenta en su enfoque regional y su alineación con la realidad empresarial latinoamericana. A diferencia de otros modelos internacionales como EFQM o Malcolm Baldrige, desarrollados en contextos europeos o norteamericanos, FUNDIBEQ incorpora criterios y prácticas adaptadas a organizaciones de países iberoamericanos, incluidas las MiPymes (FUNDIBEQ, 2019-a). Además, este modelo ha sido aplicado como referencia para premios a la excelencia en gestión en diversos países de la región, lo que facilita la comparabilidad con organizaciones de características similares (Evans & Lindsay, 2015). Por estas razones, se considera que FUNDIBEQ constituye el marco más pertinente para evaluar el nivel de excelencia de las MiPymes del Sector Comercio del Distrito Metropolitano de Quito.

El presente estudio aporta evidencia empírica reciente sobre el nivel de excelencia en la gestión en MiPymes del Sector Comercio del Distrito Metropolitano de Quito, bajo una evaluación integral del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión. A diferencia de investigaciones previas centradas en sectores de manufactura o servicios, este trabajo analiza simultáneamente los criterios facilitadores y de resultados en un segmento económico de alta relevancia para la generación de empleo y valor agregado en Quito, generando insumos que pueden orientar la toma de decisiones empresariales y de política pública para el fortalecimiento de su competitividad.

### 5.1 Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión y sus criterios

El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión fue creado por FUNDIBEQ, la cual es una fundación independiente compuesta por empresas públicas y privadas y Organismos de la Administración Pública, que contribuye a mejorar la competitividad de la Comunidad Iberoamericana (FUNDIBEQ, 2019-a). Los conceptos o principios fundamentales del Modelo se resumen a continuación (FUNDIBEQ, 2019-a):

Mantener resultados sobresalientes a lo largo del tiempo, logrando el equilibrio y satisfaciendo las necesidades de todos los grupos de interés relevantes, como empleados, clientes, proveedores y la sociedad en general. Añadir valor a los clientes es clave, ya que ellos son los jueces finales de la calidad del producto y la fidelidad a la marca, lo que requiere una orientación clara hacia sus necesidades actuales y potenciales. Los líderes deben actuar con visión, inspiración e integridad, creando

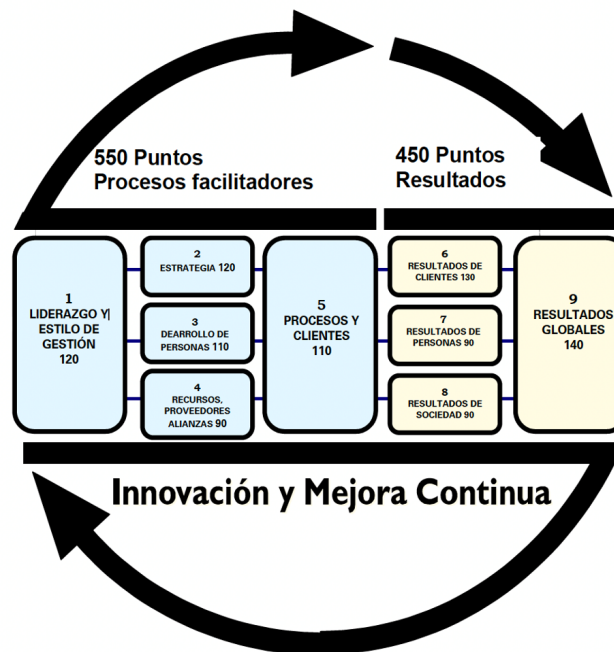
un entorno que permita a la organización y sus miembros alcanzar la excelencia. Gestionar con agilidad es crucial, ya que las decisiones deben basarse en información confiable y en la comprensión de cómo todas las actividades interrelacionadas afectan a la organización.

El éxito se logra con las personas, fomentando una cultura de confianza, valores compartidos y responsabilidad, lo que potencia su implicación. Las organizaciones deben impulsar la creatividad e innovación, promoviendo un entorno de aprendizaje y mejora continua. El desarrollo de alianzas mutuamente beneficiosas basadas en confianza y transparencia también es fundamental para mejorar la efectividad. Finalmente, es vital estar comprometidos con la creación de un futuro sostenible, adoptando un enfoque ético que supere las expectativas de la comunidad, garantizando así el éxito a largo plazo de la organización.

## 5.2 Criterios y Subcriterios del Modelo Iberoamericano

El Modelo se compone de nueve criterios ajustados al ámbito empresarial y a la administración pública (FUNDIBEQ, 2019-a). En la Figura 1 se presentan los elementos integrados del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión para empresa.

**Figura. 1.** Elementos del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión



*Nota. (FUNDIBEQ, 2019-a). Fuente: Elaboración propia.*

Los cinco primeros criterios son conocidos como “Procesos Facilitadores” (del 1 al 5). A continuación, su descripción resumida (FUNDIBEQ, 2019-a):

- **Liderazgo y estilo de gestión:** Los líderes de organizaciones excelentes son flexibles y éticos, promoviendo la cultura y los valores organizacionales, y estableciendo una estructura y procesos adecuados para ejecutar la estrategia.
- **Estrategia:** Desarrollan una misión y visión claras, implementando una estrategia orientada a los grupos de interés y asegurando una comunicación eficaz de políticas y objetivos a todos los niveles.
- **Desarrollo de personas:** Gestionan el potencial de los empleados, fomentando su compromiso mediante reconocimiento, recompensa y una comunicación efectiva para motivar su desarrollo individual y en equipo.

- **Recursos, proveedores y alianzas:** Gestionan recursos, proveedores y alianzas para apoyar la estrategia, asegurando una gestión eficiente y sostenible, y relaciones positivas con la sociedad.
- **Procesos y clientes:** Gestionan procesos eficaces para diseñar y entregar productos y servicios que satisfacen las necesidades de los clientes y otros grupos de interés.

Los otros cuatro criterios son los llamados “Criterios de Resultados” (del 6 al 9). A continuación, su descripción resumida (FUNDIBEQ, 2019-a):

- **Resultados de clientes:** La organización excelente cumple y supera las expectativas de sus clientes o ciudadanos externos, alcanzando resultados sobresalientes en términos de satisfacción y compromiso.
- **Resultados de personas:** La organización satisface las necesidades y expectativas de sus empleados, promoviendo su bienestar y desarrollo.
- **Resultados de sociedad:** La organización contribuye a satisfacer las necesidades de la sociedad a nivel local, regional, nacional e internacional, actuando de manera responsable.
- **Resultados globales:** La organización alcanza sus objetivos establecidos, superando las expectativas de todos los grupos de interés, logrando resultados sobresalientes en términos de impacto global.

