

# ANÁLISIS DEL MODELO DE GESTIÓN EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS Y SU APLICACIÓN EN LA INDUSTRIA DEL CATERING EN ECUADOR

*(Analysis of model management in small and medium enterprises and its application in catering industry in Ecuador)*

---

Luis Carrión\*  
Jorge Zula \*\*  
Laura Castillo \*\*\*

Fecha de recepción: 12-04-2016

Fecha de aceptación: 19-08-2016

## RESUMEN

En el presente artículo se revisan los aspectos fundamentales del empleo de los modelos de gestión en las pequeñas y medianas empresas (PyME) para luego de manera concreta abordar el tema en la industria del *catering* en Ecuador, partiendo de una base teórica sobre su gestión administrativa y sus particularidades en el ámbito internacional y nacional. De la variedad de modelos de gestión que se analizaron, los autores consideran referentes para las PyME a pesar de no estar diseñado para estas empresas sí enfoca de manera directa en la industria del *catering*, sin embargo, este fue concebido para grandes empresas del sector con sus propias especificidades y no para una PyME que por sus rasgos requiere otro tratamiento que comprenda sus necesidades, dé solución a sus problemas y fortalezca su economía. La construcción del modelo requiere comprender a profundidad una PyME y más aún el sector en el que se va a insertar como lo es la industria del *catering*, y reconocer que en estas organizaciones el centro del modelo debe estar la cultura organizacional, entendida como el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas de la organización que deben guiarla hacia el éxito y la excelencia, para lo cual el camino debe ser la gestión oportuna del talento humano, dado el hecho de que son las personas las creadoras y portadoras de esta cultura. Ninguno de los enfoques publicados puede por sí solo resolver el problema de la gestión en las PyME; será necesario construir un modelo que incluya estos elementos en un todo, manejándolos de manera integral y proporcional entre ellos, encontrándose aquí la necesidad de un enfoque en sistema.

**PALABRAS CLAVE:** Pequeñas empresas – Catering – Modelo de gestión – Ecuador – Cultura organizacional.

## ABSTRACT

*In this article the fundamental aspects of the use of management models are reviewed in small and medium enterprises (SMEs) then concretely address the issue in the catering industry in Ecuador, from a theoretical basis on its management and its particularities in ambits international and national. The variety of management models that were investigated, they are analyzed those that the authors consider referring for SMEs including one that although not designed for these companies, it does focus directly in the catering industry, however, this was designed for large companies with their own specificities and not for an SME that because of its features, requires another treatment that understands its need for solution to its problems and strengthen its economy. This construction for model requires understanding in depth an SME and further the sector which is going to be insert as is the catering industry, and recognize that in these organizations, the model's center must be the organizational culture, understood as a set of assumptions, with convictions, values and norms of the organization that should lead it to success and excellence, to reach to it the path must be timely management of human talent given the fact that it is people who are creators and carriers of this culture. None of the published approaches can, by itself, solve the problem of management in SMEs; it will be necessary to build a model that includes these elements into a whole, driving them integral and proportional manner among them, finding here the need for a system approach.*

**KEYWORDS:** Small businesses - catering - management model - Ecuador - Organizational Culture

---

<sup>17</sup> Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH), laura.castillo@epoch.edu.ec

<sup>18</sup> Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH), jzula@hotmail.com

<sup>19</sup> Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH), lcarrion@epoch.edu.ec

## I. INTRODUCCIÓN

La Constitución de la República del Ecuador (2008), en su Artículo 283 señala que el sistema económico del país es social y solidario, reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza, y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que conducen al buen vivir. Bajo este amparo legal, en Ecuador han florecido las pequeñas y medianas empresas (PyME).

El estudio “Ecuador: Las caras de la informalidad” elaborado por el Banco Mundial en el 2012 revela que las pequeñas empresas ecuatorianas presentan una informalidad del 80 % y una tasa de supervivencia similar al promedio de América Latina, siendo poco probable que la mayoría de ellas crezcan y aumenten su productividad. En 2011 las empresas informales empleaban el 37 % de la población ocupada en 2011, frente al 42 % en 2000, y el 62 % de los trabajadores ecuatorianos no cubiertos por la seguridad social representaba el cuarto porcentaje más alto en América Latina. Además muchas pequeñas empresas tienen un limitado potencial de crecimiento por diversos factores, entre los que se incluyen el escaso acceso al crédito y las malas condiciones de este.

A pesar de esa realidad no muy favorable, el Estado continúa impulsando el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas de servicios. Las oportunidades de crecimiento se dan principalmente por las acciones tomadas por el poder ejecutivo, como la preferencia de elección a las pequeñas empresas en el portal de compras públicas, la capacitación y la transferencia de tecnología. En cuanto al sector de alimentos, la Subsecretaría de PyME delineó una estrategia para abastecerse exclusivamente de productos nacionales, preferentemente elaborados también por pequeñas empresas del sector de la economía social y solidaria, para elevar la producción de estas e impulsar su consolidación<sup>20</sup>.

A los efectos de su operación, en esencia, cualquier tipo de empresa independientemente de su tamaño, estructura o volumen de ventas, es una organización. Chiavenato (1999) define a una organización como un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para su existencia. Una organización existe sólo cuando sus integrantes son capaces de comunicarse, sacrifican su propio comportamiento en beneficio de la asociación y persiguen un objetivo común.

Para dirigir y operar una organización de manera sistémica y transparente, la teoría general de sistemas ha desarrollado modelos conceptuales de las relaciones entre las diferentes partes que la integran y su entorno. Con ello se pretende realizar análisis de las organizaciones en un medio complejo y dinámico, pues la organización interactúa constantemente con el ambiente y los límites entre el sistema y su ambiente no siempre están definidos claramente (Sesento, 2008).

Las organizaciones que brindan servicios gastronómicos en el ámbito de las pequeñas empresas están integradas por pocas personas, generalmente hasta 50, que cooperan para el beneficio común de todos sus integrantes en entornos principalmente familiares. Otro de sus rasgos es ser organizaciones abiertas, pues tienen una relación muy fuerte con la sociedad y presentan una dinámica interactiva con el propósito de mantenerse y eventualmente crecer en el mercado.

En la ciudad de Riobamba se concentra la actividad manufacturera e industrial del cantón del mismo nombre y de la provincia de Chimborazo, lo cual tiene sus causas en la existencia de una elevada población urbana y de factores productivos y comerciales como el Parque Industrial Riobamba, el barrio perimetral de las industrias y grandes mercados como La Condamine, San Alfonso y San Francisco. Estos elementos se complementan entre sí con cadenas de producción, comercialización y proveedores de diversos tipos (Oleas, 2012). Las pequeñas empresas de servicios gastronómicos son las de mayor número y crecimiento, siendo un factor dinamizador de la economía local y la primera opción entre los distintos emprendimientos para lograr ingresos en el núcleo familiar y empresarial.

La capacitación de las personas que trabajan en estas empresas es una tarea pendiente; según Oleas (2012) sólo el 43 % de las PyME registradas en Riobamba recibieron algún tipo de capacitación, en la mayor parte de los casos financiando por sí mismas los costos. Esta situación coincide con la existente en Latinoamérica, donde la demanda excede a la oferta y no existen mecanismos formales orientados hacia la superación de los pequeños y medianos empresarios (Calle, 2015) a pesar de que se conoce que para el éxito de una pequeña empresa es vital su manejo sobre bases científicas.

En Ecuador se han realizado algunos estudios para dotar de bases científicas administrativas a las empresas que se dedican al catering (Bermúdez, 2013; Collahuazo, 2013; Arévalo y Véliz, 2015). Estas investigaciones se han enfocado principalmente a los análisis de factibilidad, competencia y mercadeo, pues las empresas objeto de estudio se desenvuelven en las áreas del catering ejecutivo, eventos sociales y almuerzos para hombres de negocios.

<sup>20</sup> *Microempresas crecen un 41 % en este año.* Pro-Ecuador, 23 de junio de 2012, <http://www.proecuador.gob.ec>

Recientemente se ha abierto un nuevo espacio para las PyME dedicadas al catering: la elaboración de almuerzos para los niños en edad pre-escolar y escolar. El objeto social de estas empresas es brindar a los niños una alternativa de alimentación que compita ventajosamente con la llamada “comida chatarra”, cuyos adversos efectos sobre la salud, los trastornos en el peso y el bajo rendimiento escolar en Ecuador están bien documentados (Saltos, 2012; Oleas, 2014).

Aunque esta experiencia se inició en Quito, la capital del país (Ulloa, 2013; Páez y Villagrán, 2014) ya ha comenzado a extenderse a otras ciudades, en el marco del “Circuito del Buen Alimento”, programa impulsado por el Instituto de Economía Popular y Solidaria<sup>21</sup>. En Riobamba, estas actividades comenzaron en 2013, en el Centro Infantil del Buen Vivir “Francisco Chiriboga”<sup>22</sup> y hoy existen 4 pequeñas empresas dedicadas al ramo que se encuentran calificadas por la Dirección Provincial de Chimborazo del Instituto de Economía Popular y Solidaria.

Estas PyME adolecen de las mismas deficiencias que las existentes en la ciudad y el país, que han sido señaladas por Cadena *et al.* (2011): la aplicación de modelos administrativos es deficiente, casi nula, por cuanto la formación de estos emprendedores es en áreas diferentes a las de administración hotelera, turística o de gastronomía. No se evidencia una planificación a largo plazo, aunque muchos manifiestan que han establecido su visión empresarial; contradictoriamente, entre sus más significativos errores consideran la no planificación de sus empresas.