Pese a la existencia de diversos estudios que han analizado la implementación de modelos de excelencia en la gestión en distintos sectores y países de la región, se observa una falta de evidencia empírica reciente que evalúe el nivel de excelencia de las MiPymes del Sector Comercio en Ecuador mediante el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión. Particularmente, no se han identificado investigaciones que apliquen este modelo de forma integral en el Distrito Metropolitano de Quito, considerando simultáneamente los criterios facilitadores y los criterios de resultados. Esta ausencia de estudios previos refuerza la pertinencia y originalidad del presente trabajo, el cual contribuye a generar información útil para la mejora de la competitividad empresarial y la toma de decisiones en este segmento económico.

## 6 Metodología

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

### 6.1 Tipo de investigación.

El presente estudio es de enfoque cuantitativo, con un diseño de investigación no experimental, descriptivo y de corte transversal, ya que se analizan los datos obtenidos de la aplicación de un cuestionario en un único momento temporal sin manipular las variables de estudio.

### 6.2 Diseño de la investigación

Se partió de una revisión bibliográfica respecto a las investigaciones sobre modelos de excelencia realizadas a MiPymes a nivel nacional e internacional, seleccionando el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (v. 2019) y la herramienta diseñada por FUNDIBEQ para evaluar el cumplimiento de sus criterios. Considerando la base de datos 2024 de MiPymes de la Superintendencia de Compañías del Ecuador, se definieron las empresas pertenecientes a los subsectores: G4530, G4611-17, G4618-19, G4641, G4649, G4651, G4661, G4662, G4663, G4669, G4690, G4751-9 y G4771-4, del Sector Comercio ubicadas en el D.M.Q. para el estudio. El instrumento “Autoevaluación de empresas del sector privado” de (FUNDIBEQ, 2019) fue aplicado a los responsables designados en las MiPymes de la muestra definida, constituyéndose en la fuente de datos primarios. La encuesta está estructurada en dos partes: la primera consta de información general acerca de la empresa y la segunda integra las preguntas de los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (v. 2019).

### 6.3 Definición de variables e indicadores

La variable dependiente es el nivel de cumplimiento de los Criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión de los subsectores G4530, G4611-17, G4618-19, G4641, G4649, G4651, G4661, G4662, G4663, G4669, G4690, G4751-9 y G4771-4 del Sector Comercio en el D.M.Q., Ecuador. Las variables independientes son los Criterios de procesos facilitadores (Liderazgo y Estilo de Gestión, Política y Estrategia, Desarrollo de las Personas, Recursos Proveedores y Alianzas, y Procesos y Clientes) y Criterios de resultados (Clientes, Personas, Sociedad y Globales) del modelo FUNDIBEQ.

El modelo se califica sobre un puntaje total de 1000, distribuidos entre los criterios que constituyen los indicadores del modelo, como se muestra en la Tabla 3.

**Tabla. 3.** Procesos, puntos y subcriterios del Modelo Iberoamericano

Clasificación	Proceso / Puntos	Subcriterio
<b>Procesos Facilitadores</b>	Liderazgo y estilo de gestión 120 puntos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los líderes establecen misión, visión y valores.</li> <li>- Promueven sistemas de gestión y seguimiento.</li> <li>- Se comprometen con las personas.</li> <li>- Gestionan el cambio y la innovación.</li> </ul>
	Estrategia 120 puntos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Basada en necesidades de grupos de interés.</li> <li>- Considera resultados de desempeño.</li> <li>- Se formula, evalúa y mejora.</li> <li>- Se despliega en toda la organización.</li> </ul>
	Desarrollo de personas 110 puntos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión del talento alineada a la estrategia.</li> <li>- Desarrollo de capacidades y desempeño.</li> <li>- Comunicación e implicación.</li> <li>- Reconocimiento al personal.</li> </ul>
	Recursos, proveedores y alianzas 90 puntos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión financiera.</li> <li>- Gestión de información y conocimiento.</li> <li>- Gestión de infraestructura.</li> <li>- Gestión tecnológica.</li> <li>- Gestión de proveedores y alianzas.</li> </ul>
	Procesos y clientes 110 puntos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño y mejora de procesos.</li> <li>- Diseño de productos orientado al cliente.</li> <li>- Producción y suministro.</li> <li>- Promoción y comercialización.</li> <li>- Gestión de relaciones con clientes.</li> </ul>
<b>Resultados</b>	Resultados de clientes 130 puntos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Medidas de percepción (75 %).</li> <li>- Indicadores de rendimiento (25 %).</li> </ul>
	Resultados de personas 90 puntos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Medidas de percepción (75 %).</li> <li>- Indicadores de rendimiento (25 %).</li> </ul>
	Resultados de sociedad 90 puntos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Medidas de percepción (25 %).</li> <li>- Indicadores de rendimiento (75 %).</li> </ul>
	Resultados globales 100 puntos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resultados clave del negocio (60 %).</li> <li>- Indicadores de rendimiento (40 %).</li> </ul>

*Nota. (FUNDIBEQ, 2019). Fuente: Elaboración propia*

El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión evalúa el desempeño organizacional mediante dos grupos de criterios: procesos facilitadores y resultados. Los primeros valoran la gestión interna a través de cinco dimensiones: liderazgo y dirección estratégica, desarrollo del personal, gestión de recursos y alianzas, así como la orientación de procesos hacia el cliente. Los criterios de resultados, por su parte, miden el impacto logrado en términos de satisfacción de clientes y colaboradores, responsabilidad social y desempeño global del negocio. Esta estructura permite una evaluación integral de la gestión, relacionando prácticas organizacionales con resultados verificables, y contribuye a identificar fortalezas y áreas de mejora para avanzar hacia la excelencia empresarial (FUNDIBEQ, 2019).



#### 6.4 Población y muestra

En función de la base de datos de las MiPymes de la Superintendencia de Compañías del Ecuador pertenecientes a los subsectores G4530, G4611-17, G4618-19, G4641, G4649, G4651, G4661, G4662, G4663, G4669, G4690, G4751-9 y G4771-4, se identificaron 3.727 empresas en el D.M.Q. Con la aplicación del muestreo estadístico para población finita, se realizó el cálculo del tamaño de la muestra conforme a la siguiente ecuación:

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

**Donde:**

- $z$  = Distribución normal (1,96)
- $p$  = Probabilidad de ocurrencia
- $q$  = Probabilidad de no ocurrencia del evento
- $N$  = Tamaño de la población
- $E$  = Error muestral

**Tabla. 4.** Valores utilizados para el cálculo del tamaño de la muestra

Variable	Valor
Población	3.727
Intervalo de Confianza	95
Z	1,96
Probabilidad a favor	50
Probabilidad en contra	50
Error de estimación	5
Tamaño de muestra	349

**Fuente:** Elaboración propia.

Como se aprecia en la Tabla 4, el tamaño de muestra calculado fue de 349 empresas. Los resultados de esta investigación se basan en 427 MiPymes encuestadas de los subsectores G4530, G4611-17, G4618-19, G4641, G4649, G4651, G4661, G4662, G4663, G4669, G4690, G4751-9 y G4771-4 del Sector Comercio en el D.M.Q., Ecuador.

#### 6.5 Procedimiento de recolección de datos

La recopilación de los datos en las empresas de estudio se realizó mediante un trabajo de campo, entrevistando de manera personal a los responsables de alta gerencia o personal designado. La recopilación de la información se subió a una matriz general en la nube, para su posterior tabulación, análisis e interpretación.

#### 6.6 Instrumento de recolección de datos

La herramienta utilizada para encuestar a las MiPymes fue la diseñada por FUNDIBEQ (2019), para la “Autoevaluación de empresas del sector privado” considerando los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (v. 2019).

El cuestionario contiene 95 preguntas, agrupadas de acuerdo con los nueve criterios del Modelo Iberoamericano. El cuestionario utilizado no corresponde a una escala de medición de constructos latentes, sino a una herramienta estandarizada de autoevaluación diseñada por FUNDIBEQ para medir el nivel de implantación de prácticas de gestión, donde cada ítem representa evidencia independiente asociada a un criterio específico del Modelo Iberoamericano. Por tanto, el cálculo de alfa de Cronbach no resulta metodológicamente pertinente, dado que no se busca la correlación interna entre los ítems. La validez del instrumento se respalda en su aplicación oficial en los procesos de evaluación del Premio Iberoamericano de la Calidad y

su uso consolidado en organizaciones públicas y privadas de la región (FUNDIBEQ, 2019). Asimismo, la estandarización del instrumento garantiza su fiabilidad para estudios comparativos en distintos sectores económicos.

En la Tabla 5, se presenta el número de preguntas por cada criterio.

**Tabla. 5.** Criterios y número de preguntas en la encuesta aplicada

<b>Criterio</b>	<b>Número de Preguntas</b>
Liderazgo y Estilo de gestión	15
Estrategia	12
Desarrollo de las Personas	10
Recursos, Proveedores y Alianzas	17
Procesos y Clientes	12
Resultados en relación con los clientes	6
Resultados en relación con el personal	6
Resultados en relación con la sociedad	6
Resultados clave	11
<b>Total</b>	<b>95</b>

*Nota. FUNDIBEQ (2019). Fuente: Elaboración propia.*

La estructura del instrumento aplicado se organizó en correspondencia con los nueve criterios del Modelo Iberoamericano, distribuyendo un total de 95 preguntas entre los procesos facilitadores y los resultados organizacionales. Los criterios con mayor número de reactivos fueron “Recursos, Proveedores y Alianzas” (17) y “Liderazgo y Estilo de Gestión” (15), dada su relevancia en la gestión estratégica y operativa de las MiPymes evaluadas. Los criterios relacionados con los resultados de los clientes, personas y las sociedades incluyeron 6 preguntas cada uno, complementados con 11 reactivos destinados a medir los resultados globales del negocio. Esta distribución equilibrada garantiza una evaluación integral de la gestión empresarial, permitiendo identificar tanto la existencia de prácticas organizacionales como los efectos derivados de su implementación (FUNDIBEQ, 2019).

## 6.7 Técnicas de análisis de datos

Cada criterio del modelo fue valorado de acuerdo con la escala propuesta por FUNDIBEQ y que constan en las Tablas 4 y 5, según se trate de preguntas concernientes a los criterios encuadrados en los Procesos Facilitadores y de Resultados. Cada tabla contiene una escala de valoración con cinco posiciones.

Para la evaluación de cada criterio de los procesos facilitadores y de resultados, FUNDIBEQ establece que el número de respuestas obtenido se multiplique por el factor de escala de las Tablas 4 y 5, obteniendo el puntaje total de cada criterio. Para el cálculo del valor promedio de cada criterio, se divide el último valor para el número de preguntas y el número de encuestas obtenidas.

El valor promedio de cada criterio se pondera multiplicando por el factor asignado por el modelo con base en 10 puntos (el factor toma en cuenta el puntaje asignado por el modelo a cada criterio sobre 1000 puntos); el resultado obtenido refleja el nivel de cumplimiento de cada criterio sobre 100 puntos y la sumatoria de estos valores multiplicada por 10, es el puntaje obtenido del nivel de cumplimiento del modelo sobre 1000 puntos.

Para el análisis del nivel de cumplimiento de cada criterio, se considera el valor que se obtendría con el puntaje máximo de la escala de valoración de grupo de preguntas. Ver Tabla 11.

**Tabla. 6.** Escala de calificación para criterios facilitadores

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

*Nota. FUNDIBEQ (2019). Fuente: Elaboración propia.*

La Tabla 6 presenta la escala de calificación definida por el Modelo Iberoamericano para evaluar los criterios facilitadores, la cual se estructura en cinco niveles de madurez de gestión organizacional. Esta escala inicia en el nivel “No iniciado o no se sabe”, asociado a la ausencia de evidencia o implementación (0 puntos), y progresa hacia un nivel intermedio de “Implantación parcial/amplia y significativa” (50 puntos), caracterizado por la existencia de prácticas formalizadas aplicadas en la mayoría de áreas y con revisiones regulares. El nivel más alto corresponde a la “Implantación y revisión plenas y sistemáticas” (100 puntos), donde la gestión se encuentra totalmente consolidada en toda la organización, con procesos de mejora continua documentados y verificados. Este sistema de puntuación permite valorar objetivamente el grado de avance y consistencia de los procesos internos, asegurando una medición estandarizada del desempeño en relación con los lineamientos de excelencia en la gestión (FUNDIBEQ, 2019).