En correspondencia con esta situación, las PyME del catering en el país no se encuentran preparadas para enfrentar debilidades internas y amenazas externas que se resumen a continuación:

- a) Competencia de otras empresas y reducido tamaño del mercado
- b) Informalidad en su actividad comercial
- c) Precarización laboral del talento humano
- d) Inadecuada gestión de los recursos por parte de los propietarios
- e) Falta de un liderazgo efectivo
- f) Falta de eficiencia y eficacia en los procesos de gestión
- g) Carencia de responsabilidad social
- h) Endeudamiento excesivo sin criterio financiero

- i) Insuficiente calidad en los servicios que ofertan
- j) Poca incidencia del patrimonio gastronómico local y deficientes prácticas de inocuidad alimentaria
- k) Poca crecimiento y sostenibilidad

Como resultado de este escenario adverso, en Ecuador sólo perdura el 5 % de este tipo de empresas después del tercer año de operación, lo que tiene su esencia, según Cadena *et al.*, (2011), en debilidades en la preparación del personal, inadecuada infraestructura e incapacidad de agregar valor a sus productos.

## II. LA GESTIÓN EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

Las pequeñas y medianas empresas (PyME), son formas de organización empresarial que responden por la producción de una buena parte de los bienes y servicios en la sociedad contemporánea. El Servicio de Rentas Internas de Ecuador (SRI, 2015) define a las PyME como el conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo con su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas. Hasta 2012, según Rodríguez y Orna (2014) existían en Ecuador 70331 PyME, de las cuales 29086 pertenecían al sector de los servicios, lo cual representaba el 41,39 % del total.

Una característica distintiva de muchas PyME es que tienen un origen familiar y una esencia de supervivencia. En EE.UU. el 40 % de las PyME se extingue antes de los 5 años, las dos terceras partes logran mantenerse y solamente el 12 % sobrevive a la tercera generación. En Ecuador, en cambio, solo el 5 % perdura después del tercer año de operación, generalmente por debilidades en la preparación del personal, inadecuada infraestructura e incapacidad de agregar valor a sus productos (Cadena *et al.*, 2011). En otros países de Latinoamérica como México se presenta una situación aproximadamente similar, la cual González *et al.* (2013), atribuyen a la falta de fundamentos científicos en la administración. La poca disposición a innovar es una consecuencia de esta ausencia de conocimientos, y un factor de fracaso en las PyME: pese al aporte decreciente de la innovación en la rentabilidad (debido al incremento progresivo que han sufrido los costos de adquisición de la tecnología), existe un equilibrio a largo plazo para las empresas que invierten en prácticas de gestión más modernas, alrededor de un 30 % superior a la media (Ortiz y Pérez, 2010).

A pesar de estos datos, las opiniones sobre la supervivencia de las PyME son contradictorias. Castañón (2005) y Aranda *et al.* (2008), al referirse a la importancia de las PyME en la evolución industrial,

<sup>21</sup> *Circuitos Productivos*. Instituto de Economía Popular y Solidaria, 16 de agosto de 2014, <http://www.economiasolidaria.gob.ec/circuitos-productivos>

<sup>22</sup> *El Circuito del Buen Alimento llegó al CIBV “Francisco Chiriboga” de Riobamba*. El Ciudadano, 13 de febrero de 2013, <http://www.elciudadano.gob.ec>

económica y social de países tanto desarrollados como en desarrollo, señalaron que en algunos casos han sido más resistentes que las grandes corporaciones en tiempos de crisis económica, y que su capacidad de regeneración y su flexibilidad para adaptarse a entornos cambiantes son elevadas.

En este proceso de adaptación al entorno -o lo que es lo mismo, de tránsito de PyME de sobrevivencia a PyME innovadora- influyen múltiples factores, según Ortiz y Pérez (2010): análisis y vigilancia del entorno, gestión del conocimiento, comunicación e información, mercadeo, comercio exterior (importaciones y exportaciones), gestión financiera, gestión de operaciones (producción y logística), gestión humana, estructura y cultura organizacional, gestión ambiental y responsabilidad social, dirección estratégica y capacidad de asociación.

Varios de esos factores determinan que las PyME en un momento de crisis no logren sobrevivir, o no se establezcan y perduren como organización: la falta de capacitación, los escasos conocimientos contables, administrativos y financieros, la deficiente planeación estratégica y el no dar importancia a la gestión del conocimiento, que podría contribuir a evitar errores en la toma de decisiones (Alfaro y González, 2011). De tal forma, un programa que intente apoyar la gestión de los pequeños y medianos empresarios debería considerar la inclusión de herramientas en tres ejes: capacitación, asistencia técnica y acceso a la comercialización (Rampello, 2009).

Por las particularidades de las PyME, sería muy útil también que se ejecutaran tutorías y asesorías personalizadas a los participantes. Malhotra (1998), considera que la gestión del conocimiento recoge temas importantes relacionados con adaptación organizacional, supervivencia y competencia en un periodo de cambios discontinuos, y esencialmente comprende los procesos organizativos que buscan una combinación generadora de sinergia entre la capacidad de procesamiento de información y datos de las tecnologías de la información y la capacidad creativa e innovadora de las personas.

La gestión del conocimiento presenta un enfoque deliberado y sistemático para asegurar la completa utilización del conocimiento base de una organización, el potencial de las destrezas individuales, las competencias, los pensamientos, las innovaciones y las ideas para crear una organización más eficiente y efectiva (Dalkir, 2011). En las PyME, la transferencia del conocimiento tácito se produce con mayor frecuencia por su origen y dimensión; sin embargo, puede haber conocimiento muy importante que no se gestiona adecuadamente, de donde nace la importancia de promover la gestión del conocimiento en estas empresas para que sigan permaneciendo y creciendo en el mercado (Pérez-Soltero *et al.*, 2013).

La propia esencia de las PyME (reducido tamaño, origen familiar, orientación hacia la supervivencia) conduce a que las diferencias que existen entre ellas en cuanto a su organización jerárquica y manejo sean muy grandes. Esto hace imposible establecer un esquema rígido para su gestión, y aconseja un estilo flexible en su dirección, que se adapte a estas particularidades (Vives, 2014).

La expresión práctica de esto ha sido una tendencia hacia el gobierno corporativo, que según Mathiesen (2002, citado en Lefort, 2003), es un conjunto de relaciones que se establecen entre los diferentes participantes en la empresa con el fin de garantizar que cada uno reciba lo que es justo. Aunque este estilo de dirección nació en el seno de las grandes empresas, se ha extendido a las pequeñas y medianas (Ganga y Vera, 2008), en donde ha encontrado cierto éxito por la propia naturaleza de estas últimas. Según Santillán (2013), se considera que el 89 % de las empresas ecuatorianas son de origen familiar, por lo que podrían beneficiarse de esta modalidad de dirección empresarial.

Una debilidad común a la gestión de las PyME, sin embargo, es la deformada influencia del liderazgo, es decir, el grado de poder de decisión ejercido por el dueño, líder, presidente o socio principal. Según Saldivar *et al.*, (2012), una característica derivada del origen familiar de estas pequeñas y medianas empresas es que en esta persona descansa la mayoría de las decisiones que se toman en la empresa y -en consecuencia- su rumbo y orientación. Por lo general, el fundador asume las funciones que más comprometen a la organización (contabilidad, finanzas, pagos, comercialización); a medida que la organización crece, por una cuestión de hábito, el fundador conserva estas funciones críticas y suele ir delegando las más operativas, que menos impactan en el manejo de fondos. Según se van incorporando empleados, estos ejecutan lo que el fundador les pide y en la manera en que este quiere que se haga, lo cual constituye una falsa delegación (Martínez, 2013).

La tendencia que de aquí se deriva a trabajar “en familia” lleva a que se brinde poca importancia a la capacitación, a que no queden claras las funciones y obligaciones de los miembros de la organización, y a que se haga poco uso de los conocimientos administrativos y financieros y las herramientas tecnológicas para posicionarse en el sector económico al que decidan incorporarse (Madrigal *et al.*, 2015).

Esta es una lamentable desviación del estado más adecuado para una empresa, pues la aparta del concepto de que, en esencia, cualquier tipo de empresa independientemente de su origen, tamaño, estructura o volumen de ventas es una organización. Una organización, según Chiavenato (1999), es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación

recíproca es esencial para su existencia. Una organización existe sólo cuando sus miembros son capaces de comunicarse, de actuar conjuntamente, de sacrificarse en beneficio de la asociación y de perseguir un objetivo común.

Las organizaciones son tan eficientes como lo sean sus sistemas y procesos. La mayoría de las organizaciones han tomado conciencia de esto y se plantean cómo formularlos y mejorarlos, evitando algunos males habituales como bajo rendimiento, poco enfoque al cliente, barreras departamentales y subprocesos inútiles debido a la falta de visión global del proceso (Maldonado, 2011).

En las organizaciones, un patrimonio importante es el capital intelectual (Estrada y Dutrénit, 2007), que está integrado por un conjunto de elementos intangibles que estructuran y desarrollan de manera eficaz y eficiente la actividad de la organización. Sus elementos constitutivos son la cultura, la estructura, el aprendizaje organizativo y los procesos en que se soporta la actividad productiva de la organización. Se trata de activos intangibles de base técnica de gran valor para la empresa, responsables tanto de la obtención de productos y del desarrollo de procesos como del avance en la base de conocimientos necesarios para desarrollar futuras innovaciones.

La innovación y el capital intelectual son elementos decisivos en el avance de cualquier tipo de empresa, entre ellas las PyME. La innovación permite una menor complejidad organizativa, reduce la burocracia, facilita el flujo de información entre departamentos y procesos y viabiliza el contacto cercano con el mercado, lo que aporta flexibilidad en la adaptación al entorno. El capital intelectual es un activo intangible de las empresas, y está demostrada su relación directa con el desempeño de la organización independientemente del campo en que estas se desempeñen (Cheng *et al.*, 2005).

Cuevas-Vargas *et al.* (2014), demostraron la importancia de la innovación en productos y procesos y la gestión del capital intelectual en una muestra de 150 PyME mexicanas. Mediante análisis estadísticos multivariados pusieron en evidencia que el 54 % de los avances competitivos de las PyME se debía a la innovación, y el 41,8 % a la gestión del capital intelectual. La relación entre estas variables y el talento humano es evidente (la posibilidad de innovar se debe ante todo a una buena preparación y disposición de las personas para esta actividad) y es otra muestra de la necesidad de preparar al personal para la gestión del cambio y la proyección hacia el futuro.