**Tabla. 7.** Escala de calificación para criterios de resultados

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

*Nota. FUNDIBEQ (2019). Fuente: Elaboración propia.*

La Tabla 7 resume la escala de calificación utilizada para evaluar los criterios de resultados del Modelo Iberoamericano, la cual se basa en el nivel de desempeño y la evolución histórica de los indicadores clave de la organización. Esta escala comprende cinco niveles que van desde la ausencia de medición formal o el registro de tendencias negativas (0 puntos), hasta la obtención de resultados excelentes y sostenidos por al menos cinco años, comparados favorablemente con organizaciones de referencia (100 puntos). Los niveles intermedios permiten identificar progresiones graduales en la gestión, reflejadas en mejoras puntuales o sostenidas en los indicadores institucionales y en el cumplimiento de metas. Esta estructura facilita valorar de manera objetiva el impacto real de la gestión sobre los clientes, colaboradores, sociedad y desempeño global, asegurando un análisis comparativo coherente con los principios de excelencia organizacional (FUNDIBEQ, 2019).

El procesamiento de datos se realizó mediante el software Microsoft Excel 365, aplicando valores ponderados, medias y porcentajes establecidos por FUNDIBEQ para la evaluación del nivel de excelencia empresarial.

## 7 Resultados

### 7.1 Información general

La Tabla 8, presenta los resultados obtenidos en la Sección Información General.

**Tabla. 8.** Resultados de información general

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Zona donde se ubica</b>		
Urbana	422	99
Rural	5	1
	<b>427</b>	<b>100 %</b>
<b>Tipo de empresa</b>		
Micro	212	50 %
Pequeña	197	46 %
Mediana	18	4 %
	<b>427</b>	<b>100 %</b>
<b>Cargo</b>		
Gerente	210	49
Administrador/ra	91	21
Jefaturas	77	18
Empleados	43	10
Otros	6	2
	<b>227</b>	<b>100 %</b>
<b>Género</b>		
Femenino	247	58
Masculino	180	42
	<b>227</b>	<b>100 %</b>
<b>Nivel de Formación</b>		
Básica	1	0
Secundaria	42	10
Universitaria	298	70
Posgrado	86	20 %
	<b>227</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

Como se observa en la Tabla 8, la muestra del estudio está compuesta mayoritariamente por empresas ubicadas en zona urbana (99 %), lo que confirma la concentración del Sector Comercio en el área metropolitana. Predominan las micro y pequeñas empresas con un 50 % y 46 % respectivamente, reflejando la estructura empresarial del D.M.Q. En relación con el cargo de los encuestados, el 70 % desempeña funciones directivas (gerentes y administradores), lo que fortalece la validez de la información recopilada, dado su rol en la toma de decisiones. En cuanto al género, el 58 % corresponde a mujeres, evidenciando su creciente protagonismo en la gestión comercial. Finalmente, el nivel de formación muestra una base académica sólida, ya que el 90 % posee estudios universitarios o de posgrado, lo cual puede contribuir positivamente a la adopción de modelos orientados a la excelencia en la gestión.

La Tabla 9 resume los resultados de la encuesta, muestra el total de respuestas obtenidas clasificadas por criterio y el valor promedio de cada criterio.

**Tabla. 9.** Resultados de encuestas

CRITERIO	NÚMERO DE RESPUESTAS						VALOR PROM.
	0	25	50	75	100	TOTAL	
1: Liderazgo y estilo de gestión	3	8	49	151	216	427	5,55
2: Estrategia	3	10	60	170	184	427	6,72
3: Desarrollo de personas	6	15	62	172	172	427	7,86
4: Recursos, proveedores y alianzas	5	14	54	157	198	427	4,76
5: Procesos y clientes	8	11	56	166	187	427	6,67
6: Resultados de clientes	5	8	58	188	168	427	13,28
7: Resultados del desarrollo de las personas	4	7	60	188	169	427	13,32
8: Resultados de sociedad	6	11	60	192	158	427	13,06
9: Resultados globales	4	13	68	171	171	427	7,17
<b>TOTAL</b>							<b>80,62</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

Según los resultados de la Tabla 9, los criterios con mejor desempeño corresponden a los resultados, destacándose los Resultados del desarrollo de las personas (13,32) y Resultados de clientes (13,28), lo que evidencia avances en satisfacción del cliente y bienestar interno. En los criterios facilitadores, el mejor valor se observa en Desarrollo de personas (7,86), seguido de Estrategia (6,72), reflejando una gestión orientada a objetivos y a la formación del talento. Por el contrario, Liderazgo y estilo de gestión (5,55) y Recursos, proveedores y alianzas (4,76) muestran los niveles más bajos, señalando áreas prioritarias de mejora. En conjunto, los resultados sugieren que, si bien existen logros en los indicadores finales de desempeño, aún persisten brechas en los elementos estructurales que sostienen la gestión hacia la excelencia. La puntuación final presentada en la Tabla 10 es el resultado del valor promedio multiplicada por el factor de ponderación acorde al puntaje máximo que asigna el modelo a cada Criterio.

**Tabla. 10.** Ponderación de resultados de encuestas

CRITERIO	VALORACIÓN	FACTOR	PUNTOS
1: Liderazgo y estilo de gestión	5,55	1,20	6,67
2: Estrategia	6,72	1,20	8,06
3: Desarrollo de las personas	7,86	1,10	8,65
4: Recursos, proveedores y alianzas	4,76	0,90	4,29
5: Procesos y clientes	6,67	1,10	7,34
6: Resultados de clientes	13,28	1,30	17,26
7: Resultados de personas	13,32	0,90	11,99
8: Resultados de sociedad	13,06	0,90	11,75
9: Resultados globales	7,17	1,40	10,03
<b>Calificación final porcentaje</b>			<b>86,03 %</b>
<b>Calificación final puntos</b>			<b>860 PUNTOS</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

Como se muestra en la Tabla 10, los criterios con mayor ponderación corresponden a los resultados, destacándose los Resultados de clientes con 17,26 puntos, seguidos de los Resultados del desarrollo de las personas (11,99) y los Resultados de sociedad (11,75), lo que evidencia un impacto positivo en la satisfacción del cliente, el bienestar del personal y la contribución social. En cuanto a los criterios facilitadores, los puntajes más altos se registran en Desarrollo de las personas (8,65) y Estrategia (8,06), reflejando avances en la gestión del talento y en la planificación organizacional. Por el contrario, Recursos, proveedores y alianzas obtiene el menor puntaje (4,29), siendo un aspecto crítico para mejorar. En conjunto, la calificación final de 860 puntos (86,03 %) indica un nivel de desempeño favorable, aunque aún existen oportunidades de fortalecimiento en los habilitadores claves para la excelencia.