No obstante, como ya se ha dicho, en la mayoría de las PyME (al menos en su formación) predomina la visión de supervivencia, y como consecuencia de ello les falta proyección futurista y de crecimiento. En un estudio realizado por Sánchez (2003), en Colombia,

se observó que mientras las grandes empresas presentaban una planeación prospectiva del 89 %, las PyME y las microempresas sólo promediaban el 39%.

La competitividad de las personas que trabajan en la organización es un elemento decisivo en su gestión, y debe enfocarse a la selección de empleados competentes y la formación y desarrollo de nuevas competencias en ellos. Las PyME que pretendan perdurar y crecer deben pasar de un modelo de gestión humana tradicional a un modelo de gestión humana basado en competencias, iniciando por los subsistemas de selección, capacitación, desarrollo y evaluación. Se debe hacer especial énfasis en los planes de sucesión, el concurso interno de selección y el uso de la entrevista de incidentes críticos para la evaluación de competencias (Medina *et al.*, 2012).

La evaluación de todos los procesos que desarrolla una organización permite determinar en qué medida esta avanza en el cumplimiento de sus objetivos, y obtener información útil para ajustar las acciones que muestran debilidades en los procesos funcionales (Ortiz *et al.*, 2014). Por desgracia, no todas las empresas practican la evaluación sistemática de sus resultados, limitándose a medir su éxito por sus estados financieros. La evaluación del personal o calificación de méritos, tampoco se realiza en todas las organizaciones; sin embargo, evaluar cómo trabaja un individuo y sus resultados, aunque tiene como fin primordial identificar en qué medida un trabajador es productivo y si podrá incrementar su rendimiento en el futuro, sirve también para mejorar el proceso de formación, establecer un lazo entre productividad y remuneración, apoyar la gestión de calidad o vincular la remuneración con el desarrollo de competencias (Blanco, 2007).

Un adecuado conocimiento de la influencia de todos los factores mencionados y la posesión de herramientas para su manejo son determinantes en la supervivencia de las PyME. Ortiz y Pérez (2010), han demostrado una alta correlación (0,99) entre ambas variables, y cómo las PyME que lograron dominar la gestión empresarial en sus múltiples aspectos pasaron primero por una etapa de acelerado crecimiento (período de fundación), una fase de crecimiento lento (que se asocia a una crisis de dirección y adaptación al entorno) y finalmente exhiben un crecimiento sostenido y estable, que se vincula al dominio de las herramientas tecnológicas y administrativas y su aplicación en el ejercicio de sus funciones.

Entre las PyME que más han florecido en los tiempos recientes se encuentran las que se dedican a la prestación de servicios gastronómicos y en especial al catering, que constituyen el objeto de estudio de esta investigación. Por ello será revisado este tema a continuación.

### III. EL CATERING COMO MODALIDAD DE SERVICIO GASTRONÓMICO

Los servicios han sido objeto de estudio a lo largo del tiempo y varios autores los han definido de diversas formas. Regan (1963), señaló que los servicios pueden corresponder a intangibles que generan directamente satisfacciones (seguros), a tangibles que generan directamente satisfacciones (transportes o inmuebles) o a intangibles que generan satisfacciones cuando son adquiridos de forma conjunta con productos o con otros servicios (crédito, entrega a domicilio). Kotler (1997), define que un servicio es cualquier actividad o beneficio esencialmente intangible, sin transmisión de propiedad, que una parte puede ofrecer a la otra, y que su prestación puede ir o no ligada a productos físicos. Zeithaml y Bitner (2002), consideran que un servicio es la inclusión de todas las actividades económicas cuyo resultado no es producto de una construcción física, generalmente se consume en el momento que se produce y proporciona valor agregado al añadir aspectos como la convivencia, el entretenimiento, la oportunidad, la comodidad o la salud, que esencialmente son preocupaciones intangibles para quien los adquiere por primera vez. Un resumen de estas definiciones puede encontrarse en la que establece la serie de normas ISO 9000 (ISO 9001, 2005), la cual será asumida a los efectos de esta investigación: un servicio es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible. La prestación de un servicio puede implicar actividades sobre un producto tangible (como la reparación de una motocicleta) o intangible (como la declaración del impuesto a la renta) suministrado al cliente, la entrega de un producto intangible como la información, o la creación de ambientes como es el caso de los servicios hoteleros y gastronómicos.

Los servicios gastronómicos se relacionan estrechamente con los aspectos patrimoniales y tradicionales de una sociedad, lo que se expresa en los alimentos que esta consume y en los métodos de cocción, que están incorporados en sus costumbres como parte de la identidad de un pueblo. En el ámbito del emprendimiento los servicios gastronómicos en el Ecuador representan una de las primeras opciones para iniciar una pequeña empresa, por el conocimiento que sobre el tema existe en casi toda la población y en especial en los quintiles más pobres; por esa razón el presente estudio se concentra en el espacio de las pequeñas empresas de servicio gastronómico.

En el sector alimenticio, por la influencia que tiene sobre la salud humana, es necesario que los servicios incluyan cualidades esenciales como calidad e inocuidad de los alimentos, aporte nutricional, propiedades organolépticas, un adecuado ambiente en donde son consumidos, respeto a las costumbres

alimenticias y valoración de los productos regionales (Velarde *et al.*, 2015). En particular cuando se trata de alimentos confeccionados para niños y jóvenes, la calidad nutritiva constituye un punto central, no sólo por sus efectos inmediatos sino también por su acción demostrada sobre el rendimiento escolar, los hábitos de consumo, la obesidad, la hipertensión y otros trastornos de la salud a largo plazo (Saltos, 2012; Oleas, 2014; García *et al.*, 2015).

Numerosos ciudadanos de todas las edades, por razones diversas, efectúan al menos una de sus comidas fuera de su entorno residencial. Así, escuelas, empresas, hospitales, cuarteles, centros públicos o privados y otras instituciones generan una demanda que ha conducido a la creación de empresas dedicadas a prestar este servicio, elaborando la comida en el lugar en que se consumirá o confeccionándola en cocinas centrales y trasladándola a donde se va a servir (Gallego, 2002).

El catering es un servicio de alimentación colectiva que suministra una cantidad determinada de alimentos y bebidas para fiestas, eventos y otros tipos de reuniones (Guambi y Melo, 2004). Aunque también, de acuerdo al contrato establecido, se encarga de la alimentación institucional y de satisfacer las necesidades relacionadas con comida y bebida en empresas nacionales o extranjeras de todo tipo para sus clientes internos y/o externos. A este negocio se dedican empresas especializadas en elaborar y trasladar los alimentos al sitio que disponga el cliente.

Aunque no existen referencias concretas sobre el surgimiento del catering, varios autores (Taylor, 2007; Chávez *et al.*, 2010; Torres, 2015), coinciden en situarlo hace cuatro mil años en la antigua China, donde se tenía la costumbre de elaborar comida gratuita para los viajeros. En la Edad Media en Europa este servicio ya se ofertaba en las posadas, con un costo incluido o no en el hospedaje. En la época contemporánea el negocio se especializó hacia la forma en que se conoce actualmente, y se considera que sus primeras manifestaciones concretas fueron las cenas que se servían a bordo del dirigible alemán Hindenburg en 1936 y la inauguración en ese mismo año de una cocina en un hangar de Oakland, California (Chávez *et al.*, 2010).

En Ecuador abundan las empresas dedicadas al catering y su número se ha incrementado desde la década de 1990 (Collahuazo, 2013). Ello ha motivado el surgimiento desde pequeñas empresas dedicadas al ramo hasta la propuesta de proyectos de grandes dimensiones como el de Morocho (2015) para la prestación de este servicio a todas las empresas e instituciones de la ciudad de Loja.

En los años recientes el catering se ha convertido en un nuevo espacio de desarrollo para las PyME, y su campo de acción se ha ampliado más allá de la

tradicional atención a eventos, buques y líneas aéreas, con la elaboración de almuerzos para los niños en edad pre-escolar y escolar. El objeto social de estas empresas es brindar a los niños una alternativa ventajosa de alimentación sobre la llamada "comida chatarra", cuyos adversos efectos sobre la salud, los trastornos en el peso y el bajo rendimiento escolar en Ecuador están bien documentados (Saltos, 2012; Oleas, 2014). La experiencia se inició en Quito, la capital del país (Ulloa, 2013; Páez y Villagrán, 2014) y ha comenzado a extenderse a otras ciudades, en el marco del "Círculo del Buen Alimento", programa impulsado por el Instituto de Economía Popular y Solidaria.

Esta iniciativa pretende incidir favorablemente en dos direcciones: en primer lugar, proporcionar a los niños alimentos nutritivos, aprovechando las posibilidades del desarrollo sostenible y el mantenimiento de las tradiciones culinarias por encima de la tendencia hacia el consumo de alimentos poco saludables (Morgan, 2004; Bastia, 2013); en segundo término, brindar una oportunidad de negocios a pequeñas y medianas empresas que sin alejarse del objetivo central desarrollen este servicio de forma creativa e innovadora (Radjou *et al.*, 2012; Venkatesh, 2015).

En Ecuador, el florecimiento de las empresas de catering ha motivado estudios sobre su gestión, sobre todo en los últimos cinco años. Algunas de estas investigaciones son de carácter fundacional, y se inscriben en el propósito de la creación de empresas de este tipo sobre bases científicas (Ulloa, 2013; Páez y Villagrán, 2014; Arévalo *et al.*, 2015; Torres, 2015). Otras como las de Cadena *et al.* (2011), Collahuazo (2013) y Santillán (2013) se han dedicado al diagnóstico del funcionamiento de empresas que ya existen y la implementación de estrategias para mejorar su desempeño.

Ninguna de las investigaciones mencionadas se ha dedicado a la creación e implementación de un modelo de gestión para las PyME que se dedican al catering en Ecuador. Se puede afirmar entonces, a partir de los resultados de estos mismos autores, que tal modelo no existe. Por lo tanto, para los propósitos de esta investigación será necesario elaborarlo, y en función de ello se revisarán a continuación los que han sido propuestos para otros tipos de pequeñas y medianas empresas, con la intención de encontrar en ellos las fortalezas y debilidades que sean útiles en la elaboración de un modelo para la gestión de las PyME que se dedican al catering.