A continuación, la Tabla 11 presenta la valoración ponderada obtenida para cada criterio del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, el puntaje ponderado máximo correspondiente y el porcentaje de cumplimiento asociado. Estos

resultados permiten identificar el nivel de desempeño de las empresas del Sector Comercio del D.M.Q. en relación con los estándares establecidos por FUNDIBEQ.

**Tabla. 11.** Puntos ponderados por criterio y cumplimiento vs. puntaje ponderado máximo

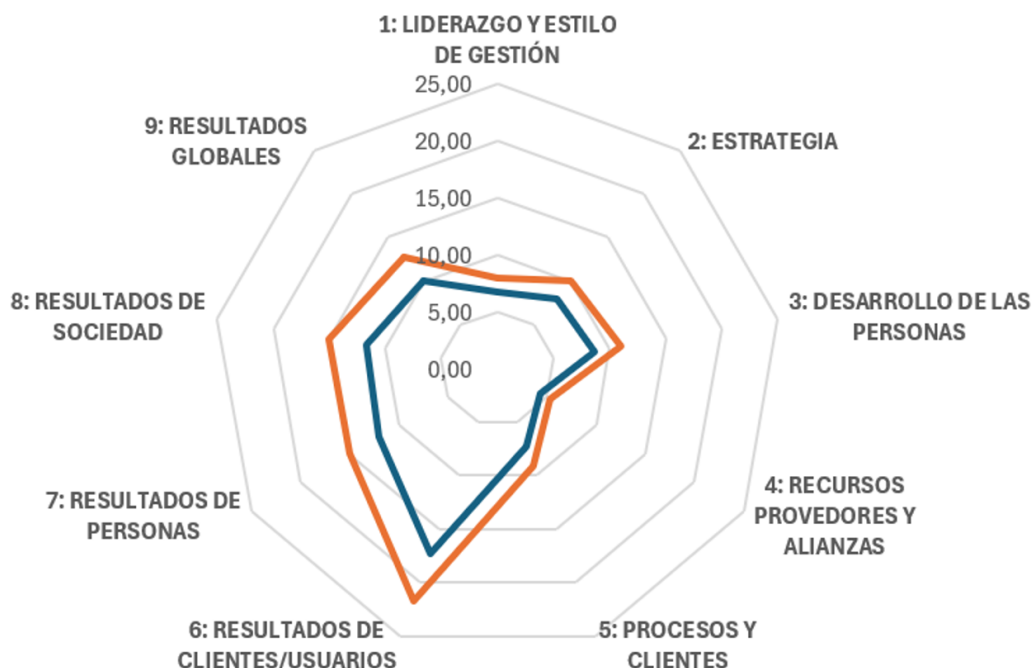
<b>Criterio</b>	<b>Puntos ponderados</b>	<b>Puntaje ponderado máximo</b>	<b>Cumplimiento</b>
1: Liderazgo y estilo de gestión	6,67	8,00	83,32 %
2: Estrategia	8,06	10,00	80,58 %
3: Desarrollo de las personas	8,65	11,00	78,61 %
4: Recursos, proveedores y alianzas	4,29	5,29	80,96 %
5: Procesos y clientes	7,34	9,16	80,03 %
6: Resultados de clientes	17,26	21,67	79,66 %
7: Resultados de personas	11,99	15,00	79,91 %
8: Resultados de sociedad	11,75	15,00	78,36 %
9: Resultados globales	10,03	12,73	78,84 %
<b>Calificación final porcentaje</b>	<b>86,03 %</b>		
<b>Calificación final puntos</b>	<b>860 puntos</b>		

*Fuente: Elaboración propia.*

De manera general, el cumplimiento de los Criterios facilitadores que se muestra en la Figura 2 comparados con el puntaje ponderado máximo, se encuentran entre el 78,61 % y 83,32 % de cumplimiento lo que sugiere que las empresas han implementado de manera plena y sistemática los Criterios del modelo de acuerdo con la Escala de Calificación FUNDIBEQ (Tabla 5). Los resultados insinúan que disponen de evidencia clara y plenamente documentada, implantado en todas las áreas relevantes y sujeto a revisiones regulares. El Criterio mejor puntuado es Liderazgo (83,32 %), seguido de Recursos, Proveedores y Alianzas (80,96 %), Estrategia (80,58 %), Procesos y clientes (80,03 %) y con el menor valor Desarrollo de las personas (78,61 %).

Respecto a los Criterios de resultados (ver Figura 2), obtienen una calificación “buena” en la mayoría de las áreas de acuerdo con la Escala de Calificación FUNDIBEQ (Tabla 6) en el rango de 78,36 % a 79,91 %. Los resultados señalarían que hay una tendencia a progreso en los últimos 3 años, que se alcanzan los objetivos fijados y las metas de los indicadores. Los Criterios que alcanzan la mejor puntuación son Resultados de personas (79,91 %) y Resultados de clientes/usuarios (79,66 %); le sigue el Criterio Resultados globales con 78,84 % y finalmente, el Criterio Resultados de sociedad con el 78,36 %.

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



**Nota.** Ponderación Máxima. **Fuente:** Elaboración propia.

## 8 Discusión

La investigación profundiza en la discusión de los resultados acerca de las MiPymes del Sector Comercio en el D.M.Q. Ecuador, a la luz de la revisión bibliográfica y las teorías relevantes.