#### **IV. LOS MODELOS DE GESTIÓN Y SU EMPLEO EN LAS PyME**

A principios del siglo XX, con los estudios de Frederick W. Taylor sobre la aplicación de métodos y reglas para mejorar la eficiencia y la productividad, se inicia la era de los modelos de gestión (Claude, 1972, citado por Schmal y Ruiz-Tagle, 2009).

Henri Fayol estableció las operaciones principales de la administración (planeación, organización, dirección, coordinación y control) y asoció a ellas el concepto de gestión, expresando por primera vez que el éxito de la gestión dependerá del nivel en que las organizaciones alcancen sus objetivos (eficacia) haciendo uso óptimo de los recursos (eficiencia) (Koontz y Weinhrich, 1991, citados por Schmal y Ruiz-Tagle, 2009).

Con los años la gestión de las organizaciones se ha tornado más compleja y han surgido nuevas expresiones, posibilidades, teorías y conceptos, como la virtualización de las organizaciones, la reingeniería, el mejoramiento continuo, la externalización o tercerización, la innovación y la gestión del conocimiento (Castelló *et al.*, 2007).

Un resultado de esto es la evolución, a partir de las décadas de 1980 y 1990, hacia un modelo de gestión basado en procesos, en el que las unidades de las organizaciones no son tan importantes como los procesos en las que ellas interactúan (Harrington, 1991). Este tipo de modelo está dirigido hacia la misión de la organización y la satisfacción de los clientes (Mallar, 2010). Tal estilo de gestión más abierta se ha impuesto sobre todo en organizaciones de servicios con fuerte orientación a los clientes, entre las que se encuentran las pequeñas empresas, donde existe la posibilidad de participación de los asociados en las decisiones.

Como parte de este proceso de desarrollo de los modelos se considera que estos no definen cómo debe ser el sistema de gestión de una organización, sino fijan requisitos mínimos o recomendaciones que el sistema debe cumplir. De acuerdo con esto, las organizaciones -y entre ellas las pequeñas empresas- pueden definir su propio modelo de acuerdo con sus características particulares (Gimer *et al.*, 2010). Esto puede lograrse mediante la elaboración de procedimientos fácilmente reproducibles, pero siempre considerando los enfoques de orientación al cliente, mejora continua, participación activa del personal, alineación sistémica de los procesos y excelencia en el desempeño (Valenzuela y Rosas, 2007).

Los modelos representan simplícidamente una realidad o fenómeno con el objetivo de delimitar sus dimensiones (variables); brindan una visión aproximativa que sustente estrategias de investigación e intervención práctica, verifique las relaciones entre variables y aporte datos para la elaboración de teorías (Laurencio, 2005). Flórez (1994), considera a los modelos como imágenes o representaciones del conjunto de relaciones que definen un fenómeno para su mejor entendimiento. Mascareñas (2001) define a los modelos como herramientas que proveen a la administración de

medios para analizar y sintetizar situaciones y sistemas.

Las propiedades y la utilidad de la construcción de modelos permiten considerar a este último como un potente medio auxiliar a la investigación documental; a través de la construcción de modelos es posible caracterizar el fenómeno que se estudia en forma de imágenes visuales, de esquemas, de diseños. De tal forma, entre el investigador y el objeto que interesa analizar se sitúa un eslabón intermedio, es decir, una abstracción de la realidad, una representación simplificada de algún fenómeno del mundo real (Robbins, 2001).

Después de haber revisado algunas definiciones de modelos, es posible considerar como premisa para la presente investigación que un modelo es una construcción creada por el investigador sobre la base del conocimiento teórico que posee sobre el objeto de su investigación, la cual le sirve de guía para el análisis de los fenómenos y procesos naturales y sociales, a la vez que de herramienta para intervenir en estos según sus necesidades.

Pérez (1996) identifica tres tipos de modelos sobre la base de sus propósitos, la forma en que representan el objeto que se estudia y su utilidad para analizar los procesos y fenómenos. Ellos son:

- Modelo icónico: muestra la misma figura, proporciones y características que el objeto que se representa, del cual es una reproducción a escala.
- Modelo analógico: refleja solamente la estructura de relaciones y determinadas propiedades fundamentales de la realidad, por lo que no se puede considerar una reproducción detallada de todas las cualidades del objeto o fenómeno. Se establece una analogía entre el sistema real y el modelo, que puede emplearse para el estudio del sistema.
- Modelo teórico: se emplean símbolos para describir las características del sistema real en estudio. Este tipo de modelo representa las propiedades y relaciones fundamentales del fenómeno, suministra explicaciones y es útil como guía para la formulación de hipótesis teóricas.

Todas estas aproximaciones dejan clara la importancia de la construcción de modelos como resultado científico y a la vez como herramienta útil para la transformación de la realidad. El enfoque integrado que los modelos brindan acerca de determinado fenómeno, en unión con las aproximaciones teóricas, ofrece un marco de referencia para entender implicaciones, alcances,

limitaciones y debilidades paradigmáticas que se dan para explicarlo (De Zubiria, 1994).

Al margen de las dificultades que implica constreñir las interrelaciones latentes y manifiestas de la realidad en un modelo, el hecho de ser este una aproximación, generalmente parcial y definida, lo convierte en organizador de la estructura teórica y de la viabilidad de la práctica (Laurencio, 2005). Aquí radica la aportación principal de un modelo como resultado científico: la organización de una estructura teórica que viabilice la proyección práctica de un determinado grupo de acciones.

Sobre la base de la definición de organización aportada por Chiavenato (1999) que ha sido abordada anteriormente, un modelo que pretenda ser útil para su gestión debe considerar el conjunto de elementos interrelacionados, interactuantes e interdependientes de la organización que trabajan coordinados para establecer y lograr el cumplimiento de la misión, generando consistentemente productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes o usuarios.

Para llevar a cabo la construcción de un modelo es preciso comenzar por la caracterización - generalmente a partir de un diagnóstico- del estado en que se encuentra el fenómeno que pretende representar. En el caso de las organizaciones, todas ellas son sistemas abiertos, que mantienen una interacción con el supra-sistema ambiental o entorno (Chiavenato, 2007). El entorno plantea exigencias a las organizaciones, constituyéndose en un determinante para su supervivencia y desarrollo exitoso.

Otro aspecto esencial en la construcción de un modelo es la definición de los procesos que lo integran. En el caso particular de la industria del catering, Intriago (2014) fue capaz de definir siete procesos en su trabajo desarrollado con la corporación Catering Service CATEMASIBO S.A.:

- Gestión estratégica y calidad (manejo y control de proyectos, toma de decisiones, gestión de control de calidad (condiciones de los alimentos, recepción y despacho de estos).
- Gestión de sistemas (gestión de equipos, tecnología e información).
- Gestión de mantenimiento (arreglo de equipos, mantenimiento, adecuación de áreas de trabajo).
- Gestión operativa (procesamiento de alimentos, lavandería, camarería).
- Gestión del talento humano (selección, contratos, organización por áreas de trabajo, evaluación).
- Gestión financiera (registros contables, obligaciones tributarias).

- Gestión de adquisiciones y logística (materia prima, menajes de habitaciones y cocina y comedor, proveedores de servicios y mantenimiento, estibado y transporte de pedidos).

En general, estos son procesos comunes a las empresas de catering, y como tales deberán ser tomados en cuenta como bases para la elaboración de un modelo de gestión como el que se pretende construir en esta investigación. Sin embargo, debe considerarse también que Intriago (2014) realizó sus estudios en una gran empresa, cuya misión, visión y particularidades son distintas de las que poseen las PyME que en esta investigación se estudian, lo cual conducirá a que la dimensión de los procesos en estas últimas sea diferente y también el grado de profundidad y prevalencia de unos procesos sobre otros.

Gallego (2002, pág. 70) al referirse a los modelos y esquemas organizativos para la gestión de restaurantes anota que “...en la práctica, los organigramas a los que estamos acostumbrados no aportan nada de lo que las empresas o unidades de restauración necesitan y sólo el análisis sereno de esta nueva sociedad, de sus expectativas y necesidades, nos dará respuesta para otros modelos de organización que todavía están por desarrollarse”. Con esto, el autor esclarece la necesidad de utilizar modelos flexibles capaces de ajustarse a las características tanto de la pequeña y mediana empresa como de su entorno.

Se requiere de una estructura de organización participativa, que haga realidad sus estrategias y acciones dirigidas a crear valor y ofrecer servicios de calidad. Esto conduce a una necesidad de modificar la cultura organizacional y la orientación del restaurante hacia el cliente, en lugar de hacia el producto o proceso, como se ha hecho tradicionalmente (Franco, 2008).

Los restaurantes, como la mayoría de las empresas de servicios, tienen su mayor activo en el denominado personal de base u operativo, que representa el conjunto de los recursos humanos de vanguardia en un establecimiento. Son las personas que elaboran los productos o servicios y muchos de ellos, además, son los que están permanentemente en contacto con los clientes (Gallego, 2002).

En el centro de cualquier modelo de gestión, y en particular para las PyME, debe situarse la cultura de la organización, representada y expresada por los hombres y mujeres que trabajan en ella. Las condiciones sociales, económicas y culturales de este nuevo siglo hacen imprescindible que las empresas medianas y pequeñas sean altamente creativas, innovadoras, se adapten ágilmente a los cambios, sobrevivan y crezcan, y para lograrlo necesariamente deben contar con una fuerza laboral comprometida, capacitada y motivada, que trabaje en busca del logro

de la misión de la organización, pero a la vez sienta que está logrando satisfacer sus deseos, expectativas y necesidades más profundas (Pérez, 2003).

En ocasiones, los intentos de construir modelos para solucionar las debilidades específicas que muestran los diagnósticos hechos en las empresas han desembocado en soluciones parciales, pero no integrales. Por ejemplo, Anaya (2011) señaló que la logística en las PyME suele ser generalmente rudimentaria y con un desarrollo más bien precario, lo cual se debe fundamentalmente a la existencia de cuadros de personal con formación deficiente y limitaciones de recursos financieros. Sobre esa base, Ortiz *et al.* (2012) elaboraron un modelo de gestión logística para PyME industriales (Anexo 1).

El modelo propuesto por Ortiz *et al.*, (2012), se concentra en la solución de los problemas puramente logísticos, en lo cual logra un alto nivel de especificidad y profundidad. Para ello se interna en elementos tanto de planificación (como las compras, el almacenamiento y la distribución) como de operación (compras, preparación de pedidos, transporte, entre otros) y de verificación de la calidad mediante indicadores. A su favor hay que señalar que está orientado al cliente, determinando sus requisitos y su nivel de satisfacción para buscar la mejora continua. Sin embargo, a pesar de que declara partir de lo señalado por Anaya (2011), en definitiva ignora un elemento determinante que este autor destaca: que una de las causas importantes de la debilidad de los sistemas logísticos de las PyME es la deficiente formación del personal vinculado a la actividad.

Otra aproximación parcial se encuentra en la gestión por competencias. Este tema, por su vinculación directa con las capacidades del personal que trabaja en la organización -ya sea formadas *a priori* o adquiridas durante el desempeño- ha trascendido a este ámbito individual para convertirse en una definición que se aplica a la organización como ente vivo. Así, Arango *et al.* (2008) señalan cuatro tipos de competencias dentro de la organización:

- Estratégica: Mide la existencia de un proyecto orientado hacia los diferentes grupos de interés de la organización. Además, se asocia a la visión, la misión y los objetivos (lo que quiere ser la empresa), los recursos (lo que es y sabe hacer), las capacidades (lo que es capaz de hacer) y la gestión y coordinación de los anteriores.
- Tecnológica: Expresa la capacidad de diseñar y fabricar que tiene la empresa. Sus componentes son el conjunto de tecnologías que emplea, el saber cómo aplicarlas y su capacidad de innovación.
- De personal: Denota el conjunto de capacidades -tácitas o explícitas- de las personas. Está compuesta por aptitudes o conocimientos (lo que saben hacer), habilidades (lo que pueden hacer) y

actitudes o comportamientos (lo que quieren hacer).

- **Organizativa:** Se refiere a la coordinación de las capacidades, recursos y rutinas a través de la estructura organizativa de la empresa. Se encuentra conformada por el diseño de las tareas, rutinas y métodos, estructuras de poder, sistemas de dirección e información.

Apoyándose en esta clasificación, Henao y Londoño (2012), propusieron un modelo de gestión por competencias (Anexo 2), en el cual incluyen un conjunto de variables correspondiente a cada uno de los cuatro grupos codificados por Arango *et al.*, (2008). La salida de este modelo es la variable "competencia básica esencial" que los autores definen como la suma de las cuatro anteriores, según lo expresado por Bueno y Morcillo (1997).

Un año después, Martínez (2013), presentó un modelo basado también en la gestión por competencias (Anexo 3), integrado por cuatro procesos:

- Atracción, selección e incorporación
- Formación y entrenamiento
- Desarrollo y planes de sucesión
- Evaluación del desempeño

En ambos modelos se comprende -acertadamente- que en el centro de los cambios se encuentra el individuo, y por eso conceden una importancia primordial al manejo del talento humano. Sin embargo, muestran una debilidad común que se analiza a continuación.

En una organización, en efecto, las personas son el recurso más importante, porque ellas son capaces de percibir las necesidades de cambio, de crear las herramientas para producir las transformaciones, de innovar hacia nuevos objetivos y de proyectarse hacia el cumplimiento de la misión y el alcance de la visión (Gallego, 2002; Pérez, 2003). En este sentido los modelos de Henao y Londoño (2012) y Martínez (2013), constituyen acercamientos profundos a la solución del problema de las PyME: la gestión del talento humano en verdad puede elevar a estas organizaciones a planos superiores. No basta, sin embargo, gestionar el talento humano para elevar sus competencias si se quiere pasar a planos superiores en el desempeño de una organización, y en esto radica la insuficiencia de los modelos propuestos por Henao y Londoño (2012) y Martínez (2013).

No siempre es fácil adecuar el talento humano para convertir a las personas en elementos productivos, desarrollar su compromiso con la institución, motivarles permanentemente para su mejor rendimiento e inducirlos a una política de autodisciplina (Chávez, 2014). En muchos casos los empresarios tienen una errada concepción de la

responsabilidad que conlleva ejercer el liderazgo de un grupo o equipo de trabajo dentro de una organización. Con frecuencia subestiman los aportes de sus colaboradores e imponen de manera dictatorial los modelos que desde su percepción son los más adecuados. Los trabajadores, por su parte, tienden a resistirse a estas conductas, todo lo cual propicia un ambiente laboral hostil. Es por eso que conceptos como el de liderazgo y el de motivación juegan un papel fundamental en la construcción del talento humano (Orduz, 2013) y logran que los directivos empresariales se aparten del fordismo y el posfordismo (Bergalli, 2005).

Un enfoque particular y relativamente novedoso de la gestión del talento humano es el relacionado con la inteligencia emocional, definida por Weisinger (2001), como el uso inteligente e intencional de las emociones para guiar el comportamiento y pensar de manera que mejoren los resultados. El modelo propuesto por Ruiz y Aguilar (2008) se apoya en este concepto para focalizar la conducción del personal en esa dirección (Anexo 4). En general, manifiesta las mismas debilidades que han sido descritas para los modelos de Henao y Londoño (2012) y Martínez (2013).

El acercamiento más integral a los modelos para la gestión de las organizaciones se produce a través del manejo del concepto de cultura organizacional. La definición de cultura organizacional apareció en las décadas de 1970 y 1980, sobre todo después de los estudios comparativos entre empresas japonesas y norteamericanas, desarrollados por William Ouchi (Ouchi, 1985, citado por García, 2006) y actualmente tiene gran empleo en la dirección empresarial. Para Robbins (2001), la cultura organizacional es un sistema de significados compartidos entre sus miembros, el cual distingue a una organización de otra. La cultura se define desde esta perspectiva como un pegamento social que mantiene a la organización unida, expresa los valores y creencias compartidos por los miembros de la organización, los que se manifiestan a través de mitos, historias, leyendas y lenguaje especializado (Smircich, 1983, citado por García, 2006).

La definición de Alles (2007), más completa y que será utilizada en esta investigación, considera a la cultura organizacional como el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización. Esta cultura puede haber sido creada conscientemente por los fundadores y directivos o evolucionó a través del tiempo.

La cultura organizacional está compuesta por su misión, visión, valores, comunicación, documentos, relaciones formales e informales y creencias, entre otros componentes (Terán y Lorenzo, 2011) y para estos autores cualquier aporte al incremento de su

solidez debe tender al alto desempeño de los empleados y al aumento de su productividad.

El modelo con el que se va a administrar el talento humano en la empresa está definido por la cultura organizacional (Montoya, 2014). En tal sentido es conveniente que esta última esté formulada desde la propia creación de la organización, pero como generalmente sucede -y en particular en las PyME- esto no está claro en el surgimiento de la empresa. Es posible también modificarla con la organización en funcionamiento y trabajar de esta forma hacia el alto desempeño de sus miembros.

Sobre la base del conocimiento de la importancia de la cultura organizacional, varios autores han desarrollado modelos que incluyen este concepto. Tal es el caso del modelo formulado por Pérez (2003) que se muestra en el Anexo 5. Aunque esta propuesta representa un avance (por la propia inclusión de la cultura organizacional en el esquema) hay que observar que el autor la ubica erróneamente como una parte y no como el centro del modelo. No queda claro que la gestión del talento humano es un medio para llegar a la creación de una cultura organizacional sólida, la cual es propiedad de todos los empleados y de la cual todos se sienten creadores y defensores. Posiblemente esa sea la causa de la falta de compromiso con la aplicación del modelo observada por el propio autor en las empresas que seleccionó para su implementación.

La propuesta de Ruiz *et al.*, (1999), es anterior en el tiempo a todas las citadas; no obstante, se ha dejado para el final su análisis porque constituye la aproximación más integral a la idea de lograr una gestión más eficiente en las PyME. El modelo (Anexo 6) recoge los aspectos a considerar en la gestión de cualquier cambio en cualquier tipo de organización, clasificándolos en factores del cambio, fases del cambio y elementos para la gestión del cambio. Se identifican cuatro factores: tecnológicos, estructurales, de personal y culturales (cultura organizacional).

Es curioso que los autores de este modelo (Ruiz *et al.*, 1999), aunque reconocen el papel del talento humano y de la cultura organizacional en la gestión de la empresa, declaren explícitamente que el factor más importante para el cambio es el tecnológico. De esta manera incurren en una primera insuficiencia, relegando a un segundo plano el rol de las personas, sin las cuales la tecnología no puede desarrollarse ni usarse. La segunda debilidad del modelo -posiblemente consecuencia de la anterior- se aprecia en el propio esquema que lo representa, en el cual la cultura organizacional aparece ubicada en un plano externo y no como centro del modelo. Una extensión de estos enfoques que dan un preponderante papel a las tecnologías sobre el factor humano en el avance de las empresas, esta vez dirigido al uso de las TICs

en las PyME, fue publicada posteriormente por el mismo grupo de autores (Ruiz *et al.*, 2001).

En resumen, en los modelos formulados para la gestión en las PyME se aprecian tres enfoques principales: el primero es el enfoque económico-tecnológico, representado por la propuesta logística de Ortiz *et al.* (2012); el segundo es el enfoque social, que se manifiesta en la gestión por competencias de Henao y Londoño (2012) y Martínez (2013), con una variante particular en la gestión de la inteligencia emocional presentada por Ruiz y Aguilar (2008); el tercero es el enfoque gerencial integral de Ruiz *et al.* (1999) y Pérez (2003), cuyos modelos se sustentan en la cultura organizacional, aunque ambos muestran desviaciones de este concepto que han sido analizadas en este artículo.