Un liderazgo positivo se enfoca en potenciar las fortalezas y virtudes de las personas y en crear un entorno de trabajo adecuado, impactando positivamente en los resultados (Medina, 2023). De acuerdo con su análisis, (Campoverde, 2022) determinan que un liderazgo colaborativo permite mejorar el cumplimiento de las metas en las MiPymes. En el presente estudio, las MiPymes del sector alcanzan el 83,32 % de su puntaje ponderado máximo para el Criterio 1 “Liderazgo y Estilo de Gestión”, esto implicaría eficacia en el liderazgo evidenciado en la toma de decisiones, comunicación y direccionamiento; consistentemente, todos los criterios de resultados (de clientes, de personas, de sociedad y globales) superan el 78,36 % de cumplimiento de su puntaje ponderado máximo, sugiriendo una relación positiva entre liderazgo y los criterios de resultados, siendo esta relación acorde a lo afirmado por (Campoverde, 2022). Adicionalmente, 367 de las MiPymes encuestadas (86 %), identificaron un liderazgo accesible que escucha al personal y apoya sus iniciativas, permitiendo un entorno de trabajo adecuado.

Un estudio acerca de la utilización de los elementos de la planeación estratégica en las PYMES determina que, si bien casi la totalidad de las empresas (95 %) cuentan con una planeación estratégica, menos del 25 % de las empresas logran ejecutarla y un 40 % no la implementa (Palacio, 2017). En la presente investigación, las empresas del sector logran el 80,58 % de su puntaje ponderado máximo en el criterio 2 “Estrategia”, lo que refleja la existencia de planeación estratégica en la mayoría de las MiPymes del sector, siendo coincidente con lo señalado por (Palacio, 2017). Sin embargo, reflejaría también implementación y seguimiento de estrategias; este despliegue estaría incidiendo en el nivel alcanzado en el criterio 9 “Resultados globales” del Modelo, que llegó al 78,84 % en su puntaje ponderado máximo y donde se identifica que los objetivos propuestos en la planificación estratégica se alcanzan en 354 empresas que representan el 82,85 %.

Desde la perspectiva del capital humano, (Villa, 2023) describen que en las PYMES ecuatorianas los trabajadores incrementan su productividad si existe un ambiente apropiado, en el que los colaboradores desarrollen un sentido de pertenencia que propicia la autonomía e independencia, la confianza en los directivos, la creatividad y un mejor



relacionamiento con los clientes. En el estudio realizado, el criterio 3 “Desarrollo de Personas” alcanzó el 78,64 % de su puntaje ponderado máximo lo cual corroboraría capacitación y desarrollo para el personal y el criterio 7 “Resultados de Personas” llegó al 79,91 % de este puntaje, lo cual reflejaría niveles adecuados de compromiso, desarrollo y bienestar del personal en las MiPymes del sector; si los niveles de estos criterios se relaciona al nivel de cumplimiento del criterio 9 “Resultados Globales”, que presentó el 78,84 % de su puntaje ponderado máximo, se corroboraría lo afirmado por (Villa, 2023).

Según (Atto A. , 2020), la gestión de procesos en las PYMES del país confirma que los errores o problemas comunes se relacionan con los desperdicios, tiempos y calidad del producto final que repercuten significativa e inversamente con la satisfacción del cliente y para que las PYMES implementen métodos de mejora, se requiere de varios factores habilitantes como el liderazgo, una adecuada cultura organizacional, articulación con la estrategia empresarial, enfoque hacia el cliente, el conocimiento de la metodología, además de las capacidades y competencias para la gestión de los proyectos; y la capacidad financiera, técnica y tecnológica de la organización. En el estudio realizado, el criterio 5 “Procesos y Clientes” del Modelo alcanzó el 80,03 % de su puntaje ponderado máximo, lo cual indicaría que las MiPymes del sector están cumpliendo en gran medida con su gestión procesos vinculados a las expectativas de los clientes; si se considera el 79,66 % en el puntaje ponderado máximo del criterio 6 “Resultados de Clientes” del Modelo, sugeriría que se tienen resultados favorables en términos de satisfacción de clientes, siendo consecuente con lo indicado por (Atto A, 2020).

En comparación con investigaciones previas desarrolladas en MiPymes ecuatorianas, los niveles de cumplimiento hallados en este estudio se ubican por encima de los reportados en sectores como manufactura y servicios, lo que sugeriría un mayor grado de madurez en la gestión organizacional del Sector Comercio urbano del país. Asimismo, los resultados coinciden con tendencias identificadas en la región, donde la implementación de modelos de excelencia se asocia con mejoras en eficiencia, satisfacción del cliente y desempeño global. De este modo, los hallazgos del presente estudio refuerzan la relevancia de este tipo de evaluaciones y aportan evidencia empírica reciente en un sector estratégico que ha sido poco explorado bajo este enfoque.

La investigación se basa en una encuesta a una muestra de los subsectores del Sector Comercio del D.M.Q., por lo que los resultados no pueden ser generalizados a todas las MiPymes ecuatorianas. Adicionalmente, los resultados obtenidos están basados en la percepción del personal encuestado con respecto a la gestión empresarial que se está desplegando en sus organizaciones.

En esta línea, la investigación se constituye en una contribución novedosa al proporcionar una medición específica y actualizada del desempeño organizacional de un sector estratégico en Ecuador desde un enfoque de excelencia, permitiendo comparar el progreso de estas organizaciones respecto a los estándares iberoamericanos y evidenciando áreas críticas para el diseño de políticas y programas de mejora empresarial.

## 9 Conclusiones y recomendaciones

### 9.1 Conclusiones

La evaluación del nivel de cumplimiento de los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión de MiPymes de los subsectores Comercio: G4530, G4611-17, G4618-19, G4641, G4649, G4651, G4661, G4662, G4663, G4669, G4690, G4751-9 y G4771-4 del D.M.Q., Ecuador, permite concluir lo siguiente:

Criterio 1: Liderazgo y Estilo de Gestión obtuvo una puntuación de 6,67, lo que representa un cumplimiento del 83,32 %. Este resultado refleja la eficacia en liderazgo, toma de decisiones y comunicación estratégica, lo que garantiza un crecimiento sostenible y adaptación a los cambios del mercado.

Criterio 2: Estrategia alcanzó una puntuación de 8,06, logrando un 80,58 % de cumplimiento. Esto indica avances en la formulación de estrategias, aunque aún hay espacio para mejorar la implementación y seguimiento de estas para asegurar su efectividad.