## V. CONCLUSIONES

En primer lugar, queda clara la importancia de múltiples variables componentes del proceso de gestión empresarial en las PyME, cuyo conocimiento y manejo contribuye al tránsito de la etapa de supervivencia hacia la del crecimiento estable y sostenible.

No existe un modelo de gestión en Ecuador para empresas de catering, con la única excepción del sistema de gestión por procesos propuesto por Intriago (2014), que aunque contiene principios universales útiles para el objetivo de esta investigación -que deben ser tomados en cuenta- en general es inaplicable en las PyME por haber sido diseñado para una gran empresa del ramo.

Ninguno de los enfoques publicados puede por sí solo resolver el problema de la gestión en las PyME; será necesario construir un modelo que incluya estos elementos en un todo, manejándolos de manera integral y proporcional entre ellos, encontrándose aquí la necesidad de un enfoque en sistema.

En el centro del modelo debe estar la cultura organizacional, entendida como el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas de la organización que deben guiarla hacia el éxito y la excelencia, para llegar a la cual el camino ha de ser la gestión oportuna del talento humano, dado el hecho de que son las personas las creadoras y portadoras de esta cultura.

Por último, no se debe perder de vista que el modelo en sí mismo no puede ser una estructura rígida e inflexible, sino un molde dúctil que sin perder su condición de patrón general sea a la vez tan maleable como para adaptarse a las particularidades de cualquiera de las PyME para las que ha sido creado.

## REFERENCIAS

### a) Libros y revistas

- Alfaro, C. & González, S. F. (2011). *Gestión del conocimiento en pequeñas y medianas empresas*. Morelia: Ilustre Academia Iberoamericana de Doctores, UMSNH.
- Alles, M. (2007). *Comportamiento Organizacional. Cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Anaya, J. J. (2011). *Logística integral. La gestión operativa de la empresa*. Madrid: Esic Editorial.
- Aranda, H., Solleiro, J. L., Castañón, B. & Henneberry, D. (2008). Gestión de la innovación tecnológica en PyME agroindustriales chihuahuenses. *Revista Mexicana de Agronegocios* XII (22): 1-23.
- Arango, M. D., Pérez, G. & Gil, H. (2008). Propuestas de modelos de gestión de capital intelectual: Una revisión. *Contaduría Universidad de Antioquia* 52: 105- 130.
- Arévalo, F. J. & Véliz, M. A. (2015). *Diseño de un plan de negocio para la creación de una empresa de catering direccionada al sector ejecutivo en la Vía Samborondón como alternativa gastronómica saludable*. Tesis de Ingeniería Comercial con Mención en Finanzas, Universidad Politécnica Salesiana.
- Bastia, T. (2013). Hacia el desarrollo sostenible: consumo sostenible y comedores escolares. *Papeles de Relaciones Ecosociales y Cambio Global* 121: 99-111.
- Bergalli, R. (2005). Relaciones entre control social y globalización: Fordismo y disciplina. Post-fordismo y control punitivo. *Sociologías*, 13: 180-211.
- Bermúdez, I. F. (2103). *JAMACOMP S.A. Plan de negocio para la introducción del servicio de catering en las empresas privadas de la ciudad de Guayaquil*. Tesis de Maestría en Dirección de Empresas, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Blanco, A. (2007). *Trabajadores competentes: introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: ESIC Editorial.
- Bueno, E. & Morcillo, P. (1997). *Dirección por competencias básicas distintivas: Propuesta de un modelo de competitividad integral y evidencia empírica*. Buenos Aires: Instituto Argentino para el Desarrollo Económico.
- Cadena, G., Monge, E. & Zhunio, B. (2011). Investigación del modelo de gestión en las operaciones turísticas de alojamiento, alimentos & bebidas y turismo (comprendidas entre las siguientes avenidas: Norte Av. Colón, Sur Av. Patria, Este Av. Seis de Diciembre, Oeste Av. 10 de Agosto de la ciudad de Quito). *RICIT* 2: 35-52.
- Calle, C. G. (2015). *Capacitación como componente de desarrollo productivo en las microempresas: El Caso de la FEDEMYPE Santa Cruz*. La Paz: Instituto de Estudios Avanzados en Desarrollo.
- Castañón, I.R. 2005. *La política Industrial como Eje Conductor de la Competitividad en las PyME*. México: CIDE, Fondo de Cultura Económica.
- Castelló, J. M., Garrigós, J. A. & Aparisi, A. M. (2007). *Introducción a la organización y gestión de empresas*. Valencia: UPV.
- Chávez, A. (2014). Gestión del desempeño en las organizaciones educativas. *Horizontes de la Ciencia* 6: 75-81.
- Chávez, A., Balarezo, K. & Murillo, A. (2010). *Proyecto de factibilidad de la creación del servicio de almuerzos ejecutivos y de buffet dirigido a la Corporación Aduanera Ecuatoriana en el distrito Guayaquil sector Coordinación General de Zona de Carga Aérea*. Tesis de Ingeniería Comercial y Empresarial, Escuela Superior Politécnica del Litoral.
- Cheng, M. C., Cheng, S. J. & Hwang, Y. (2005). An empirical investigation of the relationship between intellectual capital and firm's market value and financial performance. *Journal of Intellectual Capital* 6 (2): 159-176.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. 5ta ed. Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Santa Fe de Bogotá: McGraw Hill.
- Collahuazo, C. P. (2013). *Planificación, normas y estrategias para la implementación de servicio de catering en el restaurant "Los cebiches de la Rumiñahui", Cuenca, Ecuador*. Tesis de Licenciatura en Gastronomía y Servicios de Alimentos y Bebidas, Universidad de Cuenca.

- Cuevas-Vargas, H., Aguilera, L. & Hernández, O. (2014). The influence of innovation activities and knowledge management on the production processes for a higher level of competitiveness of Mexican SMEs. *International Journal of Business and Social Science* 5 (13): 53-63.
- Dalkir, K. (2011). *Knowledge management in theory and practice*. 2da Ed. EE.UU: TheMIT Press.
- De Zubiria, J. (1994). *Tratado de pedagogía conceptual: Los modelos pedagógicos*. Santa fe de Bogotá: Fondo de Publicaciones Bernardo Herrera Merino.
- Estrada, S. & Dutrénit, G. (2007). Gestión del conocimiento en PyME y desempeño competitivo. *ENGEVISTA* 9 (2): 129-148.
- Flórez, R. (1994). *Hacia una pedagogía del conocimiento*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Franco, A. (2008). *Administración de la empresa restaurantera*. México D.F.: Trillas.
- Gallego, J. F. (2002). *Gestión de Alimentos y Bebidas para Hoteles, Bares y Restaurantes*. Madrid: Paraninfo.
- Ganga, F. A. & Vera, J. R. (2008). El gobierno corporativo: consideraciones y cimientos teóricos. *Cuad. Adm. Bogotá* 21 (35): 93-126.
- García, C. M. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Univ. Psychol. Bogotá* 5 (1): 163-174.
- García, A. J., Sellés, S. & Cejuela, R. (2015). Estrategias de gestión y dirección para prevenir y paliar la obesidad infantil desde el ámbito educativo. *Sportis* 1 (1): 16-34.
- Gimer, I. M., Michelena, E. & Hernández, L. (2010). Propuesta de modelo para mejorar la gestión de procesos educativos universitarios. *Revista Industrial* 31 (2): 1-6.
- González, M. B., Figueroa, E. G. & González, R. C. (2013). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en PyME; caso Catering Gourmet de Durango, México. *Global Conference on Business and Finance Proceedings* 8 (1): 1083-1088.
- Guambi, D. & Melo, A. (2004). *Manual de Procedimientos en el área operativa para una empresa de catering*. Tesis de Licenciatura en Gastronomía, Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Harrington, J. (1991). *Business process improvement*. New York: McGraw Hill.
- Henao, R. N. & Londoño, A. (2012). Diseño de un modelo de dirección por competencias básicas distintivas para las PyME exportadoras de la ciudad de Medellín. *Semestre Económico* 15 (32): 197-224.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (1997). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Intriago, M. M. (2014). *Propuesta de un sistema de gestión por procesos y manual de procedimientos para la corporación Catering Service CATEMASIBO S. A.* Tesis de Ingeniería Comercial, Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Kotler, P. (1997). *Marketing management: analysis, planning and control*. 9na ed. EE.UU: Prentice-Hall.
- Laurencio, A. (2005). Los modelos y su funcionalidad, teórica, procedimental y axiológica para el perfeccionamiento de los sistemas educativos. *Rev. Cubana de Educación Superior* 25 (2): 35-44.
- Lefort, F. (2003). Gobierno corporativo: ¿qué es? y ¿cómo andamos por casa? *Cuadernos de Economía* 120: 207-237.
- Madrigal, F., Madrigal, S. & Guerrero, C. (2015). Planeación estratégica y gestión del conocimiento en las pequeñas y medianas empresas (PyME), herramienta básica para su permanencia y consolidación. *European Scientific Journal* 11 (31): 139-150.
- Malhotra, Y. (1998). Tools@work: deciphering the knowledge management hype, *The Journal for Quality and Participation* 21 (4): 58-60.
- Mallar, M. A. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Visión de Futuro* 13 (1): 127-145.
- Martínez, S. G. (2013). *Gestión de recursos humanos en las PyME. Cómo hacer que las personas contribuyan a los objetivos de la organización*. Serie Materiales de Enseñanza, Año 6 No. 5. Córdoba: Universidad Blas Pascal.
- Mascareñas, J. (2001). *Manual de funciones y adquisiciones de empresas*. España: McGraw-Hill.
- Medina, A. F., Delgado, A. M. & Lavado, P. A. (2012). Fundamentos de un sistema de gestión humana por competencias para soportar la estrategia organizacional en una PyME del sector de la industria de las artes gráficas en Cali (Colombia). *Estudios Gerenciales* 28 (122): 121-138.

- Montoya, A. (2014). *La cultura organizacional como herramienta para mantener un clima organizacional y un desempeño laboral óptimo frente a los cambios del entorno*. Tesis de Especialización en Alta Gerencia, Universidad Militar Nueva Granada.
- Morocho, C. I. (2015). *Proyecto de factibilidad para la creación de una empresa dedicada a la prestación de servicios de catering a todas las instituciones y empresas de la ciudad de Loja*. Tesis de Ingeniería Comercial, Universidad Nacional de Loja.
- Morgan, K. (2004). *School Meals and Sustainable Food Chains: The Role of Creative Public Procurement*. Londres: Royal Society.
- Oleas, J. M. (2012). *Estudio de la evolución del sector de las PyME de la ciudad de Riobamba mediante análisis multivariado para la toma de decisiones en las competencias de la gestión empresarial*. Tesis de Maestría en Ingeniería Industrial y Productividad, Escuela Politécnica Nacional.
- Oleas, M. (2014). Prevalencia y factores de riesgo de sobrepeso y obesidad en escolares de la provincia de Imbabura, Ecuador, 2010. *Rev. Chil. Nutr.* 41 (1): 61-66.
- Orduz, C. L. (2013). *Liderazgo motivacional. Cimiento fundamental del éxito empresarial*. Tesis de Especialización en Alta Gerencia, Universidad Militar de Nueva Granada.
- Ortiz, A., Izquierdo, H. & Rodríguez-Monroy, C. (2012). Modelo de gestión logística para PyME industriales. *10th Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology, Panamá, Julio 23-27 de 2012*.
- Ortiz, A., Izquierdo, H. & Rodríguez-Monroy, C. (2014). Diseño de un instrumento de evaluación de la gestión de recursos humanos. Aplicación en PyME industriales. *12th LACCEI Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology (LACCEI'2014) "Excellence in Engineering To Enhance a Country's Productivity", Ecuador, Julio 22-24 de 2014*.
- Ortiz, W. & Pérez, R. I. (2010). Efectos de la gestión organizacional en la rentabilidad en PyME: evidencias empíricas y algunas consideraciones teóricas. *Revista EAN* 69: 88-109.
- Páez, J. J. & Villagrán, P. V. (2014). *Plan de negocios para la creación de una empresa de servicios de catering gourmet nutricional para la lonchera de los niños en la ciudad de Quito*. Tesis de Ingeniería Comercial con Mención en la Administración de Empresas, Universidad de Las Américas.
- Pérez, G. (1996). *Los métodos teóricos. Metodología de la investigación educacional*. La Habana: Pueblo y Educación.
- Pérez, R. I. (2003). Propuesta de un modelo de gestión humana y cultura organizacional para PyME innovadoras. *Revista Escuela de Administración de Negocios* 47: 46-65.
- Pérez-Soltero, A., Leal, V., Barceló, M. & León, J. A. (2013). Un diagnóstico de la gestión del conocimiento en las PyME del sector restaurantero para identificar áreas de mejora en sus procesos productivos. *OmniaScience* 9 (1): 153-183.
- Radjou, N., Prabhu, J., & Ahuja, S. (2012). *Jugaad innovation: Think frugal, be flexible, generate breakthrough growth*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rampello, S. M. (2009). Microempreendedores y capacitación. Vínculos para el desarrollo social. *RINCE* 2 (3): 1-14.
- Regan, J. W. (1963). The service revolution. *Journal of Marketing* 27 (3): 57-62.
- Robbins, S. (2001). *Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias, aplicaciones* (8va Ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamérica.
- Rodríguez, M. C. & Orna, C. A. (2014). *Análisis de la cultura empresarial desde el enfoque de la psicología organizacional en las PyME comerciales del distrito metropolitano de Quito, período 2008-2012*. Tesis de Maestría en Administración de Empresas, Universidad Politécnica Salesiana.
- Ruiz, J., Martínez, I. & Ruiz, C. (2001). *Conocimiento explícito en PyME*. XI Congreso Nacional de la Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa (ACEDE). Burgos, España.
- Ruiz, J., Ruiz, C., Martínez, I. & Peláez, J. J. (1999). *Modelo para la gestión del cambio organizacional en las PyME*. IX Congreso Nacional de la Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa (ACEDE). Burgos, España.
- Saldivar, S. J., García, B. R., Valenciana, N. & Roa, R. O. (2012). Competitividad y gestión de las PyME. *Global Conference on Business and Finance Proceedings* 7 (2): 1152-1156.

- Salto, M. (2012). Estudio de la incidencia de los hábitos alimentarios En el rendimiento escolar de los niños y niñas de primero a cuarto año de las escuelas fiscales del cantón Milagro. *Revista Ciencia UNEMI* 8: 21-34.
- Sánchez, J. (2003). Estrategia integral para PyME innovadoras. *Revista Escuela de Administración de Negocios* 47: 34-45.
- Santillán, C. A. (2013). *Propuesta de un modelo de estructura de gobierno corporativo para empresas familiares. Caso aplicado a empresas del sector norte industrial del Distrito Metropolitano de Quito*. Tesis de Maestría en Administración de Empresas con Mención en Negocios Internacionales, Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Schmal, R. & Ruiz-Tagle, A. (2009). Un modelo para la gestión de una escuela universitaria orientada a la formación basada en competencias. *Cuad. Adm. Bogotá (Colombia)*: 22 (39): 287-305.
- Sesento, L. (2008). *Modelo sistémico basado en competencias para instituciones educativas públicas*. Tesis de Doctorado en Ciencias, Centro de investigación y Desarrollo del Estado de Michoacán.
- Taylor, E. (2007). *Fundamentos de la teoría y práctica del catering*. Zaragoza: Editorial Acirbia, S.A.
- Terán, O. E. & Lorenzo, J. (2011). Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior. *Omnia* 17 (1): 96-110.
- Torres, M. A. (2015). *Plan de negocios para la creación de una empresa de servicios de comida gourmet a domicilio en el sector centro-norte de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha*. Tesis de Ingeniería en Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras, Universidad de las Américas.
- Ulloa, J. J. (2013). *Proyecto de catering para niñas y niños estudiantes del colegio privado Grow School del Distrito Metropolitano de Quito*. Tesis de Ingeniería en Gastronomía, Universidad Nacional del Ecuador.
- Valenzuela, L. M. & Rosas, J. A. (2007). Los criterios Baldrige aplicados a la gestión por calidad total y a la excelencia en el desempeño de la educación universitaria. *Horizontes empresariales* 6 (1): 37-47.
- Velarde, I., Bendaña, G. & Espinoza, A. (2015). *El retorno de alimentos patrimoniales: análisis comparativo de experiencias de comercialización en ferias y fiestas en Argentina y México*. VI Congreso de Estudios Rurais, Lisboa, Portugal.
- Venkatesh, U. (2015). Strategic entrepreneurship in Taiwan's food and catering industries: the case of 85°C Cafe Shop. *Global Business Review* 16 (5): 903-906.
- Vives, A. (2014). Guías para la responsabilidad social en las PyME: Efectividad de herramientas de autoevaluación. *Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad* 8 (2): 29-54.
- Weisinger, H. (2001). *La inteligencia emocional en el trabajo*. Madrid: Suma de Letras.
- Zeithaml, V. A. & Bitner, M. J. (2002). *Marketing de Servicios: Un enfoque de integración del cliente a la empresa*. 2da ed. Bogotá: McGraw-Hill.

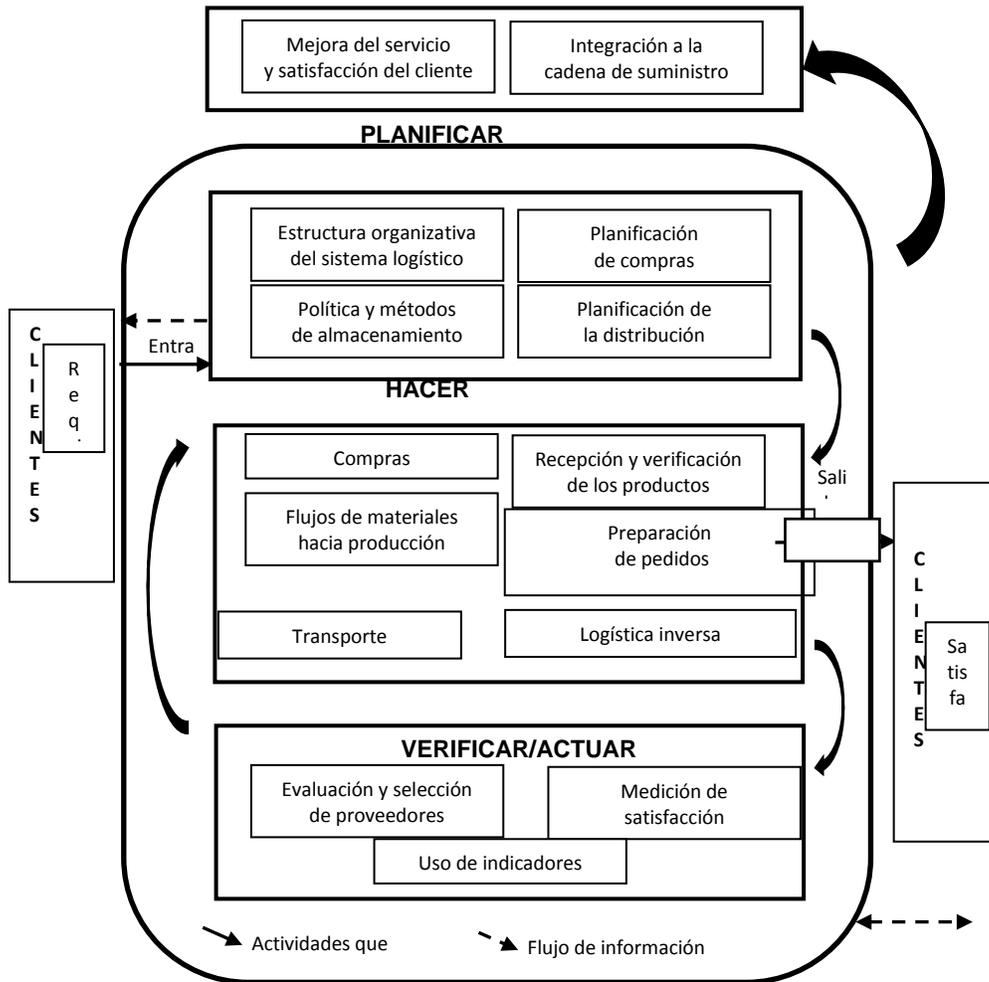
## **b) Recursos electrónicos**

- Anónimo (2012). *Ecuador: Las caras de la informalidad*. En: <http://www.microfinancegateway.org> (Consulta 26/12/2015).
- ISO 9001 (2005). *Auditando organizaciones de servicios*.  
En: <http://www.iso.org/tc176/ISO9001AuditingPracticesGroup> (Consulta 26/12/2015).
- Maldonado, J. (2011). *Gestión de Procesos*. En: <http://www.eumed.net> (Consulta 26/12/2015).
- Ruiz, J. & Aguilar, A. (2008). La inteligencia emocional como factor clave para la competitividad de las PyME.  
*Revista Virtual Universidad Católica del Norte*. En:  
[www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=194220391003](http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=194220391003) (Consulta 9/1/2016).
- SRI (2015). *PyME*. En: [www.sri.gob.ec/de/32](http://www.sri.gob.ec/de/32) (Consulta 23/12/2015).