Criterio 3: Desarrollo de las Personas obtuvo una puntuación de 8,65, con un cumplimiento del 78,61 %. Si bien se está trabajando favorablemente en la capacitación y desarrollo del personal, existen oportunidades para fortalecer las iniciativas de formación y compromiso, incrementando la capacidad y motivación del equipo.

Criterio 4: Recursos, Proveedores y Alianzas obtuvo una puntuación de 4,29, alcanzando el 80,96 % de cumplimiento. Aquí, el desafío es mejorar la gestión de recursos, fortalecer relaciones con proveedores y explorar oportunidades de colaboración estratégica, lo que mejorará la competitividad y adaptación al mercado.

Criterio 5: Procesos y Clientes alcanzó una puntuación de 7,34, cumpliendo el 80,03 %. Esto indica que se están cumpliendo en gran medida las expectativas de gestión de procesos y satisfacción del cliente, pero es recomendable realizar una revisión de los procesos operativos para identificar áreas de mejora.

Criterio 6: Resultados de Clientes obtuvo una puntuación de 17,26, representando el 79,66 %. Esto sugiere que se han logrado buenos resultados en términos de satisfacción y percepción positiva de los clientes, mediante la implementación de estrategias efectivas para mejorar la experiencia del cliente.

Criterio 7: Resultados de Personas alcanzó 11,99 puntos, con un 79,91 % de cumplimiento. Esto refleja un nivel adecuado en cuanto a compromiso, desarrollo y bienestar de los empleados, lo que evidencia una sólida cultura organizacional que reconoce el valor de sus colaboradores.

Criterio 8: Resultados de Sociedad obtuvo una puntuación de 11,75, alcanzando el 78,36 %. Esto refleja un significativo compromiso con la responsabilidad social empresarial, destacando el impacto positivo de la organización en su entorno y sociedad.

Criterio 9: Resultados Globales alcanzó 10,03, lo que representa un cumplimiento del 78,84 %. A pesar de los resultados positivos en varias áreas, todavía hay margen de mejora para alcanzar la excelencia en la gestión global, lo que requiere un enfoque holístico y la búsqueda constante de mejora en todas las áreas operativas.

En resumen, aunque se han logrado avances significativos en varias áreas clave, existen oportunidades para mejorar en ciertos aspectos, especialmente en la gestión de recursos y la implementación de estrategias. La mejora continua y un enfoque integral permitirán optimizar el desempeño y asegurar la sostenibilidad a largo plazo.

Finalmente se concluye que el nivel de cumplimiento de los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión para las MiPymes estudiadas del Sector Comercio del D.M.Q., Ecuador, es de 860/1000 puntos, que de acuerdo con la percepción de los encuestados reflejaría un alto desempeño en la gestión empresarial.

## 9.2 Recomendaciones

Las recomendaciones para las MiPymes del Sector Comercio para potenciar su competitividad y adaptación a un entorno cada vez más dinámico, es necesario profundizar en aspectos específicos para este sector.

Para impulsar el desarrollo de las MiPymes del Sector Comercio, es crucial adoptar tecnologías digitales, como el comercio electrónico y la omnicanalidad, para llegar a nuevos mercados y mejorar la experiencia del cliente. Las MiPymes deben invertir en plataformas de venta en línea, marketing digital y capacitación tecnológica para su personal. Además, la personalización de la experiencia de compra, mediante el análisis de datos y programas de fidelización, es esencial para generar lealtad.

La sostenibilidad también debe ser prioritaria. Adoptar prácticas comerciales responsables, como la reducción de residuos y la eficiencia energética, no solo protege el medio ambiente, sino que mejora la imagen de marca y atrae a consumidores más conscientes. Obtener certificaciones de calidad y sostenibilidad también ayuda a diferenciarse en el mercado.

La internacionalización es clave para el crecimiento. Participar en ferias internacionales, identificar socios comerciales y promover clústeres empresariales facilitará la expansión. Además, adaptar la empresa a nuevas tecnologías como inteligencia artificial, *big data* y *blockchain* es fundamental para optimizar procesos y asegurar transacciones en línea.

Por último, fortalecer la colaboración entre MiPymes, grandes empresas, centros de investigación y universidades es vital para generar sinergias y acceder a recursos y conocimientos. Simplificar el marco regulatorio y reducir la burocracia también son medidas necesarias para fomentar el emprendimiento y el crecimiento.

En resumen, para fortalecer las MiPymes del Sector Comercio, es necesario adoptar tecnologías digitales, fomentar la sostenibilidad, promover la internacionalización y facilitar la colaboración en el ecosistema empresarial, lo que contribuirá al crecimiento económico sostenible.

## 10 Referencias

- American Society for Quality. (s.f.). *Organizational excellence*. Recuperado de <https://asq.org/qualityresources/organizational-excellence#ModelAndFramework>
- APD. (2022). *Modelos de excelencia para la gestión empresarial*. Recuperado de <https://www.apd.es/modelos-de-excelencia-empresarial/>
- Arguello, A. (2019). *Un análisis de las MIPYMES en Ecuador*. Redacción.
- Atto, A., Largo, R., Ollague, J., & Espinoza, C. (2020). Errores en los procesos mediante la revisión de la filosofía Lean Six Sigma y su incidencia en la productividad y competitividad de las PyMEs de la provincia de El Oro. *593 Digital Publisher CEIT*, 5(6–1), 377–397. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.6-1.435>
- Auris, J. M. (2019). *Excellence Management Models and Awards: A literature review*. *DYNA Management*, 7. <https://doi.org/10.6036/mn9086>
- Birch, D. L. (1987). *The job generation process*. MIT on Neighbourhood and Regional Change.
- Bocoya Maline, J. (2024). *Excelencia, Gestión del Conocimiento y Capacidades Dinámicas: Un análisis estructural* [Tesis doctoral, Universidad de Sevilla]. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=330483>
- Campoverde Cajas, R., Mendoza Gómez, J., & Marcillo Chasy. (2022). Competencias de gestión de los directivos que inciden en el cumplimiento de metas de las PYMES del sector textil en Cuenca, Ecuador. *Innovaciones de Negocios*, 19(37).
- Cantú, H. (2011). *Desarrollo de una cultura de calidad* (4.ª ed.). McGraw-Hill.
- Castiglioni Dupin, M. C. (2020). *Estudio comparativo de modelos de excelencia*. Universidad del Salvador. <https://racimo.usal.edu.ar/8009/>
- Chico Frías, Á. E., & Yagchirema Toalombo, G. M. (2020). El liderazgo empresarial y la innovación en el sector manufacturero en Ambato. Universidad Técnica de Ambato. <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/31146>
- Comunidad Andina. (2009). *Resolución 1260*. <https://www.comunidadandina.org/StaticFiles/DocOf/RESO1260.pdf>
- ConQuito. (2021). Municipio de Quito y Conquito socializaron la vinculación de Mipymes a la compra pública. [https://www.conquito.org.ec/...](https://www.conquito.org.ec/)
- Corporación Financiera Nacional. (2020). *Ficha sectorial: Fabricación de estructuras metálicas*. [https://www.cfn.fin.ec/...](https://www.cfn.fin.ec/)
- Crespo García, M. K., et al. (2020). Mejora continua en el proceso contable y su aporte en la competitividad de MIPYMES de El Oro. *Revista Espacios*, 41(1), 1–11. [http://www.revistaespacios.com/...](http://www.revistaespacios.com/)
- De Nieves Nieto, C., & Ros McDonnell, L. (2006). Comparación entre los modelos de gestión de calidad total. *X Congreso de Ingeniería de Organización*.

- De Soto, H. (2001). *El misterio del capital*. FMI. <https://www.imf.org/...>
- Endelman, A. (2001). *Modelos de excelencia en la gestión*. Memoria de trabajos de difusión científica y técnica, 1–7.
- Ellitan, L. (2025). Gestión de calidad total y sostenibilidad corporativa: Revisión de literatura. *Revista Internacional de Investigación*, 376–390. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.15120325>
- Evans, J., & Lindsay, W. (2015). *Administración y control de la calidad* (9.<sup>a</sup> ed.). Cengage Learning.
- Fuentes Brito, J. P. (2018). *Impacto del capital de trabajo en la rentabilidad de industrias manufactureras*. UTPL. <https://dspace.utpl.edu.ec/...>
- FUNDIBEQ. (2019). *Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión*. <https://www.fundibeq.org/...>
- FUNDIBEQ. (2019). *Metodología para la excelencia*. <https://www.fundibeq.org/metodologia>
- FUNDIBEQ. (2023). *Bases Premio Iberoamericano de la Calidad*. <https://www.fundibeq.org/...>
- Geijsel, F., Slegers, P., & van den Berg, R. (2000). El liderazgo transformacional en la innovación escolar. Congreso internacional sobre dirección de centros educativos, 379–414.
- Goitia Castro, L. H. (2020). Modelo Boliviano de Excelencia y su relación con otros modelos. *Revista Nacional de Administración*, 11(2), 2902. <http://dx.doi.org/...>
- Gómez, J. M. (2014). Los modelos de excelencia como herramientas de gestión. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 29–49.
- Herrera, D. (2020). Desafíos para el financiamiento de mipymes durante pandemia. ASOMIF. <https://asomifecuator.com/...>
- INEC. (2010). *Manual de usuario CIIU*. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/...>
- INEC. (2023). *Boletín de cifras del sector productivo*. Quito.
- La Comisión de las Comunidades Europeas. (2003). *Definición de microempresas y PYMES*. <https://www.boe.es/...>
- Lepeley, M. T. (2001). *Gestión y calidad en educación*. McGraw-Hill.
- Medina, D. (2023). Liderazgo positivo y prácticas organizacionales. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales*.
- Naciones Unidas. (2009). *CIIU Revisión 4*. <https://unstats.un.org/...>
- Palacio, A., Mantilla, D., Arévalo, P., & Guadalupe, J. (2017). Planeación estratégica en PYMES de Quito. *CienciAmérica*, 6(2), 1–8.
- Pastor, A. C., et al. (2013). Comparación de modelos de excelencia empresarial. <http://www.redalyc.org/...>
- Ponce Andrade, J., et al. (2020). Crisis económica y mortalidad de MiPymes en Ecuador. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*(9). <https://dialnet.unirioja.es/...>
- Quito Informa. (2022). Primera rueda de negocios: Quito una ciudad que exporta. <http://www.quitoinforma.gob.ec/...>
- REEM. (2023). *Registro Estadístico de Empresas*. INEC. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/...>
- Reyna Tenorio, J., et al. (2022). Implementación de modelos de calidad en PYMES industriales. *Sapienza*, 3(7), 124–138. <https://doi.org/...>

- Rodríguez Medellín, A., et al. (2021). Comparación de modelos de excelencia con indicadores de gestión. *RIICO*, 14, 1–19. <https://riico.net/...>
- Rodríguez Mendoza, L., & Aviles Sotomayor, M. (2020). Las PYMES en Ecuador. *593 Digital Publisher CEIT*, 5(5–1), 191–200. <https://doi.org/...>
- Rueda, I., Tamayo, G., Acosta, B., & Tamayo, J. (2025). The influence of ISO 9001 certification on productivity of manufacturing SMEs in Ecuador. *Journal of Quality & Productivity Management*, 232–244. <https://doi.org/...>
- Ruiz Chatelain, M. E. (2018). *Diseño de un modelo de excelencia en la gestión*. UNAD. <https://repository.unad.edu.co/...>
- Salcedo Muñoz, V., et al. (2021). RSE en el sector bananero del Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(3), 394–403. <https://produccioncientificaluz.org/...>
- Sánchez Pacheco, E., et al. (2022). Liquidez, endeudamiento y rentabilidad de mipymes ecuatorianas. *INNOVA Research Journal*, 7(3.2), 36–50. <https://doi.org/...>
- Villa, L., Zumba, A., & Orozco, F. (2023). Valuation of Intellectual Capital in Ecuadorian SMEs. *International Journal of Professional Business Review*, 8(12), e04178. <https://doi.org/...>
- WEF. (2020). *Informe de Competitividad Global 2020*. <https://www.weforum.org/...>
- Yagchirema Toalombo, M., & Chico Frías, E. (2022). Innovación y liderazgo empresarial en el sector manufacturero. *Identidad Bolivariana*, 6(2), 1–24. <https://doi.org/...>
- Zambrano Alcívar, K. G. (2018). Las PYMES y su problemática empresarial. *POCAIP*, 3(8), 3–24. <https://doi.org/...>