**Anexo 1.**

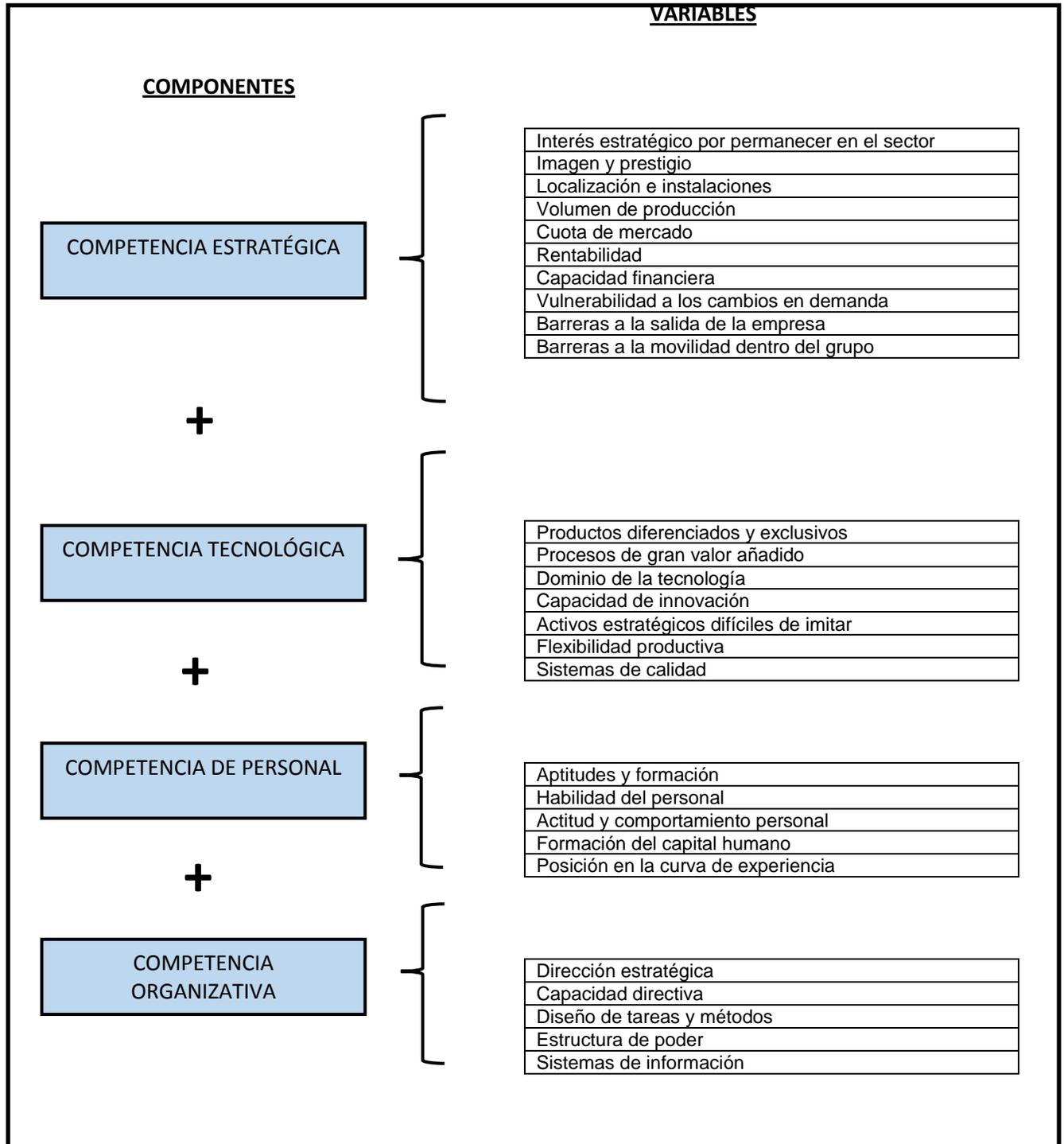
Modelo de gestión logística (Ortiz *et al.*, 2012)

**MEJORA CONTINUA DE LA GESTIÓN LOGÍSTICA**



**Anexo 2.**

Modelo de gestión de competencias básicas distintivas (Henao y Londoño, 2012)



**Anexo 3.**

Modelo de gestión por competencias (Martínez, 2013)



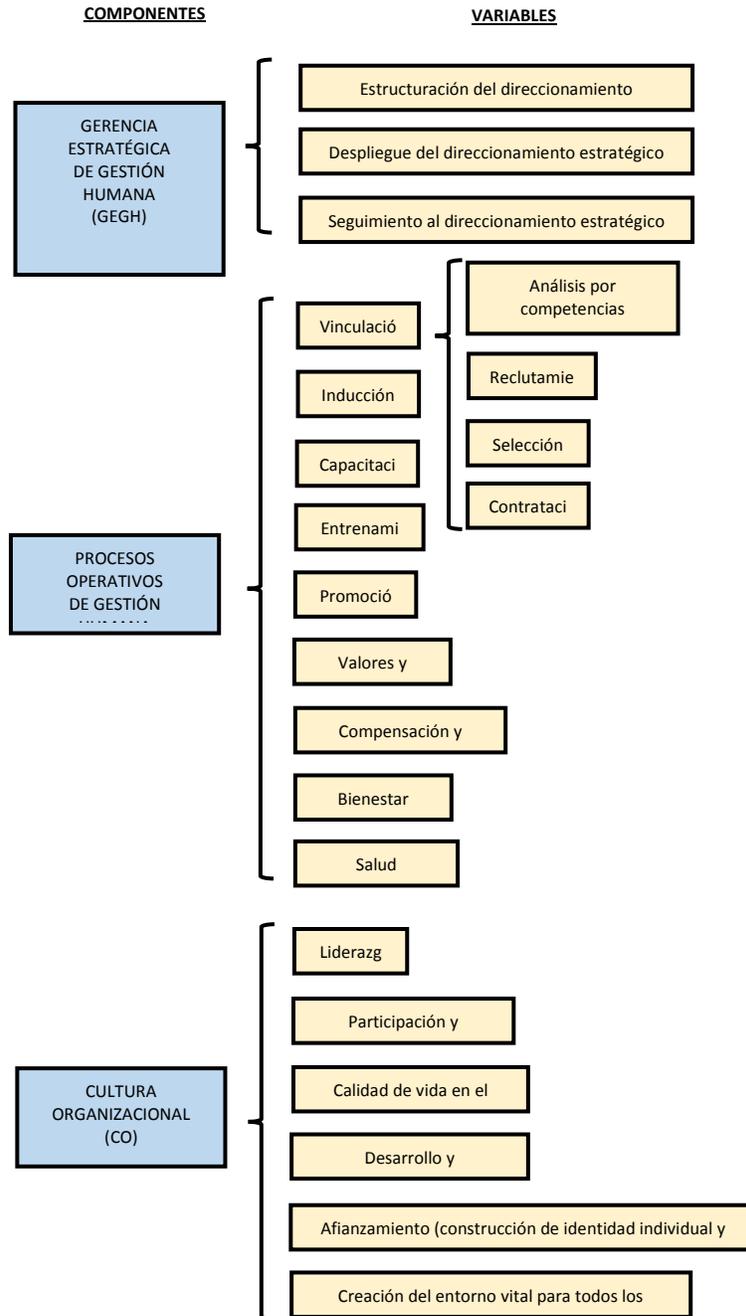
**Anexo 4.**

Modelo de gestión basado en la inteligencia emocional (Ruiz y Aguilar, 2008)

<b>ENTRADA</b> (VARIABLE INDEPENDIENTE)	<b>PROCESO</b> (VARIABLE INDEPENDIENTE)	<b>SALIDA</b> (VARIABLE DEPENDIENTE)
<p><b>Estructura administrativa titular para la productividad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización</li> <li>• Planeación</li> <li>• Dirección y</li> <li>• Control</li> </ul>	<p><b>Estructura base de la organización para la generación de una cultura orientada al logro de ventajas competitivas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Talento humano</b> (Inteligencia Emocional),</li> <li>• <b>Aprendizaje</b> (Inteligencia heurística o exploratoria)</li> <li>• <b>Logística</b> (Inteligencia racional)</li> <li>• <b>Creatividad</b> (Inteligencia intuitiva)</li> </ul>	<p><b>Estructura administrativa asociada a la competitividad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad</li> <li>• Costos</li> <li>• Velocidad</li> <li>• Innovación</li> </ul>
	<p><b>RETROALIMENTACIÓN</b></p>	

**Anexo 5.**

Modelo de gestión humana y cultura organizacional (Pérez, 2003)



**Anexo 6.**

Modelo de gestión del cambio organizacional (Ruiz *et al.*, 1999)

